



Enquete

Enquete 2017

Die Interne Revision
in Deutschland, Österreich
und der Schweiz

Projektgruppe Enquete des DIIR, des IIA Austria
und des SVIR

	Abbildungsverzeichnis	4
	Abkürzungsverzeichnis	6
	Management Summary	7
1	Einleitung	9
2	Allgemeine Unternehmensdaten	10
3	Organisation der Internen Revision	17
4	Revisionsmanagement und -praxis	25
5	Qualitätsmanagement in der Internen Revision	41
6	Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	44
7	Corporate Governance	46
8	Personal	50
9	Entgelt	55
10	Selbsteinschätzung und Ausblick	58
11	Anhang: Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision	64

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit Interner Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz	11
Abb. 2:	Branchenzugehörigkeit im Zeitverlauf	11
Abb. 3:	Branchenzugehörigkeit Gesamtsample	12
Abb. 4:	Mitarbeiterzahl der Unternehmen	13
Abb. 5:	Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen	13
Abb. 6:	Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen	14
Abb. 7:	Abgrenzung der Unternehmen nach Organisationsform	14
Abb. 8:	Abgrenzung der Unternehmen nach Kapitalmarktorientierung	15
Abb. 9:	Genutzte IKS-Rahmenwerke	16
Abb. 10:	Weitere Funktionen der Internen Revision	17
Abb. 11:	Organisatorische Gliederung der Internen Revision	18
Abb. 12:	Hierarchische Zuordnung der Internen Revision	19
Abb. 13:	Disziplinarische Zuordnung des Leiters der Internen Revision	20
Abb. 14:	Einbindung des Leiters der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien	20
Abb. 15:	Koordination der Revisionstätigkeit	22
Abb. 16:	Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision	23
Abb. 17:	Ziele und Aufgaben der Internen Revision und Entwicklungstrends	23
Abb. 18:	Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form	25
Abb. 19:	Einsatz von Standards/Grundlagen bei Prüfungen heute und im Vergleich mit 2014	26
Abb. 20:	Planungshorizont	27
Abb. 21:	Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	28
Abb. 22:	Zukünftige Bedeutung der Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	28
Abb. 23:	Genehmigung des Prüfungsplans durch...	29
Abb. 24:	Festgelegte Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung	30
Abb. 25:	Anteil der ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten	30
Abb. 26:	Kriterien für die Strukturierung der Prüfungslandkarte	31
Abb. 27:	Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung	32
Abb. 28:	Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand	32
Abb. 29:	Gründe für die prüfungsbezogene Zeiterfassung	33
Abb. 30:	Mindestanforderungen an den Revisionsbericht	34
Abb. 31:	Teilnehmer an der Schlussbesprechung	35

Abb. 32:	Abgestimmte Inhalte mit den geprüften Einheiten	36
Abb. 33:	Adressaten von Revisionsergebnissen	37
Abb. 34:	Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand	38
Abb. 35:	Bedeutung der Nutzer der Revisionsergebnisse für den Leiter der Internen Revision	39
Abb. 36:	Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision	39
Abb. 37:	Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision	41
Abb. 38:	Externe Beurteilung der Qualität der IR	42
Abb. 39:	Turnus der externen Qualitätsbeurteilung der Internen Revision	42
Abb. 40:	Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	44
Abb. 41:	Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Intensität der Zusammenarbeit	45
Abb. 42:	Herausforderungen bei der Abstimmung mit anderen Governance-Partnern	47
Abb. 43:	Prüfung der Einhaltung von Corporate Governance-Vorgaben durch die Interne Revision	48
Abb. 44:	Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen	48
Abb. 45:	Zuständigkeiten bei Whistleblowing-Fällen	49
Abb. 46:	Anzeigen bei dolosen Handlungen und festgestellten Straftaten	49
Abb. 47:	Grundlagen für die Personalbemessung	50
Abb. 48:	Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter	51
Abb. 49:	Geplante Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision	52
Abb. 50:	Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision	53
Abb. 51:	Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter differenziert nach Ländern	53
Abb. 52:	Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	56
Abb. 53:	Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	56
Abb. 54:	Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	57
Abb. 55:	Bruttojahresgehälter für Revisionsleiter	57
Abb. 56:	Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision durch...	58
Abb. 57:	Nutzungszweck der Revisionsergebnisse	59
Abb. 58:	Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit	60
Abb. 59:	Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision	61
Abb. 60:	Einschätzung der Veränderung der perspektivischen Bedeutung wichtiger Themen	62
Abb. 61:	Aussagen zur Internen Revision	63

Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich
CH	Schweiz
D	Deutschland
DIIR	DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
ECIIA	European Confederation of Institutes of Internal Auditing
IIA	Institute of Internal Auditors
IIRÖ	Institut für Interne Revision Österreich
IKS	Internes Kontrollsystem
IR	Interne Revision
QM	Qualitätsmanagement
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SVIR	Schweizerischer Verband für Interne Revision
TLoD	Three-Lines-of-Defense

Die regelmäßige Befragung von Revisionsleitungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dient seit mehr als 20 Jahren den Revisionsleitern und Stakeholdern der Unternehmen als wertvolle Orientierungshilfe für die aktuelle und zukünftige Ausrichtung der Revisionsarbeit. Aus der Befragung, die Anfang des Jahres 2017 durchgeführt wurde, ergeben sich unter anderem die folgenden übergeordneten Resultate:

- Die Sampleverteilung belegt, dass die Interne Revision nicht nur bei Großunternehmen, sondern auch bei anderen Größenklassen immer präsenter wird. Dies gilt für alle Branchen.
- Auch eigentümergeführte und nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen sehen einen deutlichen Mehrwert in der Internen Revision und implementieren eine solche Funktion.
- Nach eigener Einschätzung besitzt über ein Fünftel der Teilnehmer kein IKS-Rahmenwerk. Mehr als die Hälfte nutzen ein eigenes Rahmenwerk. Von den gängigen Rahmenwerken oder Anwendungsvorgaben dominiert COSO, vor COSO-ERM und SOX. Offen bleibt zunächst, auf welcher Basis die eigenen Rahmenwerke erarbeitet wurden und inwieweit tatsächlich keine Kontrollsysteme bzw. Kontrollen vorliegen. In den Organisationen, die die Aussage „Kein IKS-Rahmenwerk vorhanden“ getroffen haben, sollte kritisch hinterfragt werden, inwieweit die Interne Revision tatsächlich ihre Aufgaben erfüllen kann. Gemäß Implementierungsleitlinie 2130 des IIA kann der Leiter der Internen Revision die Implementierung eines Kontrollrahmenwerks empfehlen, wenn ein solches noch nicht eingeführt ist.
- Die direkten persönlichen Treffen mit den zentralen Stakeholdern, wie bspw. Vorstand und Aufsichtsrat/Verwaltungsrat deuten auf einen guten Informationsaustausch und eine hohe Relevanz der Revisionsfunktion hin.
- Die Zielsetzungen der Internen Revision haben sich seit 2014 insbesondere in den Bereichen Unterstützung des Aufsichtsrats/Verwaltungsrats und Corporate Governance verändert. Beide Ziele sind deutlich wichtiger geworden. Auch die Bereiche Ausbildung von Fach- und Führungskräften sowie Sicherstellung des Compliance Management-Systems weisen positive Veränderungen auf.
- Die Revisionsfunktion verwendet zunehmend schriftliche Grundlagen für ihre Tätigkeit (wie bspw. Geschäftsordnung/Audit Charter, Handbücher etc). Auch die Bedeutung der Standards hat weiter zugenommen. Erfreulicherweise sind die Standards auch bei Nicht-Mitgliedern der Institute von großer Bedeutung.
- Die Bedeutung einzelner Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung ist fast deckungsgleich zum Jahr 2014. De facto wird genau wie 2014 eine Zunahme der Bedeutung bei verschiedenen Kriterien erwartet, welche sich allerdings nicht in der Ist-Situation wiederfindet. Hier ist die Selbstwahrnehmung/Selbsteinschätzung der Revisionsfunktion zu hinterfragen.

- Der Prüfungsplan wird vornehmlich im Jahresrhythmus erstellt, wobei dieser teilweise durch Langfristplanungen ergänzt wird. Im deutschen Bankensektor ist dies beispielsweise durch die Mindestanforderungen an das Risikomanagement der BaFin regulatorisch begründet. Quartalsweise und rollierende Prüfungsplanungen spielen im Vergleich zum Jahresplan nur eine untergeordnete Rolle.
- Durch die konkrete Festlegung einzelner Bestandteile einer Prüfung wird die Struktur der Prüfung zunehmend konkretisiert.
- Sowohl die jährlich erforderlichen internen, als auch die mindestens alle fünf Jahre erforderlichen externen Qualitätsbeurteilungen finden – obwohl durch die Standards verbindlich vorgegeben – noch nicht bei allen Teilnehmern Zuspruch.
- Das Verhältnis der Internen Revision zum Aufsichtsrat/Verwaltungsrat wird wichtiger.

1 Einleitung

Insgesamt wurden vom Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR), vom Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria) und vom schweizerischen Verband für Interne Revision (SVIR) 1.916 Revisionsleiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. Hierbei wurden auch Teilnehmer ohne eine Mitgliedschaft in den jeweiligen Landesinstituten berücksichtigt. In Deutschland wurden 1.430 Fragebögen verschickt, in Österreich 360 und in der Schweiz 126. Die erhobene Stichprobe umfasst 415 Probanden, was einer Rücklaufquote von 21,6% entspricht. Deutschland geht mit 66,5% (276 Fragebögen), Österreich mit 19,0% (79 Fragebögen) und die Schweiz mit 14,5% (60 Fragebögen) in die Datenbasis ein.

Zur detaillierteren Analyse, Beschreibung und Bewertung der jeweiligen Antworten, wurden im Rahmen der Erhebung auch zusätzliche Informationen zur Charakterisierung der jeweiligen Unternehmen erhoben. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem auch die Unternehmensgröße und die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Wirtschaftsgruppen erfragt.

Aufgrund von Rundungen können sich bei prozentualen Angaben und Summenbildungen geringfügige Abweichungen ergeben.

Wenn im Folgenden von „Revisionsleiter“ oder „Interner Revisor“ gesprochen wird, so gilt diese Bezeichnung sowohl für weibliche als auch für männliche Personen.

2 Allgemeine Unternehmensdaten

Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen mit Interner Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz, aufgeteilt nach Wirtschaftsgruppen

Die größten Anteile der vorliegenden Stichprobe haben Organisationen aus dem Bereich „Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen“ (30%) sowie dem „Industriesektor“ (25%). Unternehmen aus den Bereichen „Dienstleistung“, „Versicherungen“ und „Handel“ sind mit jeweils ca. 8% relativ gleichmäßig vertreten. In Österreich und der Schweiz decken „Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen“ den größten Anteil an der Stichprobe ab (A: 2008: 21%, 2011: 31%; 2014: 38%; CH: 2008: 46%; 2011: 32%; 2014: 36%). In Deutschland stellen „Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen“ 26% der Befragten dar (D: 2008: 33%; 2011: 24%, 2014: 33%). In diesem Jahr ist der Anteil der Unternehmen aus dem Bereich „Industrie/Produktion“ mit 27% (2008: 15%; 2011: 16%; 2014: 25%) noch weitergewachsen. Im Ländervergleich sind „Versicherungsunternehmen“ mit 15% (2011 und 2014: 17%) am stärksten in der Schweiz vertreten. Gleichauf sind für die Schweiz Unternehmen aus der „Industrie“ (2011: 8%; 2014: 12%) gefolgt vom „Handel“ mit 6%.

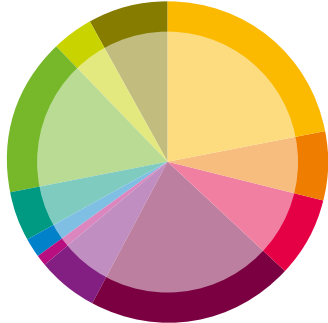
Die folgenden Abbildungen stellen die landesspezifischen Ergebnisse noch einmal dar, bevor eine Tabelle die Gesamtverteilung auch im Vergleich zu den vorherigen Jahren abbildet.

Wirtschaftsgruppen

Vergleich der Samplestruktur für die Enquete-Studien von 2008 bis 2017

11

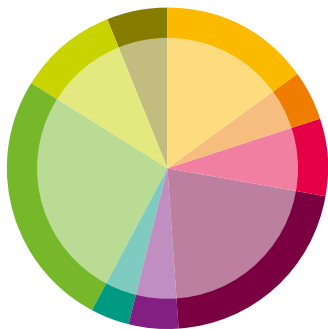
Deutschland 2017



Deutschland

in %	2008	2011	2014	2017
Industrie	15	16	25	22
Handel	5	6	7	7
Dienstleistung	15	7	9	8
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	33	24	33	21
Versicherungen	7	6	8	6
Telekommunikation	1	0	1	1
Medien	2	0	2	2
Pensions-/Sozialversicherungen	1	0	0	0
Versorgungsunternehmen	5	9	7	5
Öffentliche Institutionen	11	21	20	16
Not for Profit	4	4	4	4
Sonstiges	16	7	8	8

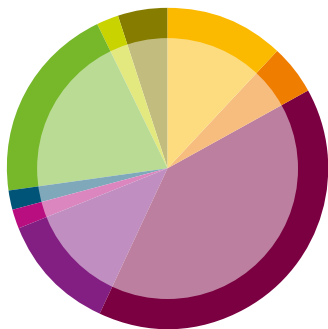
Österreich 2017



Österreich

in %	2008	2011	2014	2017
Industrie	10	10	17	15
Handel	1	9	9	5
Dienstleistung	9	7	17	8
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	21	31	38	21
Versicherungen	12	9	9	5
Telekommunikation	1	0	0	0
Medien	0	0	0	0
Pensions-/Sozialversicherungen	4	0	0	0
Versorgungsunternehmen	5	9	5	4
Öffentliche Institutionen	22	17	22	26
Not for Profit	6	4	6	10
Sonstiges	37	4	5	6

Schweiz 2017



Schweiz

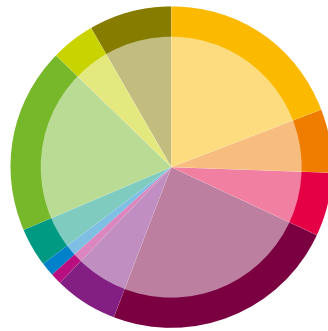
in %	2008	2011	2014	2017
Industrie	12	8	12	12
Handel	3	4	7	5
Dienstleistung	3	6	10	0
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	46	32	36	40
Versicherungen	13	17	17	12
Telekommunikation	2	2	2	2
Medien	0	0	2	0
Pensions-/Sozialversicherungen	0	0	0	2
Versorgungsunternehmen	5	3	2	0
Öffentliche Institutionen	13	16	12	20
Not for Profit	0	4	4	2
Sonstiges	16	8	12	5

Abb. 1:
Branchenzugehörigkeit der Unternehmen
mit Interner Revision in Deutschland, Österreich
und der Schweiz

Abb. 2: Branchenzugehörigkeit im Zeitverlauf

Branchenverteilung Gesamt 2017

Abb. 3:
Branchenzugehörigkeit
Gesamtsample



in %

Industrie	19,18
Handel	6,47
Dienstleistung	6,47
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	23,74
Versicherungen	6,47
Telekommunikation	1,20
Medien	1,20
Pensions-/Sozialversicherungen	0,24
Versorgungsunternehmen	3,84
Öffentliche Institutionen	18,47
Not for Profit	4,56
Sonstiges	8,15

Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen mit Interner Revision nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)

Grundsätzlich ist die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen breit gestreut, wobei sowohl Revisionsleiter von sehr kleinen Unternehmen als auch von sehr großen Unternehmen vertreten sind.

Mit 14,6% stellen die Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von „weniger als 500“ und 11,3% mit „weniger als 1.000“ Beschäftigten ein Viertel der Stichprobe dar (siehe Abbildung 4). Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen liegt im Bereich von 1.000 bis unter 3.000 Mitarbeitern (24,9%). Doch auch Unternehmen mit 5.000 bis unter 10.000 sind mit 15,1% gut repräsentiert. Gleichermäßen, mit 15,9%, sind Unternehmen mit Mitarbeitern von 10.000 bis unter 50.000 vertreten. Am wenigsten sind die Unternehmen mit der Größenklasse 50.000 und mehr Mitarbeiter vertreten (7,6%), was aufgrund der geringeren Anzahl von Großunternehmen in den drei Ländern jedoch nachvollziehbar ist.

Klassen von... bis...	Relative Häufigkeit			
	Gesamt in %	Deutschland in %	Österreich in %	Schweiz in %
weniger als 500	14,6	12,8	25,3	8,8
von 500 bis unter 1.000	11,3	9,1	17,3	14,0
von 1.000 bis unter 3.000	24,9	26,0	24,0	21,1
von 3.000 bis unter 5.000	10,6	9,8	9,3	15,8
von 5.000 bis unter 10.000	15,1	14,7	10,7	22,8
von 10.000 bis unter 50.000	15,9	18,1	12,0	10,5
50.000 und mehr	7,6	9,4	1,3	7,0
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

Abb. 4: Mitarbeiterzahl der Unternehmen

Bilanzsumme und Umsatzgröße der betrachteten Unternehmen

Als weiteres Kriterium zur Bewertung der Unternehmensgröße wurden neben der Mitarbeiteranzahl (Abb. 5) auch die Bilanzsumme und die Größe des Umsatzes von den Teilnehmern erfragt. Hierbei wurde die Bilanzsumme für die Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche erhoben und der Jahresumsatz von allen übrigen Unternehmen.

Die vorliegenden Ergebnisse belegen, dass der Großteil der teilnehmenden Finanzunternehmen eine Bilanzsumme von unter 2 Mrd. € besitzt, 17,9% der befragten Unternehmen weisen eine (Konzern-)Bilanzsumme zwischen 2 Mrd. € und 5 Mrd. € aus. Die folgenden Klassen, die häufig vertreten waren, befinden sich zwischen „10 Mrd. € bis unter 25 Mrd. €“ und „25 Mrd. € bis unter 50 Mrd. €“ mit 15,5% bzw. 13,0%.

Abb. 5:
Bilanzsumme der betrachteten
Finanzunternehmen

Klassen Bilanzsumme	Häufigkeit relativ in %
Unter 2 Mrd. €	29,3
2 bis unter 5 Mrd. €	17,9
5 bis unter 10 Mrd. €	9,8
10 bis unter 25 Mrd. €	15,4
25 bis unter 50 Mrd. €	13,0
50 bis unter 100 Mrd. €	5,7
Mehr als 100 Mrd. €	8,9
Gesamt	100

Bei der Betrachtung der Jahresumsätze dominieren die mittleren Skalenbereiche. Fast 38 % der Befragten erzielen einen Jahresumsatz von „1 bis unter 5 Mrd. €“ im gesamten Konzern. Einen Umsatz zwischen „100 Mio. und 1 Mrd. €“ generieren kumuliert etwa 24 %. 22,1 % der befragten Unternehmen erzielen mehr als 10 Mrd. € Jahresumsatz im Konzern.

Abb. 6:
ahresumsatz der betrachteten
Unternehmen

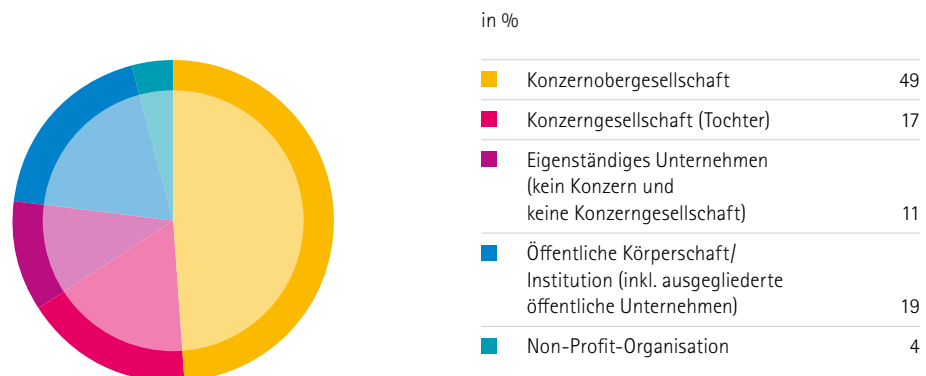
Klassen Jahresumsatz	Häufigkeit relativ in %
Unter 100 Mio. €	7,8
100 bis unter 500 Mio. €	10,4
500 Mio. bis unter 1 Mrd. €	13,6
1 bis unter 5 Mrd. €	37,7
5 bis unter 10 Mrd. €	8,4
10 Mrd. € und mehr	22,1
Gesamt	100

Die Organisationsform der Unternehmen mit Interner Revision

Bei der Klassifikation der Organisationsformen geben zwei Drittel (66%) der befragten Unternehmen an, in konzerngebundenen Unternehmen tätig zu sein (2008: 66%; 2011: 57%; 2014: 60%), wobei 49% Revisoren einer „Konzernobergesellschaft“ sind und 17% in einer „Konzerntochter“ agieren. 11% der Teilnehmer repräsentieren ein eigenständiges Unternehmen, 19% öffentliche Körperschaften und 4% Non-Profit-Organisationen.

Organisationsform

Abb. 7:
Abgrenzung der Unternehmen
nach Organisationsform



Kapitalmarktorientierung und Eigentümerführung der betrachteten Unternehmen

Hinsichtlich der Kapitalmarktorientierung der teilnehmenden Unternehmen zeigte das Ergebnis, dass mit 62,9% die meisten Teilnehmer (228 Unternehmen) nicht kapitalmarkt-orientiert sind. Hingegen sind 167 Unternehmen kapitalmarktorientiert. Zudem sind von der gesamten Stichprobe 72,8% nicht eigentümergeführt und 27,2% eigentümergeführt. Betrachtet man zusätzlich noch beide Merkmale zusammen, so ergibt sich das Bild in Abbildung 8.

Abb. 8:
Abgrenzung der Unternehmen nach
Kapitalmarktorientierung

Ihr Unternehmen ist eigentümergeführt. in %	Ihr Unternehmen ist kapitalmarktorientiert. in %		Gesamt
	Ja	Nein	
Ja	6,7	20,6	27,2
Nein	30,4	42,3	72,8
Gesamt	37,1	62,9	100,0

Verbindet man diese beiden Dimensionen, so waren 21% der Befragten in einem eigentümergeführten, aber nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen tätig, wohingegen 42% ein Unternehmen, welches weder eigentümergeführt noch kapitalmarktorientiert ist, repräsentieren. 7% der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen die sowohl kapitalmarktorientiert als auch eigentümergeführt sind und 30% in Unternehmen die zwar kapitalmarktorientiert, aber nicht eigentümergeführt sind. Diese Werte belegen, dass zahlreiche nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen eine Interne Revision als Unterstützungsfunktion der Unternehmensleitung als hilfreich ansehen, obwohl dies per Gesetz nicht zwingend erforderlich ist.

Zusätzliche Information zu den betrachteten Unternehmen

In der Enquete 2017 wurden erstmalig weitergehende Informationen zur Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen eingebunden. Durch die Abfrage von Informationen zur Anzahl der Tochtergesellschaften/Legaleinheiten oder des Auslandsumsatzes sollen die Komplexität der betrachteten Unternehmen besser abgebildet und an den entsprechenden Stellen zusätzliche Auswertungen durchgeführt werden.

Bei der Betrachtung der Anzahl von Tochtergesellschaften bzw. Legaleinheiten zeigt sich ein breites Spektrum möglicher Antworten. Die durchschnittliche Anzahl liegt mit ca. 100 Einheiten sehr hoch, wenn man berücksichtigt, dass es auch Teilnehmer ohne

jegliche Tochtergesellschaft gibt. Allerdings wird dieser Wert durch die teilnehmenden Großunternehmen beeinflusst, bei denen als Maximum bis zu 2.000 Tochtergesellschaften existieren. Die Unternehmen sind dabei in durchschnittlich 22 Ländern aktiv, wobei einige Teilnehmer nur national agieren und andere in fast allen Ländern weltweit.

Genutzte IKS-Rahmenwerke

→ vgl. hierzu Standard 2130

Die Teilnehmer nutzen für den Aufbau des eigenen Internen Kontrollsystems ganz unterschiedliche Rahmenwerke. Während die Mehrheit der Organisationen ein eigenes IKS-Rahmenwerk präferiert (ca. 53%), besitzen auch COSO (ca. 22%) und COSO-ERM (ca. 8%) eine wichtige Bedeutung. Nur wenige Unternehmen verwenden die Vorgaben des Sarbanes-Oxley Acts (SOX) als mögliche Grundlage für ihr IKS (ca. 3%). Sehr interessant ist das Ergebnis hinsichtlich der hohen Anzahl von Organisationen ohne implementiertes IKS-Rahmenwerk (ca. 23%). Hier bleibt zu hinterfragen, wie die konkrete, praktische Ausgestaltung und Koordination der einzelnen Kontrollen möglich bzw. umgesetzt sind.

Genutzte IKS-Rahmenwerke

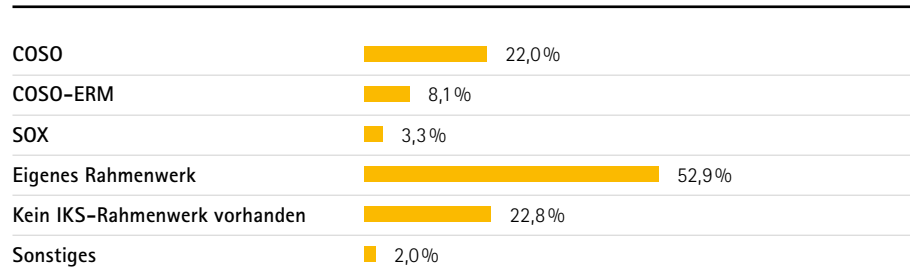


Abb. 9:
Genutzte IKS-Rahmenwerke¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

3 Organisation der Internen Revision

Die Ergebnisse zeigen erfreulicherweise, dass mehr als 95% der teilnehmenden Institutionen eine eigene Revisionsabteilung besitzen. Bei fünf Organisationen nimmt der Wirtschaftsprüfer die Revisionsfunktion vollständig wahr und bei 15 weiteren Organisationen wird die Revisionsfunktion durch andere interne Abteilungen wahrgenommen (z. B. Controlling, Rechnungswesen, Compliance, Risikomanagement).

Abbildung 10 zeigt weitere Funktionen der Internen Revision, die neben der Revisions-tätigkeit ausgeübt werden. Der Anteil der Leiter der Internen Revisionen bzw. der Revisionsfunktionen, die ausschließlich die Revisionsfunktion wahrnehmen, ist erneut leicht gestiegen (2011: 60%; 2014 63%; 2017 65%). Allerdings werden die Funktionen Risikomanagement (11%), Datenschutz (10%) und Compliance (12%) von verhältnismäßig vielen Revisionsabteilungen wahrgenommen. Dies entspricht auch den Ergebnissen aus dem Jahr 2014.

→ vgl. hierzu Standard 1112

Erneut ist also zu hinterfragen, inwieweit mögliche Doppelfunktionen der Internen Revision zu einer Beeinträchtigung der Unabhängigkeit und der Objektivität führen, und dies auch vor dem Hintergrund einer eindeutigen Trennung der einzelnen Verteidigungslinien im Three-Lines-of-Defense-Modell. Abbildung 10 zeigt, dass über 64% der Teilnehmer keine weitere Funktion haben. Sollte die Interne Revision jedoch eine Doppelfunktion innehaben, so ist darauf zu achten, dass durch entsprechende Maßnahmen Beeinträchtigungen von Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision begrenzt werden.

Weitere Funktionen der Internen Revision








Keine weitere Funktion		64,8%
Compliance		11,9%
Datenschutz		10,1%
QM		2,3%
Recht		0,8%
Risikomanagement/Risikocontrolling		10,9%
Sonstiges		13,4%

Abb. 10:
Weitere Funktionen der Internen
Revision

Die Bandbreite möglicher Zusatzfunktionen außerhalb der Hauptkategorien ist sehr vielfältig. So haben die Teilnehmer bei dem Punkt „Sonstiges“ z. B. die folgenden Funktionen häufig angeführt:

- Korruptionsprävention
- IKS- Einrichtung und IKS-Tests
- Schulung und Beratung von Vorstand/Geschäftsführung

- Sicherheit, Arbeitnehmerschutz, Werkschutz
- Richtlinienmanagement
- IT-Sicherheit und Berechtigungsmanagement
- Projektbegleitung.

→ vgl. hierzu Standard 2100

Positiv ausgedrückt zeigt die Vielfalt der zusätzlichen Funktionen auch die Wertschätzung der Revisionsfunktion und die Kompetenz der Revisoren im Unternehmen. Nur eine qualifizierte Interne Revision mit einem hohen Ansehen wird zusätzliche Aufgaben von hoher Priorität wahrnehmen können. Andererseits bieten die zahlreichen Zusatzfunktionen die Gefahr eines zu weit gefächerten Aufgabengebietes, in dem der ursprüngliche Fokus verloren gehen könnte.

Die Organisatorische Gliederung der Internen Revision

Hinsichtlich der konkreten organisatorischen Gliederung der Internen Revision im Unternehmen kann im Langzeitvergleich keine eindeutige Tendenz ausfindig gemacht werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Gliederungen nach Funktionen, nach Risikofeldern und nach Organisationseinheiten des Konzerns oder Unternehmens häufig vertreten sind. Mit 27,3% der Teilnehmer ist eine Ausrichtung nach Prozessen im Vergleich zur letzten Erhebung deutlich zurückgegangen (2011: 25%; 2014: 35%), wohingegen nun ca. 42% keine eindeutige Gliederung nutzen (2014: 28%). Insbesondere bei kleineren Revisionsfunktionen wird keine eindeutige Gliederung genutzt.

Organisatorische Gliederung der Internen Revision








Prozesse		27,3%
Funktionen		25,1%
Regionen		12,2%
Organisationseinheiten		20,8%
Risikofelder		15,4%
Keine eindeutige Gliederung		41,8%
Sonstiges		2,3%

Abb. 11:
Organisatorische Gliederung der
Internen Revision¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach hierarchischer Ebene und nach Größenklasse

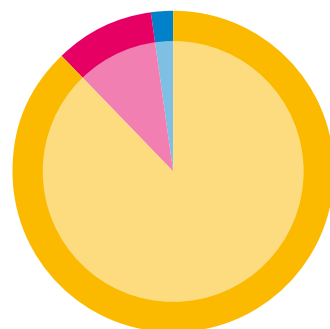
Ein zentrales Kriterium zur Sicherung der Unabhängigkeit der Revisionsfunktion ist in der hierarchischen Zuordnung der Revision zu sehen. Die folgende Abbildung 12 belegt, dass die Anordnung der Revision auf der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung die gängige Praxis ist. Bei der diesmaligen Erhebung wurde zur besseren Vergleichbarkeit unter dem Begriff Unternehmensleitung aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz auch die Zuordnung des Leiters der Internen Revision zum Verwaltungsrat definiert.

→ vgl. hierzu Standard 1110

Die Dominanz der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung von 88% belegt die Notwendigkeit einer möglichst unabhängigen Revisionsfunktion mit direkter Verbindung zu den zentralen Adressaten der Unternehmensleitung bzw. -überwachung. Nur wenn die Revision direkt dem Vorstand bzw. Verwaltungsrat (CH) zugeordnet ist, kann sie mit größtmöglicher Unabhängigkeit agieren.

Hierarchische Zuordnung der Internen Revision

Abb. 12:
Hierarchische Zuordnung der
Internen Revision



in %

■	1. Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	88,0
■	2. Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	10,0
■	3. Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	2,0

Disziplinarische und funktionale Unterstellung des Leiters der Internen Revision

Neben der hierarchischen Zuordnung der Revisionsfunktion ist auch die disziplinarische Unterstellung des Revisionsleiters von zentralem Interesse. Die Ergebnisse zeigen, dass der Großteil der Revisionsleiter unverändert dem Vorsitzenden/Sprecher der Unternehmensleitung disziplinarisch unterstellt ist (2017: 34%; 2014: 44%; 2011: 39%). Hingegen sind 20% einem einzelnen Mitglied der Unternehmensleitung/des Vorstandes bspw. dem CFO unterstellt (2014: 22%; 2011: 25%). Die disziplinarische Zuordnung zum Aufsichtsrat/Verwaltungsrat bzw. dessen Vorsitzenden oder zum Audit Committee ist mit aufsummierten 22% ebenfalls beachtlich.

Disziplinarische Zuordnung des Leiters der Internen Revision

Abb. 13:
Disziplinarische Zuordnung des Leiters der Internen Revision



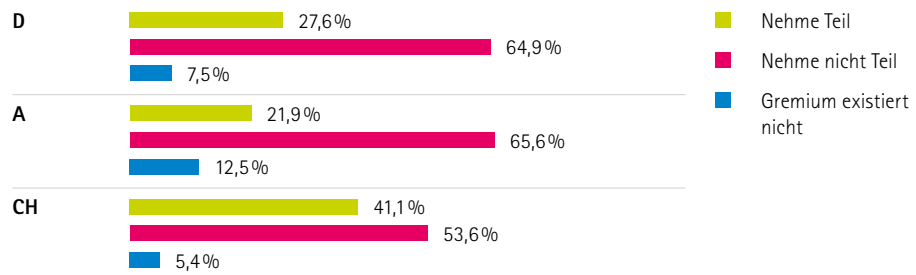
Einbindung des Leiters der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien

Die regelmäßige Einbindung des Revisionsleiters in zentrale Unternehmensgremien belegt die Position der Revision in der jeweiligen Organisation und das Vertrauen in die Funktion der Internen Revision.

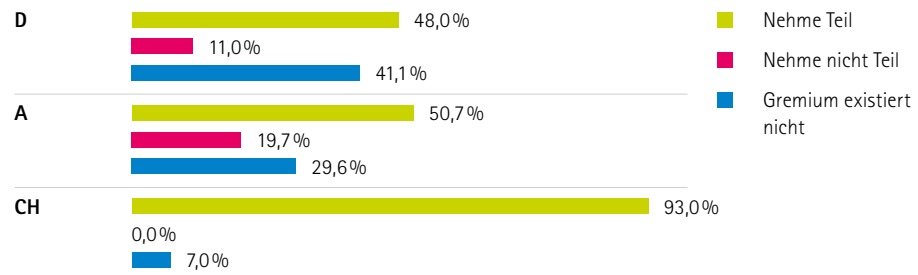
Die Einbeziehung des Revisionsleiters bei Vorstandssitzungen ist in allen drei Ländern regelmäßig gegeben (vgl. Abb. 14); dies gilt auch für Aufsichtsrats-/Verwaltungsrats-sitzungen. Eine Einbindung in das Risk Committee und das Compliance Committee ist zwar seltener, aber immer noch recht häufig. In der Schweiz ist die generelle Präsenz im Audit Committee/Prüfungsausschuss auf das schweizerische Governance-System zurückzuführen und deswegen deutlich stärker ausgeprägt als die Teilnahme an Vorstandssitzungen. Dies ist in Deutschland und Österreich eher entgegengesetzt.

Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsrats/Verwaltungsrats

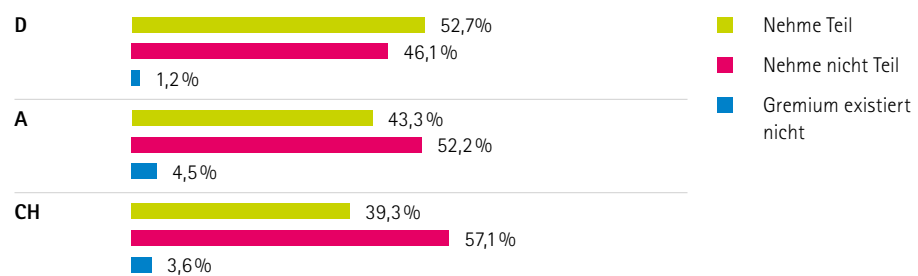
Abb. 14:
Einbindung des Leiters der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien



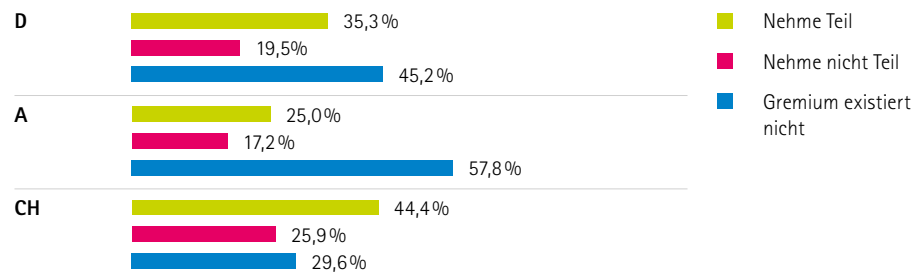
Teilnahme an Sitzungen des Audit Committees



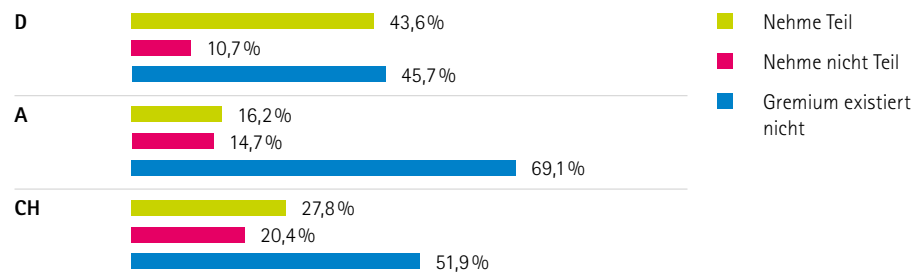
Teilnahme an Sitzungen des Vorstands/der Geschäftsführung



Teilnahme an Sitzungen des Risk Committees



Teilnahme an Sitzungen des Compliance Committees



Ansonsten nimmt der Leiter der Internen Revision an zahlreichen anderen Sitzungen teil, welche die Teilnehmer der Umfrage ebenfalls zusätzlich benennen konnten. Das Spektrum reicht hier von Bereichsleitersitzungen und Steuerungskreisen über Jour Fix-Termine mit dem Management bis zu Projektsitzungen oder aufgabenspezifischen Gremien.

Des Weiteren treffen sich die Revisionsleiter zusätzlich persönlich mit¹:

Dem Prüfungsausschuss-Vorsitzenden	28,1%
Dem Aufsichtsrats-/Verwaltungsrats-Vorsitzenden	19,5%
Regulatoren/Aufsichtsbehörden	16,0%
Dem Verantwortlichen Vorstand	78,5%

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

→ vgl. hierzu Standard 1111

Ca. 150 Teilnehmer der Studie treffen sich persönlich mit mehreren Stakeholdern, wohingegen ca. 50 keine persönlichen Treffen mit dem oben genannten Personenkreis haben. Durch solche persönlichen Zusatztermine wird die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen den einzelnen Personen gestärkt und die Revision weitergehend positioniert.

Koordination der Revisionstätigkeit

In den Unternehmen mit mehreren Revisionseinheiten wird in der Mehrzahl der Fälle eine Koordination und Weisung durch die jeweils übergeordnete Revision aktiv wahrgenommen (2017: 31%; 2014: 42%; 2011: 35%). Hier deutet sich eine stärkere Zentralisierung an. Indessen geben 26% an, dass die Koordination durch die Weisungsbefugnis der höher angesiedelten Revision erfolgt (2014: 23%). Interessant ist das hohe Ergebnis für eine gleichberechtigte Abstimmung und Koordination aller beteiligten Revisionen (28%). Bei 11% der Teilnehmer erfolgt keine Koordination.

Koordination der Revisionstätigkeit






Weisungsbefugnis der höher angesiedelten Revision	 26,1%
Koordination durch die höher angesiedelte Revision	 31,0%
Gleichberechtigte Koordination/ Abstimmung der beteiligten Revisionen	 27,8%
Keine Koordination	 11,1%
Sonstiges	 4,0%

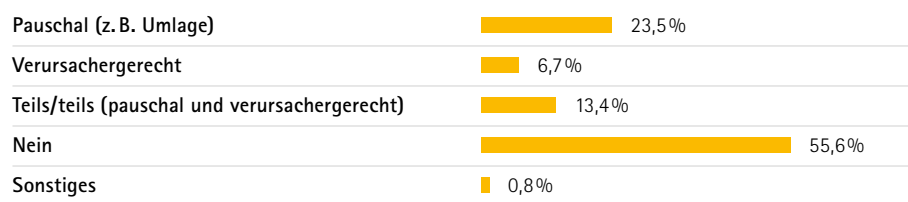
Abb. 15:
Koordination der Revisionstätigkeit

Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision

Besonders vor dem Hintergrund eines permanenten Kostendrucks ist die Frage hinsichtlich der Weiterbelastung der Revisionskosten von besonderem Interesse. Hierbei zeigt sich, dass bei 56 % (2014: 57 %) der Unternehmen die Kosten der Internen Revision nicht weiterbelastet werden, wohingegen bei 24 % (2014 ebenfalls 24 %) der Befragten eine pauschale Weiterbelastung und bei 7 % (2014: 8 %) eine verursachergerechte Weiterbelastung existiert. Bei 13 % (2014: 11 %) der Unternehmen werden beide Prinzipien verwendet. Die Daten sind in der Abbildung 16 visualisiert.

Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision

Abb. 16:
Weiterbelastung der Kosten der
Internen Revision



Ziele und Aufgaben der Internen Revision

Abbildung 17 zeigt die jetzige Bedeutung der Ziele und Aufgaben und die Entwicklungstendenzen im Vergleich zum Jahr 2014.

Ziele und Aufgaben der Internen Revision	Bedeutung 2017	Bedeutung 2014	Veränderung in %
	Von 1: „trifft nicht zu“ bis 5: „trifft zu“		
Unterstützung der Unternehmensleitung	4,47	4,39	1,8
Unterstützung Verwaltungsrat (CH)/AR/Audit Committee (SOX)/Prüfungsausschuss	3,44	2,79	23,3
Unterstützung der Corporate Governance	3,82	3,42	11,7
Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS	4,34	4,50	-3,6
Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher/aufsichtsrechtlicher Vorschriften	4,23	4,22	0,2
Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regularien	4,46	4,46	0,0
Sicherstellung der Wirksamkeit des Risikomanagements	3,80	3,86	-1,7
Sicherstellung der Wirksamkeit des Compliance Management Systems	3,71	3,46	7,2
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse	3,83	3,74	2,4
Fraud prevention/detection	3,76	3,54	6,2
Vermögenssicherung	3,75	3,75	0,0
Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse	3,75	3,74	0,3
Vorbereitung für High-Potentials auf Fach- und Führungsfunktionen	2,27	2,07	9,7

Abb. 17: Ziele und Aufgaben der Internen Revision und Entwicklungstrends

Die wesentlichen Ziele und Aufgaben der Revisionsfunktion sind demnach die Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen und der Wirksamkeit des IKS sowie die Unterstützung der Unternehmensleitung. Auch bei den letzten drei Enquete-Befragungen priorisierten die Teilnehmer diese Bereiche deutlich. Somit lässt sich über einen Zeitraum von zehn Jahren festhalten, dass die priorisierten Zielsetzungen und Aufgaben trotz veränderter Rahmenbedingungen konstant sind.

Auch die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, die auch im Bereich der Compliance-Funktion angesiedelt werden kann, sowie die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse hat heute eine große Bedeutung für die Revisionsleiter. Hier entsprachen die Einschätzungen der Revisionsleiter aus den Jahren 2008, 2011 und 2014 ziemlich genau den gewonnenen Werten aus 2017. Die verschiedenen Bereiche der Sicherstellung und Unterstützung belegen die vielschichtigen Aufgabengebiete, die die Revisionsfunktion heute wahrnimmt.

Interessant sind die Ergebnisse für die Unterstützung von Verwaltungsrat (CH) bzw. Prüfungsausschuss/Audit Committee (A, DE). Die Bedeutung hat seit 2014 (2.79) deutlich zugenommen (3.44). Die gestiegenen Governance-Anforderungen und die stärkere Überwachung seitens dieser Gremien sind als mögliche Erklärungsansätze heranzuziehen.

Auch die Bedeutung der Internen Revision zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften bzw. High-Potentials auf zukünftige Führungsfunktionen hat sich von 2.07 auf 2.27 erhöht. Dieses häufig unter dem Begriff „Management Training Ground“ subsumierte Konzept ist mittlerweile in vielen Revisionsfunktionen eine selbstverständliche Nebenaufgabe geworden.

Sind die Ziele und Aufgaben der Internen Revision schriftlich durch die Geschäftsleitung bzw. den Verwaltungsrat genehmigt?

→ vgl. hierzu Standard 1000

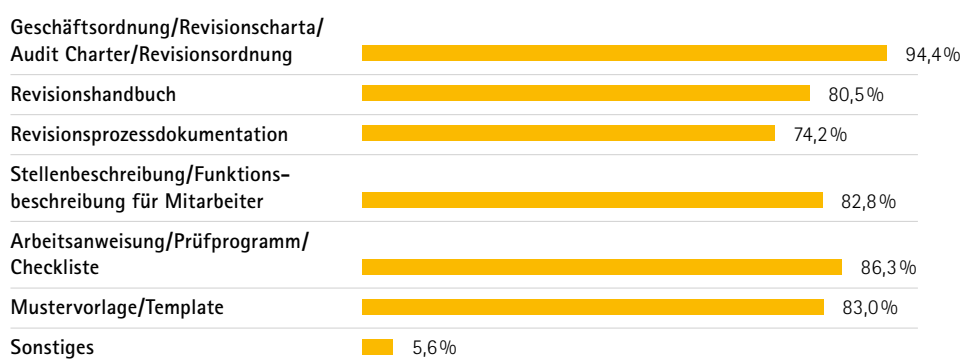
Im Rahmen der organisatorischen Gestaltung ist auch die Frage zu stellen, inwieweit die Zielsetzung und die Aufgaben der Internen Revision schriftlich durch die Geschäftsleitung bzw. durch den Vorstand oder den Verwaltungsrat genehmigt sind. Dies trifft für knapp 96% aller Befragten zu (2014:92%).

4 Revisionsmanagement und -praxis

Neben der Organisation der Revisionsfunktion ist insbesondere das Revisionsmanagement und die Praxis der Internen Revision von besonderem Interesse für die Ausrichtung der Internen Revision. Die einzelnen Fragestellungen können als Vergleichswerte für ganz unterschiedliche Ausgestaltungsoptionen der Internen Revision dienen.

Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form

Abb. 18:
Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form¹



¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

→ vgl. hierzu Standard 1000

Abbildung 18 zeigt, welche Revisionsgrundlagen in den teilnehmenden Organisationen Anwendung finden. Als Revisionsgrundlage existiert bei den meisten Befragten eine Geschäftsordnung/Revisionscharta/Audit Charter/Revisionsordnung. Der Wert ist von 87 % (2008) auf 94 % (2017) gestiegen.

→ vgl. hierzu Standard 2040

Ferner bilden sowohl Arbeitsanweisungen/Checklisten (2017: 86%; 2014: 89%) als auch Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter (2017: 83%; 2014: 85%) eine Grundlage für die praktische Revisions-tätigkeit. Häufig werden zusätzlich Mustervorlagen/Templates (von 60 % (2008) auf 83 % (2017) gestiegen) und Revisionshandbücher (von 69 % (2008) auf 81 % (2017) gestiegen) eingesetzt. Im überwiegenden Teil der Unternehmen wird zudem die Revisions-Prozessdokumentation als Revisionsgrundlage (74%) verwendet.

Die Revisions-tätigkeit wird durch die intensive Nutzung einer guten Dokumentations- und Arbeitsgrundlage zunehmend strukturierter, systematischer, standardisierter und nachvollziehbarer. Dies unterstützt nicht nur die Tätigkeit in der Internen Revision, sondern auch die Wahrnehmung durch die verschiedenen Adressaten. Die Auswertung zeigt allgemein, dass nicht nur in den regulierten Branchen, sondern auch in den nicht-regulierten Branchen trotz fehlender gesetzlicher Vorgaben diese einzelnen Optionen regelmäßig Anwendung finden.

Die Teilnehmer haben zudem sonstige Vorgaben angeführt. Hierzu zählen beispielsweise auch technische Handbücher und Berichtsvorlagen oder spezifische Instrumente und Tools.

Standards/Grundlagen, die bei Prüfungen zum Einsatz kommen

Die Standards/Grundlagen, die bei Prüfungen zum Einsatz kommen, sind in der Abbildung 19 dargestellt.

Abb. 19:
Einsatz von Standards/
Grundlagen bei Prüfungen heute
und im Vergleich mit 2014

Standards/Grundlagen bei der Prüfung	Einsatz 2017	Einsatz 2014 aus Sicht von Mitgliedern	Einsatz 2017 bei Nicht-Mitgliedern	Von „1: nie“ bis „5: immer“		
IPPF (IIA-Standards)	3,91	3,79	2,84			
Nationale Standards	3,90	3,83	3,36			
COSO/COSO ERM-Modell	2,80	2,83	2,05			
ISACA-Standards	2,35	2,38	1,57			
INTOSAI-Standards	1,39	1,29	1,13			
weitere interne Standards	3,27	3,34	3,68			
weitere externe Standards	2,57	2,44	2,84			

Die Ergebnisse belegen die Dominanz der IIA-Standards bei Prüfungen. Auch nationale Standards und weitere interne (häufig selbst definierte) Standards werden häufig eingesetzt. COSO und COSO-ERM finden durchschnittlich häufig Anwendung, wohingegen spezialisierte Standards, wie die der ISACA und der INTOSAI, nur von wenigen Revisionsabteilungen eingebunden werden.

Erstellung des Prüfungsplans

Die Festlegung des Prüfungsplans erfolgt bei dem Großteil der Befragten (2017: 88 %; 2014: 82 %) eher für eine kurzfristige Periode (ein Jahr oder weniger). Prüfungspläne für eine Frist von zwei Jahren sind eher selten und demnach weniger relevant. Aufgrund der Mehrfachnennungen wird insbesondere von einer kombinierten Prüfungsplanung ausgegangen, die zwar kurzfristige Handlungspläne definiert (in der Regel für ein Jahr), allerdings zusätzlich auch eine längerfristige Betrachtung für mehrere Jahre vollzieht. Hierdurch können Prüfobjekte, welche nicht in einem Geschäftsjahr geprüft wurden, zumindest in der längerfristigen Planung berücksichtigt werden.

Abb. 20:
Planungshorizont¹

Für welche Zeiträume wird in Ihrem Hause ein Prüfungsplan erstellt?	Anzahl	Anteil (der Fälle) in %
Weniger als 1 Jahr	17	4,3
Für 1 Jahr	332	84,1
Für 2 Jahre	23	5,8
Für 3 Jahre	87	22,0
Für 5 Jahre	46	11,7

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Planungsmechanismus

Auf die Frage, welchen Planungsmechanismus die Teilnehmer anwenden, ergaben sich für die Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr stark) die folgenden Ergebnisse:

Risikoorientierte Prüfungsplanung	4,57
Quartalsweise Planung	2,14
Auf das Geschäftsjahr bezogene Jahresplanung	4,65
Strategische Mehrjahresplanung	3,39
Rollierende unterjährige Planung	2,38

Die risikoorientierte Prüfungsplanung in Kombination mit einer auf das Geschäftsjahr bezogenen Jahresplanung dominieren die Praxis, wohingegen quartalsweise oder rollierende Ansätze nur selten Anwendung finden. Um diesen Sachverhalt noch weitergehend zu betrachten, wurde zudem nach möglichen Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung gefragt.

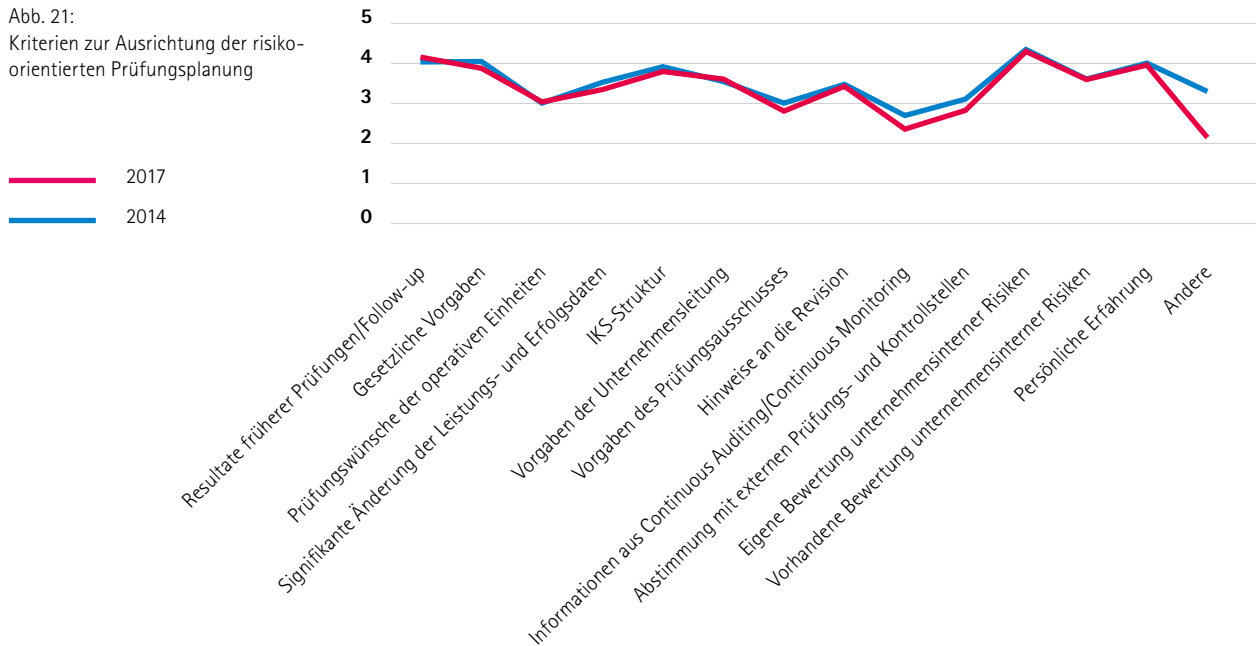
Kriterien zur Ausrichtung der jährlichen Prüfungsplanung

→ vgl. hierzu Standard 2010

Die Abbildung 21 zeigt, dass die Befragten Resultate früherer Prüfungen/Follow-up, gesetzliche Vorgaben, die eigene Bewertung unternehmensinterner Risiken und persönliche Erfahrungen als wichtigste Kriterien zur Ausrichtung der Prüfungsplanung nennen. Den Vorgaben der Unternehmensleitung kommt ebenfalls eine größere Bedeutung zu. Interessanterweise sind die Ergebnisse fast vollständig deckungsgleich mit den Werten aus dem Jahr 2014.

Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

Abb. 21:
Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung



Zukünftige Entwicklung der Bedeutung

Im Rahmen der Bewertung der zukünftigen Bedeutung der verschiedenen Kriterien nennen die Teilnehmer insbesondere den Einfluss von Continuous Auditing/Monitoring, die IKS-Struktur oder gesetzliche Vorgaben als relevant für die Zukunft.

Abb. 22:
Zukünftige Bedeutung der Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

in %	Bedeutung nimmt ab	Bedeutung bleibt gleich	Bedeutung nimmt zu
Resultate früherer Prüfungen/Follow-up	1,4	87,1	11,5
Gesetzliche Vorgaben	1,1	72,0	26,9
Prüfungswünsche der operativen Einheiten	2,8	82,9	14,3
Signifikante Änderung der Leistungs- und Erfolgsdaten	0,6	75,1	24,3
IKS-Struktur	1,1	69,9	29,0
Vorgaben der Unternehmensleitung	0,8	84,9	14,3
Vorgaben des Prüfungsausschusses	0,7	78,3	21,0
Hinweise an die Revision	0,3	86,8	12,9
Informationen aus Continuous Auditing/Continuous Monitoring	4,7	57,6	37,7
Abstimmung mit externen Prüfungs- und Kontrollstellen	2,1	78,5	19,4
Eigene Bewertung unternehmensinterner Risiken	0,6	78,3	21,1
Vorhandene Bewertung unternehmensinterner Risiken	2,3	77,2	20,5
Persönliche Erfahrung	3,1	84,8	12,1

Zuständige Personen/Gremien zur Genehmigung des Prüfungsplans

→ vgl. hierzu Standard 2020

In mehr als 96% aller Fälle wird der Prüfungsplan explizit genehmigt. Insbesondere durch den Gesamtvorstand oder einzelne Mitglieder (67%) oder den Aufsichts-/Verwaltungsrat inklusive Audit Committee (27%). Insgesamt fällt bei der eindeutigen Mehrheit der Befragten unverändert ein Gremium der Unternehmensleitung die Entscheidung.

Genehmigung des Prüfungsplans durch...

Abb. 23:
Genehmigung des Prüfungsplans durch...

Der Prüfungsplan wird nicht explizit genehmigt	3,2%
Aufsichts-/Verwaltungsrat	9,0%
Audit Committee/Prüfungsausschuss	17,9%
Gesamtvorstand/Geschäftsleitung	50,2%
Vorstandsvorsitzender/Sprecher der Geschäftsleitung/Leitung öffentlicher Institutionen	12,5%
Fachvorstand Interne Revision	4,0%
Sonstiges	3,2%

Prüfungsdauer

→ vgl. hierzu Standard 2230

Die jeweilige Prüfungsdauer wird bei 71% (2014: 64%) der Unternehmen durch die Revisionsleitung regelmäßig vorgegeben und bei 15% (2014: 24%) zumindest fallweise. Keine Vorgaben zur Prüfungsdauer gibt es bei 14% der Unternehmen (2014: 12%; 2011: 13%; 2008: 19%).

Netto-Prüfungstage

Die Ergebnisse zeigen, dass ca. 21% (2014: 26%) der Befragten bis zu 160 Tage als Planungsbasis nutzen und ein Drittel der Internen Revisionsleiter 161 bis 180 jährliche „Netto-Prüfungstage“ pro Prüfer berechnen (ca. 33%). 26% (2014: 24%) aller Leiter bemessen 181 bis 200 jährliche „Netto-Prüfungstage“ pro Prüfer. Eine Kalkulation von mehr als 200 „Netto-Prüfungstagen“ wird von 16% genutzt. Dies ist ein deutlicher Anstieg zur vorherigen Enquete und kann als Indikator für einen größeren Leistungsdruck gesehen werden. Hier ist zu hinterfragen, inwieweit diese Werte tatsächlich realisierbar sind.

Festgelegte Bestandteile der Prüfung

→ vgl. hierzu Standard 2240

Abbildung 24 zeigt, dass bei der Detailplanung der Prüfung die Festlegung des Prüfungsziels, des Prüfungsumfangs und der Prüferzuteilung nach wie vor die wichtigsten Bestandteile sind. Auch die Prüfungsdauer wird sehr häufig genutzt. Ein schriftliches Arbeitsprogramm wird lediglich in 60% aller Beobachtungen definiert. Aus Sicht der Standards besteht hier ein dringender Handlungsbedarf.

Abb. 24:
Festgelegte Bestandteile bei der
Detailplanung der Prüfung

	Ja	Nein	Fallweise
Prüfungsziel	87,1	3,0	9,9
Prüfungsumfang	86,5	2,3	11,2
Prüfungsdauer	78,9	6,1	15,0
Prüferzuteilung	84,5	8,3	7,2
Schriftliches Arbeitsprogramm	61,2	16,0	22,8

Geplante und ungeplante Prüfungen

Aufgrund der dynamischen Umwelt bestimmen sowohl geplante als auch ungeplante Prüfungen die Revisionsfunktion. Die folgende Abbildung 25 zeigt den prozentualen Anteil von ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten.

Anteil der ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten

Abb. 25:
Anteil der ungeplanten Prüfungen im
Rahmen der Prüfungsaktivitäten

30% und mehr	4,1%
Von 20 bis unter 30%	8,9%
Von 10 bis unter 20%	47,2%
Weniger als 10%	39,8%

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denen der Vorjahre, so sind die ungeplanten Prüfungen im Bereich 20 - 30% weiter rückläufig (2014: 12%; 2011: 13%; 2008: 19%). 87% der Unternehmen haben einen Anteil der ungeplanten Prüfungen von weniger als 20%, was auch auf gute Planungsarbeit seitens der Internen Revision zurückgeführt werden kann.

Einbindung der zu prüfenden Stellen

Rund 61 % der Leiter der Internen Revision beziehen die zu prüfenden Stellen in die Einzelprüfungsplanung mit ein, wobei als Ausnahme hier häufig Sonderprüfungen angeführt werden. 38 % binden die zu prüfenden Stellen nicht ein.

Planungssoftware

Der Trend der letzten Enquete-Erhebungen hat sich weiter fortgeführt. Lediglich 7,9% der Befragten nutzen keine Revisionssoftware zur Prüfungsplanung (2014: 18%; 2011: 61%).

Bei mehr als der Hälfte der Befragten kommt eine „allgemeine“ Software zur Planung zum Einsatz und in 40 % (2014: 37%) eine revisionsspezifische. Auch an diesen Ergebnissen kann die systematische und strukturierte Weiterentwicklung der Revisionsfunktion belegt werden.

Prüfungslandkarte (Audit Universe)

Der Großteil der Revisionsleiter strukturiert das Audit Universe nach Prozessen (2017: 80%; 2014: 82%) und nach Organisationseinheiten (2017: 74%; 2014: 79%). Die Strukturierung nach regulatorischen Vorgaben, IT-Systemen oder nach Produkten ist nicht unüblich, kommt aber in der Praxis eher seltener vor. Die entsprechenden Ergebnisse sind in der Abbildung 26 veranschaulicht.

Prüfungslandkarte







Prozesse		80,0%
Produkte		16,7%
Organisationseinheiten		74,2%
IT-Systeme		21,3%
Regulatorische Vorgaben		26,6%
Sonstiges		6,1%

Abb. 26:
Kriterien für die Strukturierung
der Prüfungslandkarte¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung

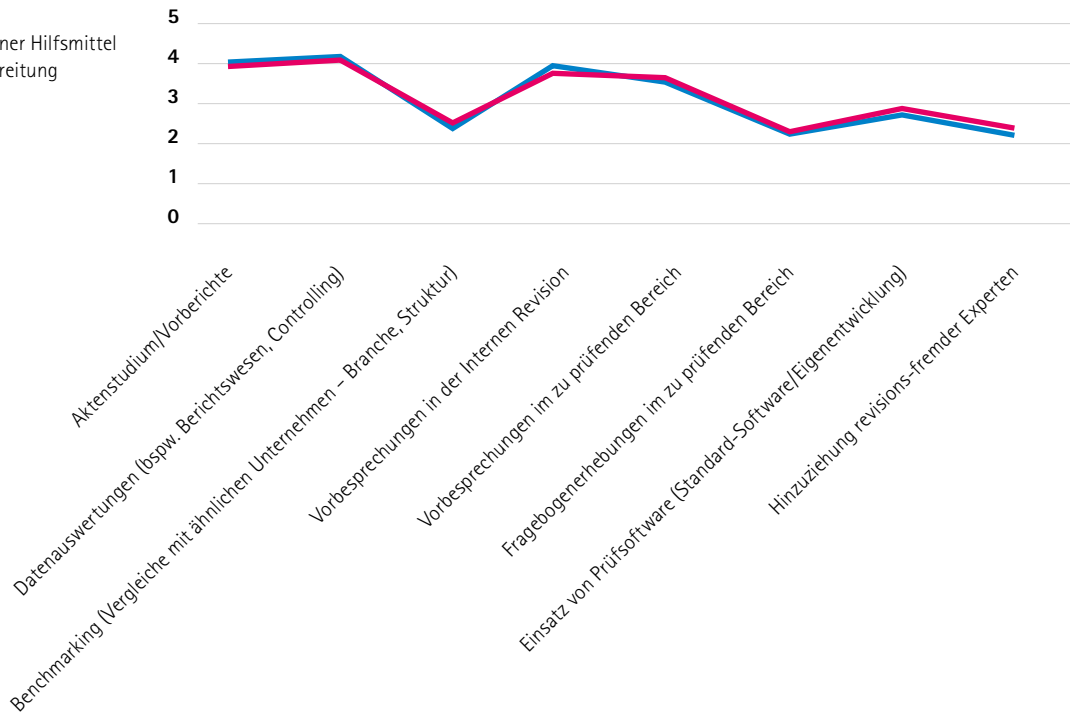
→ vgl. hierzu Standard 2201

In Abbildung 27 wird die Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung veranschaulicht. Zur Prüfungsvorbereitung nutzen die Befragten überwiegend Datenauswertungen, Aktenstudium/Vorberichte und Vorbesprechungen. Interessanterweise sind die Veränderungen vom Jahr 2014 bis zum Jahr 2017 nur minimal, sodass hier von gleichbleibenden Rahmenbedingungen bzw. gleichbleibender Umsetzung in der Praxis ausgegangen werden kann.

Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung

Abb. 27:
Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung

— 2017
— 2014



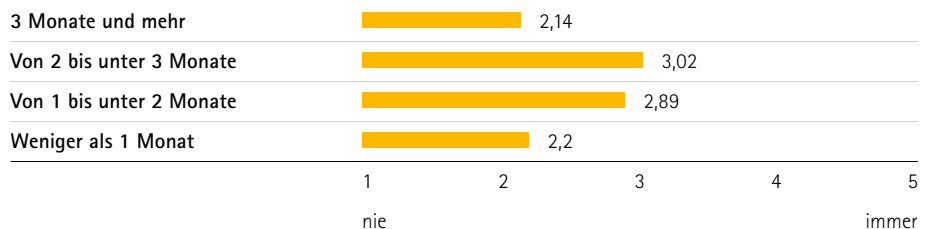
Zeitraum vom Prüfungsbeginn bis zum Berichtsversand

→ vgl. hierzu Standard 2420

In dem Großteil der Unternehmen beträgt der Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand bis zu 3 Monate (vgl. Abb. 28), was unverändert auf eine umgehende, stringente Kommunikation der Revisionsergebnisse hindeutet.

Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand

Abb. 28:
Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand



Prüfungsaufwand

Rund 54% (2014: 55%) der Befragten praktizieren eine prüfungsbezogene Zeiterfassung. Als wesentliche Motivation hierfür werden von den Unternehmen der Soll/Ist-Vergleich und statistische Zwecke bzw. das Reporting an die Unternehmensleitung genannt.

Abb. 29:
Gründe für die prüfungsbezogene
Zeiterfassung

Antwort	Anzahl	Anteil in %
Zur Weiterbelastung von Kosten – pauschal	17	4,6
Verursachergerecht zur Abrechnung erbrachter Prüfungsleistungen	29	7,8
Zur eigenen Steuerung (Soll/Ist-Vergleich)	198	52,9
Für statistische Zwecke (bspw. für Reporting an die Unternehmensleitung)	119	31,8
Sonstiges	11	2,9
Gesamt	374	100

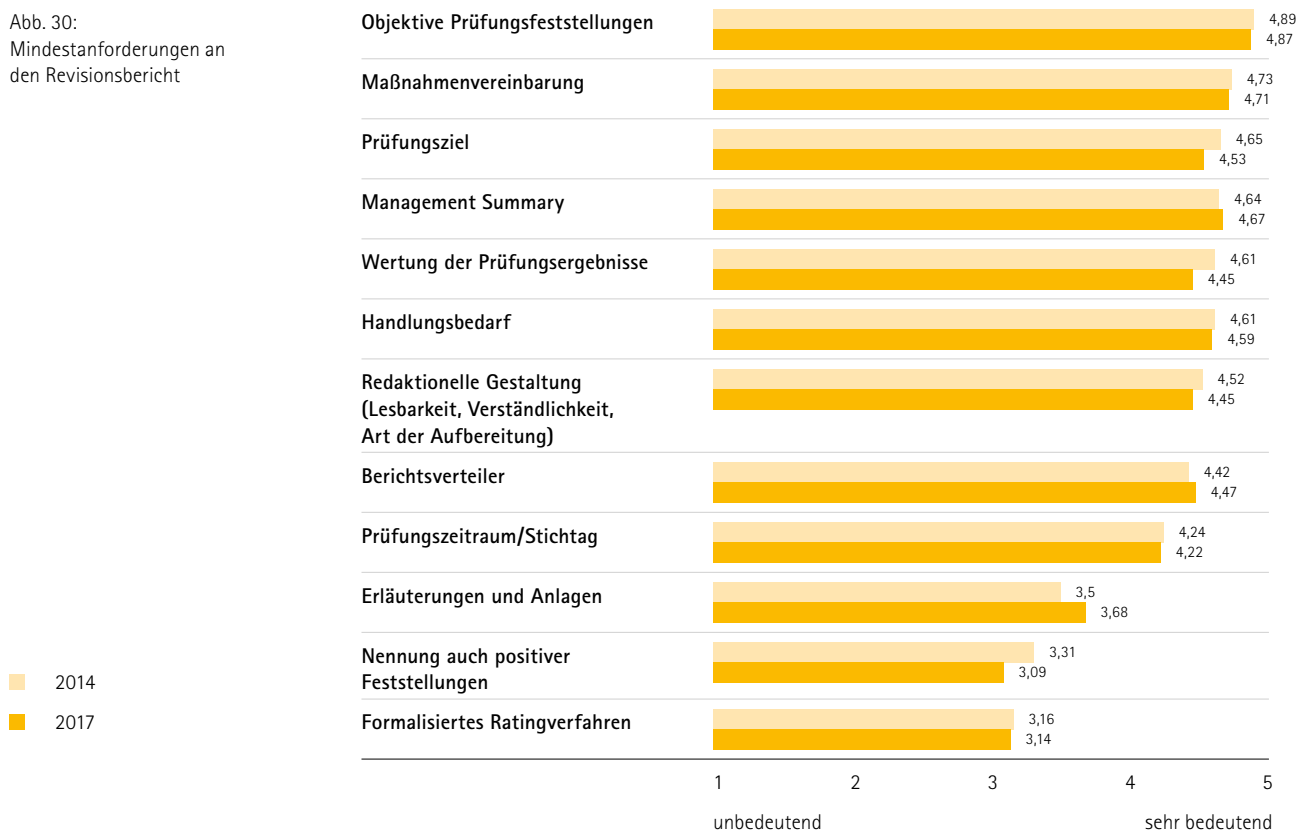
Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

→ vgl. hierzu Standard 2410

Alle abgefragten Mindestanforderungen werden von den Leitern der Internen Revision als bedeutend bzw. sehr bedeutend charakterisiert. Zu den beiden wichtigsten Mindestanforderungen an den Revisionsbericht zählen seit Jahren eine objektive Prüfungsfeststellung (2017: 4,87; 2014: 4,89; 2011: 4,88; 2008: 4,82), sowie eine Maßnahmenvereinbarung (2017: 4,71; 2014: 4,73; 2011: 4,71; 2008: 4,63). Zudem sind eine Management Summary und die Darstellung des Handlungsbedarfs als Bestandteile der Berichterstattung von zentraler Bedeutung. Ein formalisiertes Ratingverfahren gewinnt langsam an Interesse (2017: 3,14; 2014: 3,16; 2011; 2,82; 2008: 2,77).

Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

Abb. 30:
Mindestanforderungen an
den Revisionsbericht



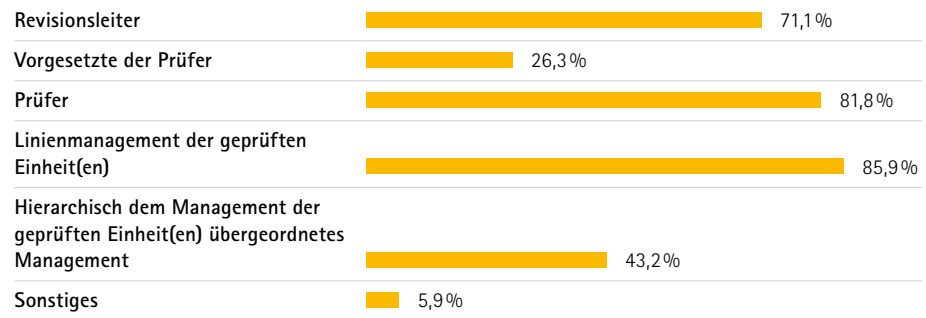
Zudem haben die Teilnehmer weitere Antwortoptionen benannt, welche als Mindestanforderung eines Revisionsberichtes gesehen werden. Hierzu zählen beispielsweise der Rechtsrahmen der Prüfung, die konkreten Empfehlungen oder eine eindeutige Sprache mit klaren stilistischen Vorgaben. Die Vielzahl der wichtigen Bestandteile eines Revisionsberichtes belegt erneut die Signalwirkung von guten Berichten für das Ansehen und die Arbeit der Internen Revision.

Teilnehmer an Schlussbesprechungen

Die Durchführung und Zusammensetzung von Schlussbesprechungen ist ein weiteres Merkmal einer guten Revisionspraxis. Insgesamt finden bei 65% (2014: 64%) der Unternehmen formelle Schlussbesprechungen statt, wohingegen in 34% (2014: 35%) aller Fälle eine Schlussbesprechung immer in Abhängigkeit vom Prüfungsergebnis stattfindet. Lediglich bei einzelnen Unternehmen wird auf eine Schlussbesprechung verzichtet. Die teilnehmenden Personen an Schlussbesprechungen werden in Abbildung 31 veranschaulicht.

Teilnehmer an der Schlussbesprechung

Abb. 31:
Teilnehmer an der
Schlussbesprechung¹



¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Bei den Schlussbesprechungen sind das Linienmanagement der geprüften Einheit(en) sowie der Prüfer selbst fast im gleichen Umfang vertreten (mit 86% und 82%). Seitens des Revisionsmanagements nehmen der Revisionsleiter und/oder der Vorgesetzte des Prüfers fast immer an den anstehenden Schlussbesprechungen teil (97%). Die Teilnahme des übergeordneten Managements der geprüften Einheit(en) an einer Schlussbesprechung hat sich im Langzeitvergleich deutlich erhöht (2017: 43%; 2014: 42%; 2011: 37%; 2008: 26%).

Seitenzahl von Revisionsberichten

→ vgl. hierzu Standard 2420

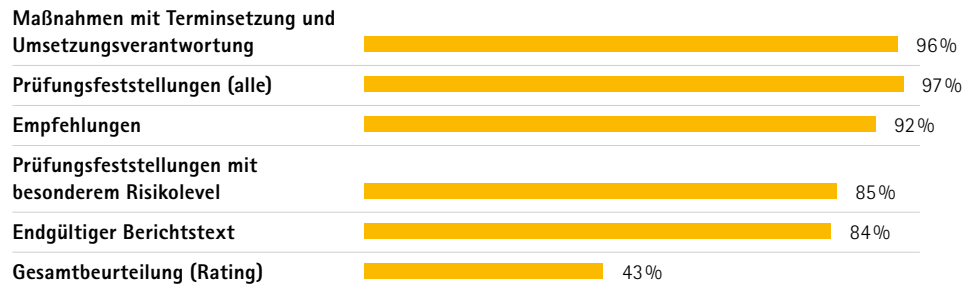
Erstmalig wurde im Rahmen der diesjährigen Erhebung auch nach dem Umfang von Revisionsberichten gefragt. Die Teilnehmer sollten aufgrund Ihrer Erfahrung die Seitenzahl inklusive Management Summary und Maßnahmenplan, aber exklusive sonstiger Anlagen angeben. Der Bericht von ca. 80% aller Teilnehmer weist eine Länge von maximal 20 Seiten auf. Die Länge des Berichtes stellt hierbei keinen Qualitätsmaßstab dar. Die Spannweite reicht von sehr kurzen Berichten im einstelligen Bereich bis zu sehr langen Berichten mit über 50 Seiten im Durchschnitt.

Abstimmung der geprüften Inhalte

Bei dem weit überwiegenden Teil der Unternehmen werden die Berichtsinhalte sowie die Empfehlungen und insbesondere die Maßnahmen mit Terminsetzung und Umsetzungsverantwortung sowie die Prüfungsfeststellungen mit der geprüften Einheit abgestimmt. Die Abstimmung der Maßnahmen und die Terminsetzung sind ein Garant für die Qualität und Verbindlichkeit der Umsetzung.

Abgestimmte Inhalte mit den geprüften Einheiten

Abb. 32:
Abgestimmte Inhalte mit den
geprüften Einheiten¹



¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

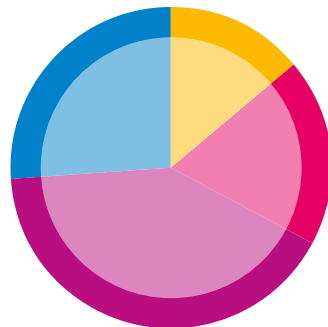
Im Falle von divergierenden Meinungen geben 93 % der befragten Revisionsleiter an, dass eine Stellungnahme der geprüften Einheit in den Revisionsbericht aufzunehmen ist. Diese Ergebnisse entsprechen nahezu unverändert den Werten aus den Jahren 2008, 2011 und 2014.

Adressaten der Revisionsergebnisse

→ vgl. hierzu Standard 2440

Die Adressaten von Revisionsergebnissen sind in den folgenden Abbildungen grafisch dargestellt. Bezogen auf die Berichterstattung überwiegt nach wie vor der einzelne Gesamtbericht. Die hervorzuhebenden Adressaten des Gesamtberichts sind das Management der geprüften Einheit, der Vorstand bzw. die Unternehmensleitung sowie der Wirtschaftsprüfer. Die wichtigsten Adressaten des Jahresberichts sind unverändert die Unternehmensleitung sowie die Mitglieder des Aufsichts-/Verwaltungsrates und des Prüfungsausschusses. Periodisch zusammenfassende Berichte, Kurzberichte und mündliche Berichte sind von geringer Bedeutung.

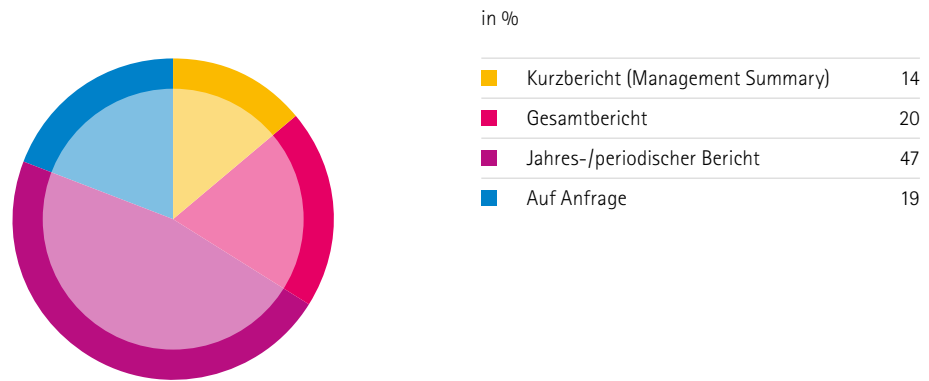
Berichte an den Vorsitzenden des Aufsichts-/Verwaltungsrates



in %

	Kurzbericht (Management Summary)	14
	Gesamtbericht	19
	Jahres-/periodischer Bericht	41
	Auf Anfrage	26

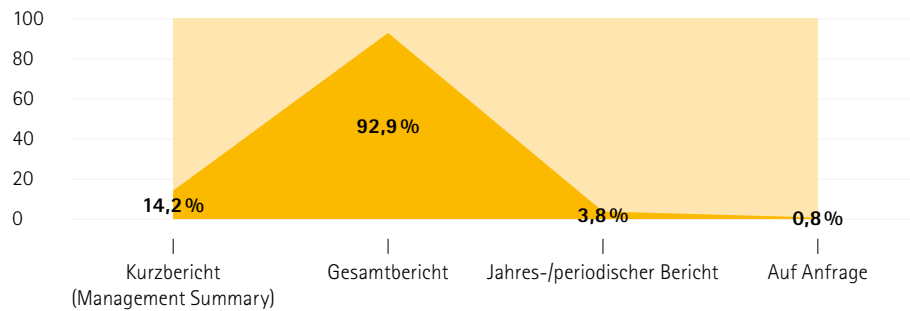
Berichte an den Prüfungsausschuss



Berichte an das Management der geprüften Einheit

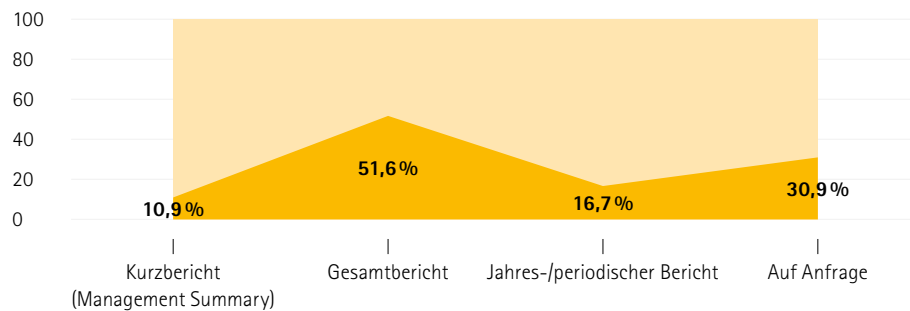
Abb. 33:
Adressaten von Revisions-
ergebnissen¹

- Ja
- Nein



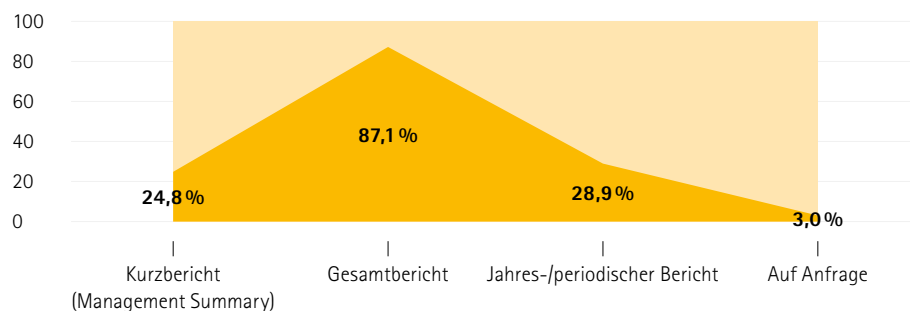
Bericht an den Wirtschaftsprüfer/Prüfinstitutionen

- Ja
- Nein



Berichte an den Vorstand/die Unternehmensleitung

- Ja
- Nein



¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Des Weiteren haben die Teilnehmer eine ganze Bandbreite weiterer Adressaten angefügt. Hierzu zählten andere Governance-Funktionen wie Risikomanagement oder Compliance, aber auch Einheiten wie Qualitätsmanagement oder Controlling.

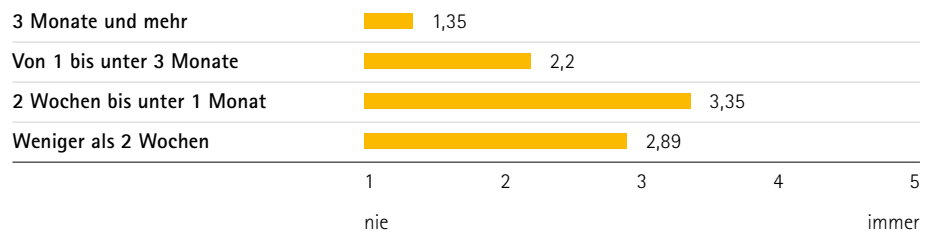
Zeitraum vom Prüfungsabschluss bis zum Berichtsversand

→ vgl. hierzu Standard 2420

Der Zeitraum vom Prüfungsabschluss bis zum Berichtsversand ist gerade für die geprüfte Einheit und für die Adressaten der Berichte von hoher Bedeutung. In Abbildung 34 wird deutlich, dass der Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und endgültigem Berichtsversand in den meisten Fällen weniger als zwei Wochen bis zu einem Monat beträgt. Nur sehr selten benötigen die befragten Organisationen mehr als drei Monate. Im Vergleich zu den Ergebnissen aus den vorherigen Jahren liegt die Zeitnähe der Berichterstattung auf gleichem Niveau.

Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand

Abb. 34:
Zeitraum zwischen Prüfungsende
vor Ort und Berichtsversand

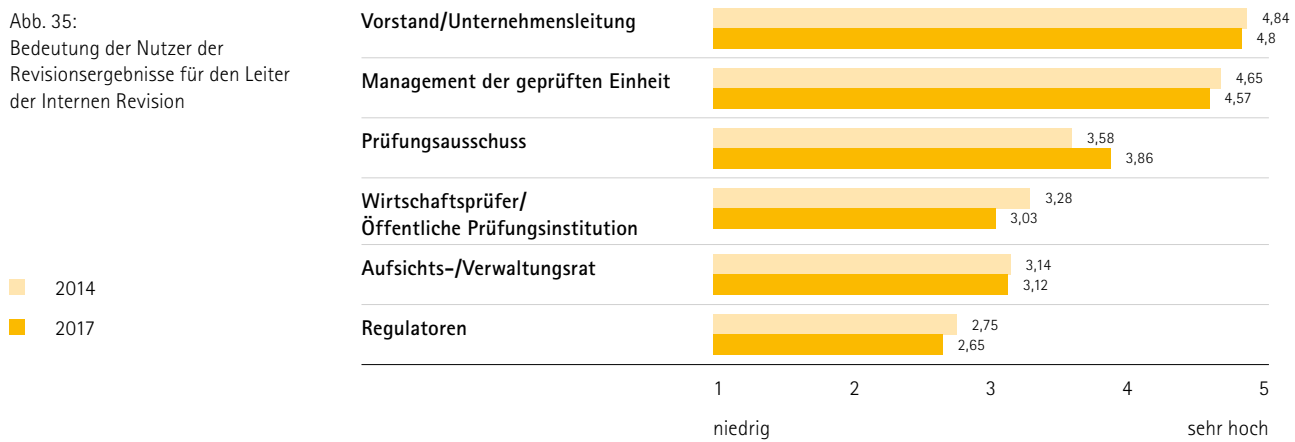


Nutzer der Revisionsergebnisse

Als die wichtigsten Nutzer der Revisionsergebnisse sehen die Leiter der Internen Revision weiterhin den Vorstand/die Unternehmensleitung und das Management der geprüften Einheit an. Im Langzeitvergleich hat die Bedeutung des Wirtschaftsprüfers/der öffentlichen Prüfinstitutionen und der Regulatoren abgenommen (2008: 4,46 bzw. 3,23; 2011: 3,4 bzw. 2,9; 2014: 3,28 bzw. 2,75). Erhöht hat sich hingegen die Bedeutung des Prüfungsausschusses auf 3,86. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit dem gestiegenen Interesse für die Position des Prüfungsausschusses im Corporate Governance-Kontext. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 35 dargestellt.

Bedeutung der Nutzer der Revisi­onsergebnisse für den Leiter der Internen Revision

Abb. 35:
Bedeutung der Nutzer der Revisi­onsergebnisse für den Leiter der Internen Revision

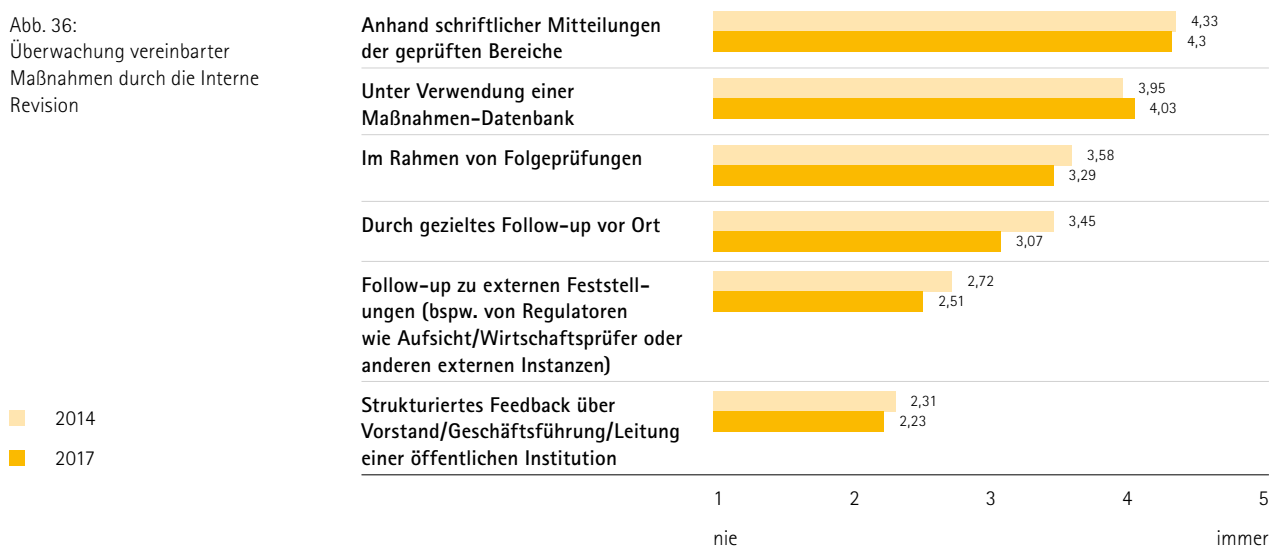


Umsetzungsüberwachung der vereinbarten Maßnahmen

Die Wichtigkeit der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und die Abstimmung der Feststellungen gewinnen seit Jahren an Bedeutung. Die Abbildung 36 zeigt, dass im Vergleich zum Jahr 2014 unverändert die Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision wesentlich „anhand schriftlicher Mitteilungen der geprüften Bereiche“ erfolgt. Die Überwachung „unter Verwendung einer Maßnahmen-Datenbank“ hat im Vergleich zu den Jahren 2008 bis 2014 leicht zugenommen. Die übrigen Maßnahmen zu der Überwachung vereinbarter Maßnahmen haben leicht nachgelassen. Das „gezielte Follow-up vor Ort“ verliert seit 2014 an Bedeutung, was beispielsweise auf den gestiegenen Kostendruck in den Revisionsabteilungen zurückgeführt werden könnte.

Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision

Abb. 36:
Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision



Das Follow-Up hängt zudem von Risikolevel der Feststellung ab. So antworten 72% der Teilnehmer, dass das Follow-Up in Abhängigkeit vom Risikolevel differenziert wird.

Nutzung eines formalisierten Eskalationsprozesses

Bei der Frage, inwiefern die Interne Revision die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen über einen formalisierten Eskalationsprozess überwacht, ergab sich, dass der überwiegende Teil (rd. 81%) der Befragten sich eines formalisierten Eskalationsprozesses bedient

5 Qualitätsmanagement in der Internen Revision

→ vgl. hierzu Standard 1300

Der IIA-Standard 1300 definiert das Qualitätsmanagement als „ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, dass alle Aspekte der Revisionsarbeit umfasst und zur kontinuierlichen Überwachung ihrer Wirksamkeit dient“. Erfreulicherweise legen mittlerweile 61 % der Revisionsleiter Wert auf ein systematisches Qualitätsmanagement, was fast genau den Ergebnissen aus der Enquete 2014 entspricht. Im Vergleich zu lediglich 46 % aus dem Jahr 2008 und 55 % aus dem Jahr 2011 ist zwar eine langfristige Verbesserung erkennbar, allerdings existiert noch weiterer Verbesserungsspielraum.

Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

In Abbildung 37 sind die Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision grafisch abgebildet. Dabei behält die interne Beurteilung auf Basis des IIA-Standards 1311 ihren großen Wert. Die externe Beurteilung durch beispielsweise den Wirtschaftsprüfer wird in Abbildung 38 weiter konkretisiert. Die Nutzungsgrade von Stakeholder Surveys und nationalen Leitfäden steigen kontinuierlich und gewinnen an Bedeutung.

Abb. 37:
Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

in %	Ja	Nein	Fallweise
Interne Beurteilung (IIA Standard 1311)	80,4	9,8	9,8
Externe Beurteilung (IIA Standard 1312)	57,1	27,4	15,5
Selbstbeurteilung mit unabhängiger Überprüfung (IIA Standard 1312)	38,1	17,9	44,0
Nationaler Leitfaden	51,2	10,7	38,0
Qualitätsmanagement (TQM/ISO)	22,4	12,2	65,4
KPI (Key Performance Indicator)	41,8	19,7	38,5
Stakeholder Survey (AR, Vorstand, geprüfte Einheit, Management)	44,4	25,5	30,1

→ vgl. hierzu Standard 1312

Andere Verfahren seitens der Teilnehmer sind eigene Systeme auf Basis des unternehmensspezifischen Handbuchs, Six Sigma-Ansätze oder der regelmäßige Austausch mit anderen Revisoren.

In den Fällen, wo eine externe Qualitätsbeurteilung durchgeführt wird, zeigt Abbildung 38, dass dies überwiegend durch den Wirtschaftsprüfer bzw. öffentliche Prüfinstitutionen erfolgt. Auch Quality Assessoren werden häufig zur externen Beurteilung herangezogen. Die Unternehmen sehen in einem Quality Assessment durch einen Peer Review nur einen

geringen Nutzen. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Enquete 2014 hat die externe Qualitätsbeurteilung durch den Wirtschaftsprüfer gerade im Rahmen der Jahresabschlussprüfung eine große Bedeutung. Doch auch außerhalb der Abschlussprüfung nutzen mehr als 60 % der Teilnehmer externe Prüfer zur Qualitätsbeurteilung.

Abb. 38:
Externe Beurteilung der Qualität der IR

in %	Ja	Nein
Aufsichtsbehörden/Regulator	38,0	62,0
Wirtschaftsprüfer/Öffentliche Prüfinstitutionen (im Rahmen der Abschlussprüfung)	75,4	24,6
Quality Assessment durch externe, anerkannte Prüfer für Interne Revisionssysteme (inkl. Wirtschaftsprüfer außerhalb der Abschlussprüfung)	60,2	39,8
Peer Review	25,5	74,5
Übergeordnete Revisionsstellen	21,5	78,5

Turnus von Quality Assessments

Hinsichtlich des Turnus von Quality Assessments zeigen sich eindeutige Tendenzen. Besonders im Jahresturnus dominiert die interne über die externe Beurteilung. Erst wenn der Zeitraum bis auf fünf Jahre erweitert wird, geben 41 % der Teilnehmer an, dann auch auf die externe Beurteilung zurückzugreifen. Dieses Ergebnis könnte einerseits am finanziellen, aber auch am nicht-finanziellen Aufwand liegen, und an der Frage nach dem tatsächlichen Mehrwert für die Revisionsfunktion, eine jährliche externe Qualitätsüberprüfung zu installieren.

Abb. 39:
Turnus der externen Qualitätsbeurteilung der Internen Revision

in %	Ja	Nein
Jährlicher Turnus		
Interne Beurteilung (IIA-Standard 1311)	40,3	59,7
Externe Beurteilung (IIA-Standard 1312)	4,1	95,9
Alle 2 Jahre		
Interne Beurteilung (IIA-Standard 1311)	8,6	91,4
Externe Beurteilung (IIA-Standard 1312)	2,0	98,0
Alle 3 Jahre		
Interne Beurteilung (IIA-Standard 1311)	8,9	91,1
Externe Beurteilung (IIA-Standard 1312)	6,3	93,7

in %	Ja	Nein
Alle 4 Jahre		
Interne Beurteilung (IIA-Standard 1311)	1,8	98,2
Externe Beurteilung (IIA-Standard 1312)	3,8	96,2
Alle 5 Jahre		
Interne Beurteilung (IIA-Standard 1311)	4,6	95,4
Externe Beurteilung (IIA-Standard 1312)	41,0	59,0
Längerer Zeitraum		
Interne Beurteilung (IIA-Standard 1311)	6,3	93,7
Externe Beurteilung (IIA-Standard 1312)	10,4	89,6

Da es lediglich für den deutschen nationalen Leitfaden einen Gesamtscore als Ergebnis des Quality Assessments gibt, wird an dieser Stelle kurz auf die landesspezifischen Ergebnisse eingegangen. Der durchschnittlich erreichte Wert der Teilnehmer ist hierbei mit 90,9 Punkten als hoch anzusehen. Die Standardabweichung von 11 Punkten deutet auf eine Verteilung mit insgesamt sehr guten Ergebnissen hin.

→ vgl. hierzu Standard 1312

In dieser Enquete wurden auch erstmalig die Gründe erfragt, warum bisher kein Quality Assessment durchgeführt wurde. 113 Teilnehmer haben diese Frage beantwortet, wobei 32,7% die zu hohen Kosten, 28,3% Zeitmangel und 13,3% die fehlende Aussagekraft als Grund anführten. Der Großteil der Antworten, inklusive Doppelnennungen mit den vorherigen Punkten, verweist auf die Unternehmensleitung, welche kein Quality Assessment fordert (62,8%). Auch dies ist vor dem Hintergrund der Standards zu hinterfragen.

6 Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

Die Interne Revision hat aufgrund ihrer Positionierung innerhalb des Three-Lines-of-Defense-Modells und der organisatorischen Angliederung an die Unternehmensführung eine zentrale Funktion hinsichtlich der Sicherstellung einer guten internen und externen Governance-Struktur. Dementsprechend arbeitet die Interne Revision mit zahlreichen internen und externen Institutionen zusammen.

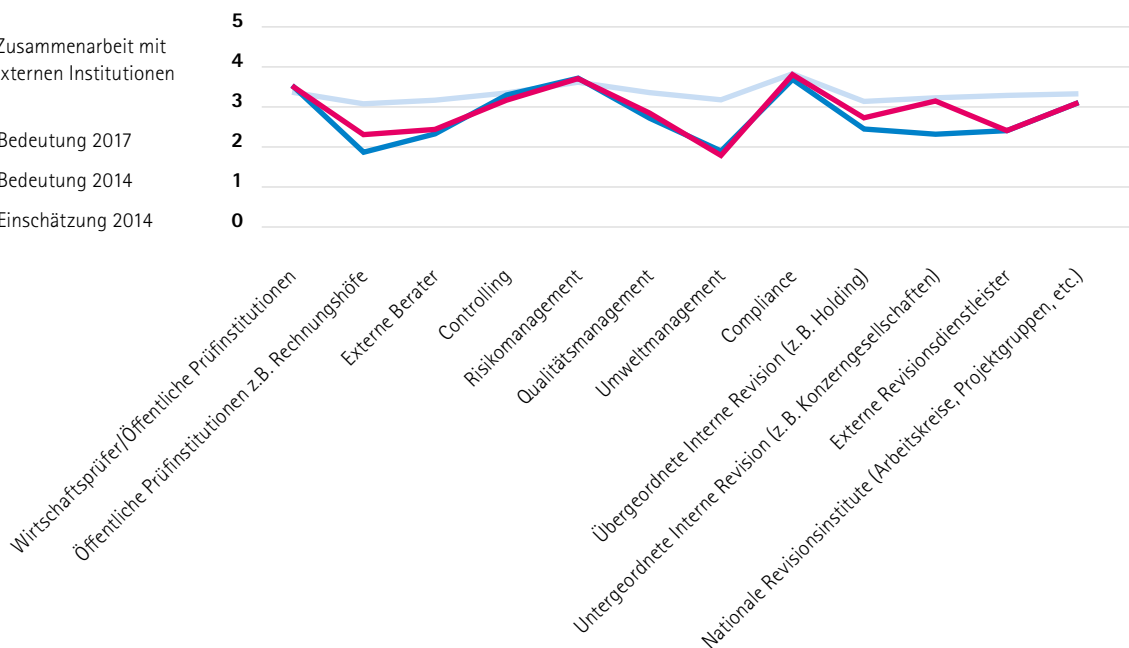
Intensität der Zusammenarbeit

Abbildung 40 zeigt die Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen und die Werte aus 2014. So wird ein Vergleich zwischen den aktuellen Werten und den Werten aus 2014 sowie deren Entwicklungserwartungen ermöglicht. Für die Leiter der Internen Revision ist die Kooperation mit Wirtschaftsprüfern, Controlling, Risikomanagement und Compliance ein wesentlicher Aspekt. Die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen sowie mit dem Umweltmanagement ist für die Befragten nebensächlich. Die heutigen Werte liegen sehr nah an den tatsächlichen Werten aus dem Jahr 2014, jedoch häufig unter der damaligen Einschätzung für die Zukunft. Die Teilnehmer aus dem Jahr 2014 erwarteten folglich in mehr Bereichen eine Steigerung als tatsächlich realisiert wurde.

Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

Abb. 40:
Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

- Bedeutung 2017
- Bedeutung 2014
- Einschätzung 2014



→ vgl. hierzu Standard 2050

Hinsichtlich der zukünftigen Bedeutung ist aus Sicht der Teilnehmer bei den anderen Governance-Funktionen insbesondere das Risikomanagement zu nennen. Fast 40% der Antwortenden sehen hier eine Zunahme der Bedeutung.

45

Abb. 41:
Einschätzung der zukünftigen
Bedeutung der Intensität der
Zusammenarbeit

in %	Bedeutung nimmt ab	Bedeutung bleibt gleich	Bedeutung nimmt zu
Öffentliche Prüfinstitutionen	2,6	81,3	16,1
Umweltmanagement	0,8	78,0	21,2
Nationale Revisionsinstitute	0,0	77,4	22,6
Wirtschaftsprüfer	0,6	82,3	17,1
Externe Berater	2,3	82,8	14,9
Externe Revisionsdienstleister	2,8	77,2	20,0
Controlling	0,6	77,4	22,0
Risikomanagement	0,6	59,5	39,9
Qualitätsmanagement	1,0	72,7	26,3
Compliance	0,0	50,3	49,7
Übergeordnete Revisionsabteilung	0,0	50,3	49,7
Untergeordnete Revisionsabteilung	2,8	79,6	17,6

7 Corporate Governance

Corporate Governance hat sowohl für die Interne Revision als auch für die zuvor dargestellten Institutionen, Organe und Funktionen eine zentrale Rolle eingenommen, nicht zuletzt durch die öffentliche Diskussion von Wirtschaftsskandalen und Marktmanipulationsvorwürfen. Die gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung regelt vor diesem Hintergrund die Struktur und die Prozessvorgaben in den Unternehmen und beeinflusst den Ordnungsrahmen für die Tätigkeit des Revisors.

Three-Lines-of Defense (TLoD)

Das TLoD-Modell dient als Rahmenwerk für das gesamte Kontroll- und Überwachungssystem und spricht der Internen Revision eine besonders wichtige Rolle zu. Gleichzeitig führt das TLoD-Modell die Verbindungen zwischen den verschiedenen internen und externen Kontroll- und Überwachungsorganen, wie beispielsweise Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer, auf. Innerhalb dieses Modells ist die Interne Revision die dritte und letzte interne Verteidigungs- und Prüfungsinstanz für die vorgelagerten Verteidigungslinien.

In 92,6% der Fälle spiegelt die Organisation des Unternehmens das TLoD-Modell komplett oder teilweise wider. Die ist eine deutliche Steigerung zu den Werten aus der Enquete 2014 (71 %). Lediglich 4,8% gaben an, nicht dem TLoD-Modell zu folgen, und nur 2,5% war das Modell nicht bekannt.

Zudem wurde bei der diesjährigen Erhebung erfragt, mit welchen Governance-Partnern die Abstimmung vor dem Hintergrund des TLoD-Modells, aber auch allgemein, als Herausforderung angesehen wird. Erfreulich ist hierbei das Ergebnis, das in mehr als der Hälfte der Fälle (51,5%) keine Herausforderungen oder Probleme existieren. Hingegen zeigen die Ergebnisse für die Compliance-Abteilung (17,0%) und für das Risikomanagement (17,3%), dass es durchaus zu Abstimmungsproblemen bzw. zu Herausforderungen kommen kann. Vor dem Hintergrund des TLoD-Modells ist dieses Ergebnis insbesondere dadurch zu erklären, dass die Second Line die Gefahr eines möglichen Autoritätsverlustes zugunsten der Internen Revision sehen kann. Das Ergebnis von 15,1% bei den Herausforderungen in der Abstimmung mit den anderen operativen Einheiten ist hingegen nicht zwingend auf das TLoD-Modell zu beziehen, sondern umfasst auch die allgemeine Positionierung der Internen Revision.

Herausforderungen bei der Abstimmung mit Governance-Partnern

Abb. 42:
Herausforderungen bei
der Abstimmung mit anderen
Governance-Partnern¹

Keine Herausforderungen oder Probleme	51,5%
Mit dem Risikomanagement	17,3%
Mit der Compliance-Abteilung	17,0%
Mit dem Vorstand	7,4%
Mit dem Aufsichtsrat	4,4%
Mit den Regulatoren/Aufsichtsbehörden	6,8%
Mit externen Prüfern	9,0%
Mit anderen operativen Einheiten	15,1%
Mit Legal	4,9%
Sonstiges	3,3%

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Elemente zur Ausgestaltung der Governance-Struktur

In den teilnehmenden Unternehmen existieren ganz unterschiedliche Aspekte und Schwerpunkte einer guten Governance-Struktur. Beispielsweise existiert eine Ethikrichtlinie bzw. ein Verhaltenskodex in 82% aller Unternehmen. Auch die Aktualität des Themenbereiches „Compliance“ spiegelt sich in 72% aller Unternehmen wider, wobei sogar 42% der Teilnehmer ein implementiertes Compliance Management System besitzen.

Gleichzeitig wurde mittlerweile eine spezifische Corporate Governance Richtlinie bei über der Hälfte aller Unternehmen eingeführt (56%). Zudem verfügen 49% aller Unternehmen über angepasste Anti-Fraud-Richtlinien oder über Whistleblowing-Systeme (62%).

Gezielte Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance im Rahmen der Revisionstätigkeit

→ vgl. hierzu Standard 2110

Die Prüfung von Interessenkonflikten nimmt eine bedeutende Rolle im Rahmen der Prüfung von Corporate Governance-Vorgaben ein. Des Weiteren wird branchenübergreifend insbesondere der Berichterstattung über das Risikomanagement und der generellen Einhaltung der Governance-Struktur eine zentrale Bedeutung zugemessen. Auch die Kommunikation an die Compliance-Abteilung ist als wichtig anzusehen. Vereinbarungen mit dem Abschlussprüfer haben eine eher nachgeordnete Rolle.

Prüfung der Einhaltung von Corporate Governance-Vorgaben durch die Interne Revision

Abb. 43:
Prüfung der Einhaltung von Corporate Governance-Vorgaben durch die Interne Revision¹

Interessenkonflikte	60,5%
Vereinbarung mit Wirtschaftsprüfer/ Öffentliche Prüfinstitutionen	16,2%
Berichterstattung über/ Organisation des Risikomanagement	52,7%
Berichterstattung/Organisation der Compliance	47,8%
Generelle Einhaltung	51,1%
Sonstiges	2,0%

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

Die Zuständigkeit für die Aufdeckung und Aufklärung von dolosen Handlungen ist in Unternehmen ganz unterschiedlich geregelt, entsprechend sind unterschiedliche interne und externe Institutionen damit beauftragt (vgl. Abb. 44). Die Interne Revision dominiert diese Tätigkeit, gefolgt von der Rechtsabteilung und den Compliance-Abteilungen, allerdings werden auch externe Institutionen, wie vornehmlich die Ermittlungsbehörden (z. B. Polizei), Wirtschaftsprüfer und Berater, zur Aufklärung hinzugezogen.

Abb. 44:
Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

Institution zur Aufklärung doloser Handlungen in %	Ja	Fallweise	Nein
Forensikabteilung	6,0	8,6	85,4
Berater Consultant	4,0	38,0	58,0
Wirtschaftsprüfer/Öffentliche Prüfinstitutionen	1,8	29,8	68,3
Andere	10,1	10,1	79,9
Ermittlungsbehörden	6,2	56,5	37,3
Compliance	27,2	41,6	31,2
Rechtsabteilung	18,8	51,1	30,1
Interne Revision	48,8	46,0	5,1

Whistleblowing

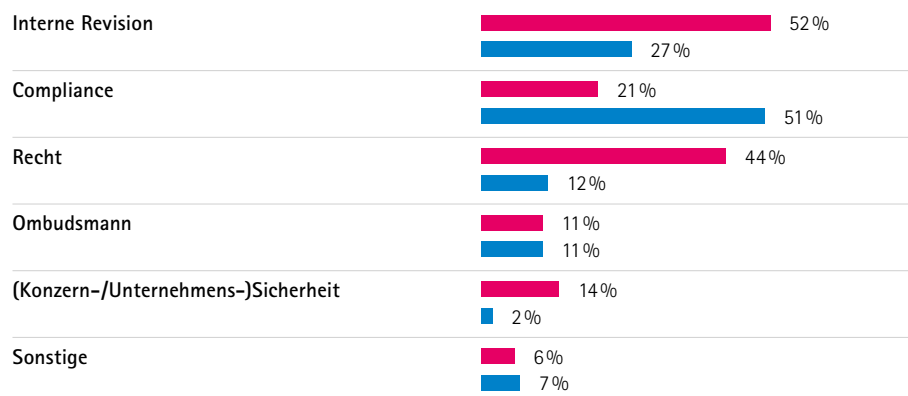
Für den Bereich des Whistleblowings sind grundsätzlich die federführenden und die eingebundenen Einheiten im Unternehmen zu unterscheiden. Insgesamt besitzt die Compliance-Abteilung in ca. 51 % aller Whistleblowing-Fälle die Federführung, gefolgt von der Internen Revision und einem Ombudsmann. Interessanterweise wird die Interne Revision aber bei mehr als der Hälfte aller Fälle eingebunden. Auch die Rechtsabteilung ist in 44 % der Fälle an der Aufklärung beteiligt.

Zuständigkeiten bei Whistleblowing-Fällen

Abb. 45:
Zuständigkeiten bei
Whistleblowing-Fällen¹

- Eingebunden
- Federführend

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich



Anzeigen bei dolosen Handlungen und bei Straftaten

Festgestellte Straftatbestände werden in fast 75 % aller Fälle zur Anzeige gebracht, was allerdings auch in einem Viertel der Fälle bedeutet, dass trotz Straftatbestand keine Anzeige erfolgt. Bei Verdachtsfällen auf dolose Handlungen reagieren die Unternehmen tendenziell eher seltener mit einer Anzeige, so dass nur 19 % der Verdachtsfälle zur Anzeige gebracht werden.

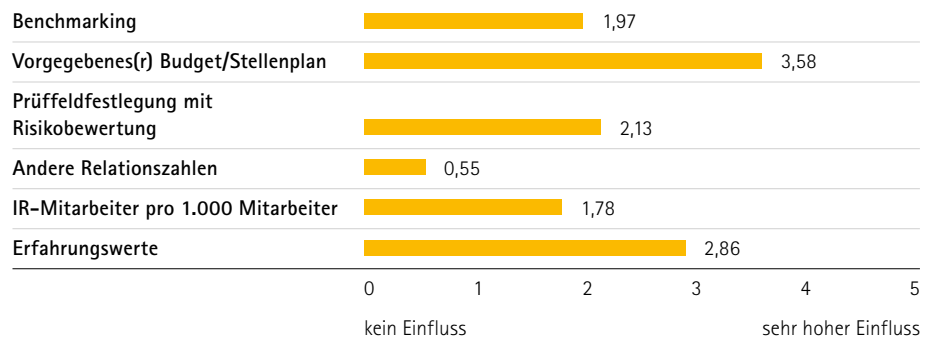
Abb. 46:
Anzeigen bei dolosen Handlungen
und festgestellten Straftaten

Zur Anzeige werden gebracht... in %	Ja	Nein	Fallweise
Verdachtsfälle auf dolose Handlungen	19,3	66,7	14,0
Festgestellte Straftatbestände	74,3	25,5	0,3

Ressourcenausstattung und Personalzusammensetzung stellen für die Revisionsleiter und deren Unternehmen wichtige Informationen zur Ausgestaltung der jeweiligen Revisionsabteilungen bereit. Besonders die Personalkapazität ist in diesem Zusammenhang von zentralem Interesse. Die Anzahl der Revisionsmitarbeiter richtet sich hierbei nach unterschiedlichen Kriterien (vgl. Abb. 47).

Grundlagen der Personalbemessung

Abb. 47:
Grundlagen für die Personalbemessung



→ vgl. hierzu Standard 1210

Als bedeutende Grundlage für die Bestimmung der Anzahl der Revisionsmitarbeiter wurde am häufigsten eine vorgegebene Budgetzahl bzw. ein vorhandener Stellenplan genutzt. Des Weiteren haben auch Erfahrungswerte des Revisionsmanagements einen bedeutenden Einfluss. Eine Prüffeldfestlegung mit Risikobewertung, und damit der eigentliche Bedarf, spielt gemessen an den Antworten der Teilnehmer nur eine mittelmäßige Rolle. Insgesamt haben sich die Werte für die jeweiligen Bereiche im Vergleich zur den Vorjahren nicht merklich verändert.¹

Durchschnittlicher Zukauf von Mitarbeiterkapazität in Personenjahren pro Jahr nach Unternehmensgröße

Fragen zum Co- und Outsourcing sind für die Ressourcenausstattung der Revisionsabteilungen von hoher Bedeutung. Hierbei erfolgt ein durchschnittlicher interner Zukauf von Mitarbeiterkapazitäten (in Personenjahren) in Höhe von 0,36 (2014: 1,34; 2011: 0,94) Vollzeit-Mitarbeiter. Der durchschnittliche externe Zukauf von Mitarbeiterkapazität beträgt 0,6 Vollzeit-Mitarbeiter pro Jahr. Beide Werte sind im Vergleich zur letzten Erhebung rückläufig. Im internationalen Vergleich wird dem Co- und Outsourcing eine weitaus höhere Bedeutung beigemessen.

¹ Anm.: Andere genannte Kriterien sind bspw. Bilanzsumme, Beanstandungen bei einem Quality Assessment oder Vorgaben des Regulators.

Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Unternehmensbeschäftigte

Eine ausreichende Ressourcenausstattung in der Internen Revision ist zwingend erforderlich, um effiziente und effektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen zu erbringen. Zur einfachen und nachvollziehbaren Bestimmung der notwendigen Personalausstattung der Revisionsabteilung wird immer noch häufig die Kennzahl „Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Angestellte“ als wichtiges und gängiges Kriterium herangezogen. Unverändert wird diese Größe primär durch die Faktoren Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße beeinflusst. Analog zu den Auswertungen in den vorherigen Enquete-Befragungen ist auch bei der aktuellen Erhebung eine starke Abhängigkeit der jeweiligen Größe von den unterschiedlichen Einflussfaktoren erkennbar, was auch in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich wird. Das stärkste Verhältnis zwischen Revisoren und 1.000 Mitarbeitern lässt sich erneut im Kredit- und Finanzwesen erkennen. In dieser Branche liegt der Mittelwert mittlerweile bei 12,6 (2014: 12; 2011: 10) Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter.²

Wirtschaftsgruppe	Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)							Gesamtergebnis
	< 500	500 bis < 1.000	1.000 bis < 3.000	3.000 bis < 5.000	5.000 bis < 10.000	10.000 bis < 50.000	50.000 und < mehr	
Dienstleistung	15,07	3,21	1,90	0,75	1,19	0,68	0,33	3,91
Handel			1,16	1,54	0,59	0,70	0,32	0,72
Industrie/Produktion	11,76	2,67	1,51	0,61	0,79	0,51	0,55	0,87
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	17,45	11,78	10,17	7,86	6,10	7,16		12,61
Medien			1,54		0,60	0,75	0,29	0,80
Non-Profit-Organisationen	9,79		1,80	0,71	0,17	0,54		2,71
Öffentliche Institutionen	7,32	5,44	3,79	3,28	3,30	1,83	0,94	3,91
Pensions-/Sozialversicherungen			3,59					3,59
Sonstiges	8,88	5,50	1,61	1,25	0,65	0,63	0,51	2,79
Telekommunikation			1,18	2,38			0,43	1,29
Versicherungen	10,53	5,28	3,84	3,52	2,70	3,06	0,40	4,01
Versorgungsunternehmen	2,22	2,35	1,70	1,88	0,95	1,32	0,40	1,48
Gesamtergebnis	14,07	8,39	4,47	2,68	2,03	1,19	0,49	

Abb. 48: Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter

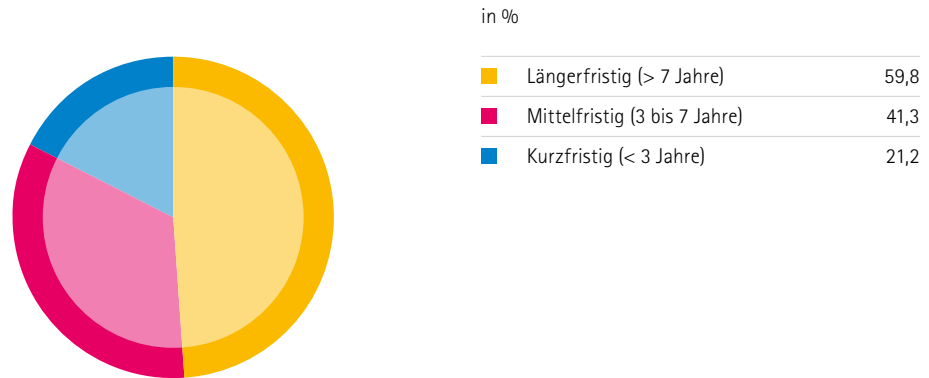
² Die Werte können insbesondere in den Branchen mit wenigen Beobachtungen gegebenenfalls verzerrt sein. Folglich sind die Aussagen immer vor dem Hintergrund der Samplestruktur zu bewerten.

Fluktuation: Geplante Verweildauer der Mitarbeiter in der IR

Das Thema „Management Training Ground“, also die Nutzung der Internen Revision als Aus- und Fortbildungsstätte von zukünftigen Führungskräften, ist von unterschiedlicher praktischer Relevanz für die Revisionsleiter. Grundsätzlich planen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen eine langfristige Verweildauer für ihre Mitarbeiter ein (größer als 7 Jahre). Bei 41,3% der Befragten ist eine mittelfristige Verweildauer geplant (3 bis 7 Jahre). Circa 21,2% der Probanden gibt für die Verweildauer ihrer Revisoren sogar nur eine kurzfristige Perspektive (weniger als 3 Jahre) an. Die Ergebnisse entsprechen zum Großteil denen der Enquete aus den vorherigen Jahren und weisen keine branchenspezifischen Besonderheiten auf.

Geplante Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision

Abb. 49:
Geplante Verweildauer der Mitarbeiter
in der Internen Revision¹



¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Gründe für das Ausscheiden

Abbildung 50 zeigt eine differenzierte Darstellung der häufigsten Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitern in den teilnehmenden Unternehmen. Erfreulicherweise ist die Übernahme von Führungspositionen und anderer Funktionen im Unternehmen ein häufiger Grund für einen Wechsel. Interessanterweise ist auch die Pensionierung immer noch ein Grund für einen Ausstieg aus der Internen Revision, was auf einen immer noch hohen Anteil von Berufsrevisoren schließen lässt.

Abb. 50:
Gründe für das Ausscheiden aus
der Internen Revision

Gründe für einen Wechsel aus der Internen Revision in %	Ja	Fallweise	Nein
Übernahme von Führungspositionen	22,1	50,8	27,1
Übernahme anderer Funktion im Unternehmen	28,3	56,6	15,1
Wechsel in die Interne Revision eines anderen Unternehmens	20,9	40,4	38,7
Unternehmenswechsel aus anderen Gründen	24,4	51,2	24,4
Pensionierung	34,9	36,5	28,6
Kündigung durch das Unternehmen	5,5	24,4	70,1

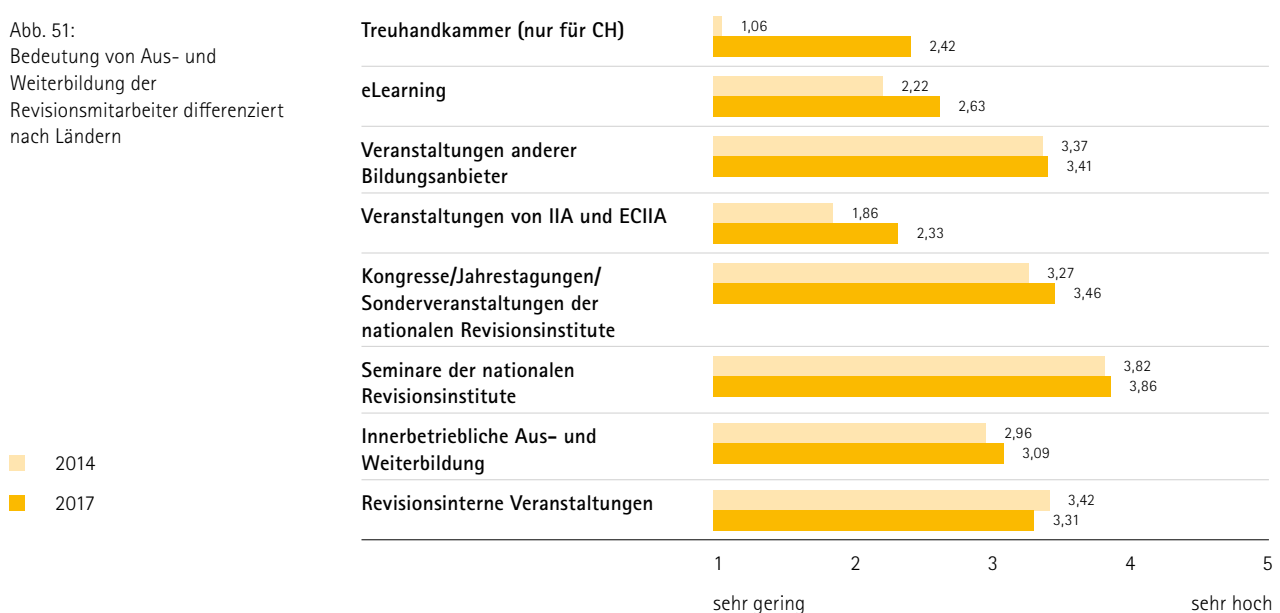
53

Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter der Internen Revision

Zur zielorientierten Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter wird auf unterschiedliche Quellen zurückgegriffen. Die genutzten Alternativen werden von Seminaren der nationalen Revisionsinstitute dominiert, was auch den Ergebnissen aus den vorherigen Enquete-Erhebungen entspricht. Die Bedeutung ist hier für alle drei Länder hoch. Auch innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden häufig genutzt, wobei hier revisionspezifische und allgemeine Maßnahmen zu unterscheiden sind. Veranstaltungen anderer Bildungsanbieter und der Besuch von Jahreskongressen etc. haben ebenfalls aus Sicht der Teilnehmer zugenommen.

Bedeutung von Aus- und Weiterbildung

Abb. 51:
Bedeutung von Aus- und
Weiterbildung der
Revisionsmitarbeiter differenziert
nach Ländern



Umfang der Aus- und Weiterbildung bezogen auf die Gesamtarbeitszeit der Internen Revision

→ vgl. hierzu Standard 1230

Aufgrund der dynamischen Umweltentwicklungen und der gestiegenen Berufsanforderungen sind Aus- und Weiterbildung zentrale Aufgaben der Personalführung. Entsprechend belegen die Ergebnisse auch, dass durchschnittlich 7,32 Tage der jährlichen Arbeitszeit für die Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden. Diese Ergebnisse zeigen auch, wie zentral die kontinuierliche Weiterqualifikation bei Internen Revisoren im Vergleich zu anderen Berufsgruppen ist.

9 Entgelt

Zur besseren Bewertung der Vergütungsstruktur untersucht diese Befragung auch das Vergütungssystem und die durchschnittlichen Gehälter der jeweiligen Revisoren.

Variabler Anteil

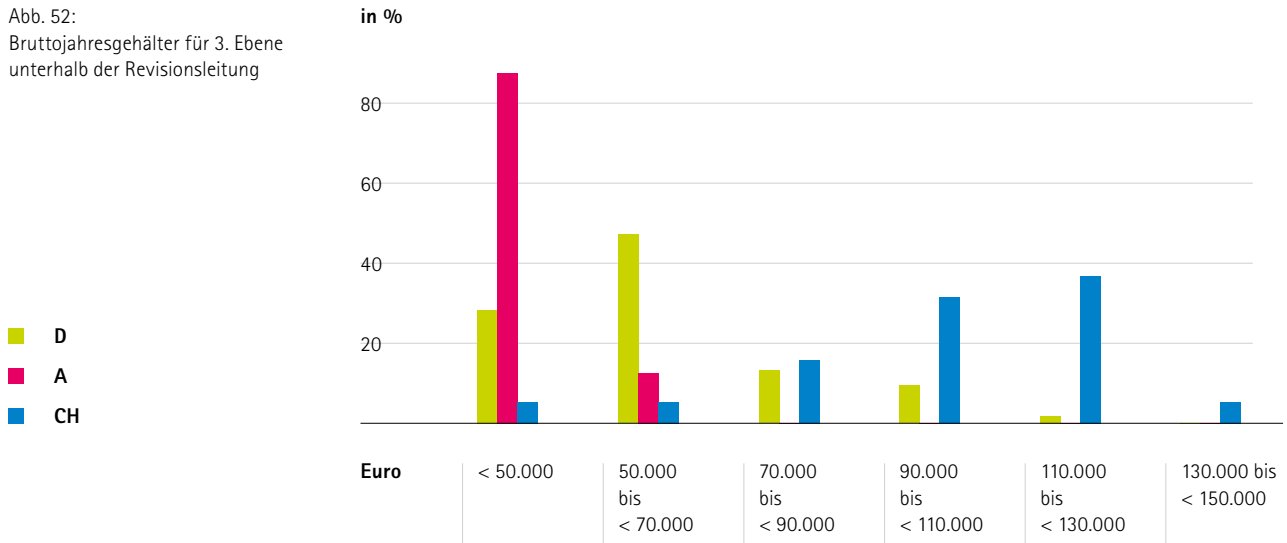
61,5% der befragten Revisionsleiter gaben an, dass neben dem klassischen Fixgehalt auch ein variabler Gehaltsanteil gezahlt wird und eine entsprechend hohe Bedeutung hat. Dies gilt sowohl bei den erfahrenen Revisionsmitarbeitern, als auch bei den Prüfungs-/ Teamleitern, wobei sich die variable Vergütung am Unternehmensergebnis und an der persönlichen Zielerreichung ausrichtet (48,6% des Anteils bzw. 48,7% des Anteils). Das Divisions-/Bereichsergebnis oder sonstige Zielwerte stellen bei der Bemessung des variablen Gehaltes nur eine nachgeordnete Größe dar.

Bruttogehälter für unterschiedliche Positionen in der Revision

Hinsichtlich der tatsächlichen Bruttogehälter für die Klassen unterhalb der Revisionsleitung ergibt sich eine relativ nachvollziehbare (Normal-)Verteilung. Die Gehaltsstruktur ist für Deutschland und Österreich vergleichbar, wohingegen die Ergebnisse auf generell höhere Gehälter in der Schweiz deuten. Dieser Länderunterschied nimmt mit größerer Berufserfahrung sogar noch weiter zu. So werden in der Schweiz mehr als 95% der Revisionsleiter mit mindestens 150.000 € entlohnt, was noch einmal eine Steigerung im Vergleich zum Jahr 2014 ist. In Deutschland und Österreich sind die Spannen deutlich breiter. Die Ergebnisse spiegeln die Antworten aller Unternehmen wider, so dass die Antworten sowohl von sehr kleinen als auch von sehr großen Unternehmen stammen können.

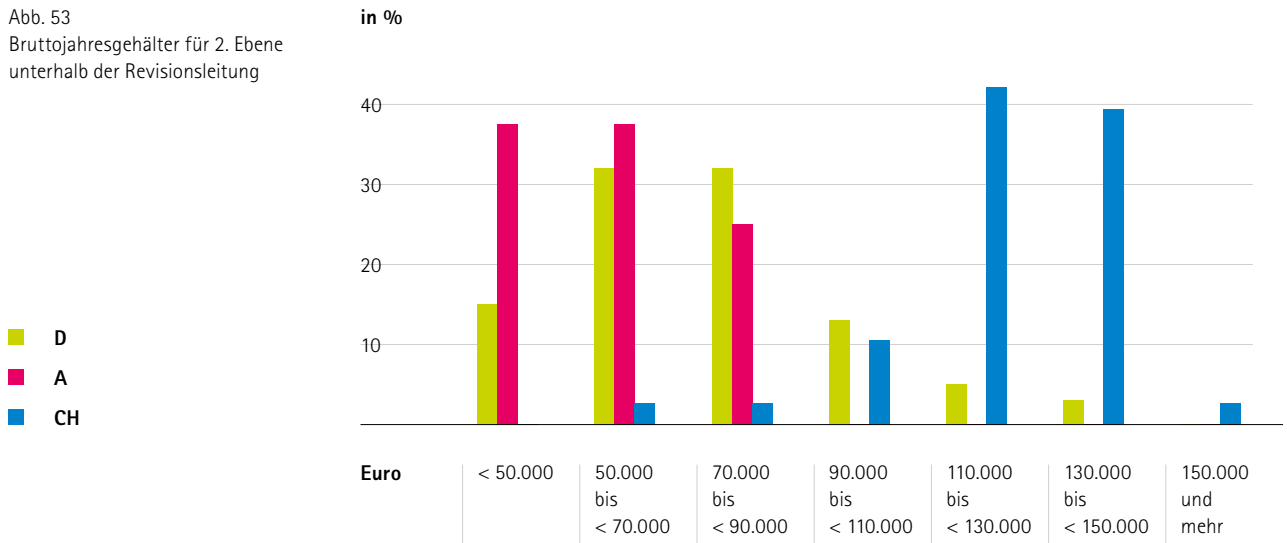
Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Abb. 52:
Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung



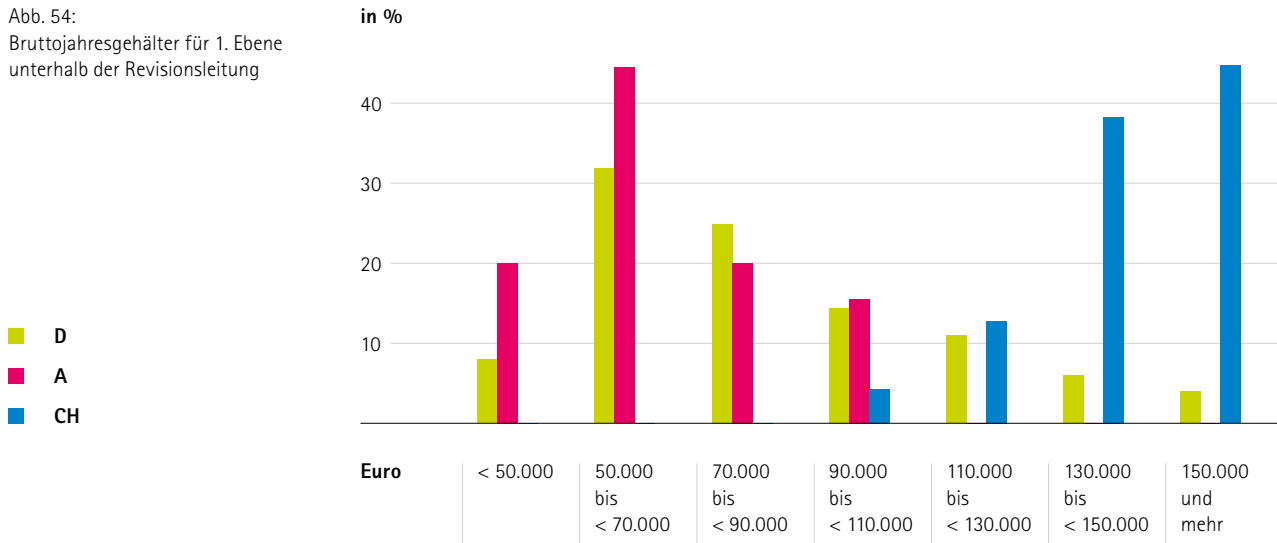
Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Abb. 53
Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung



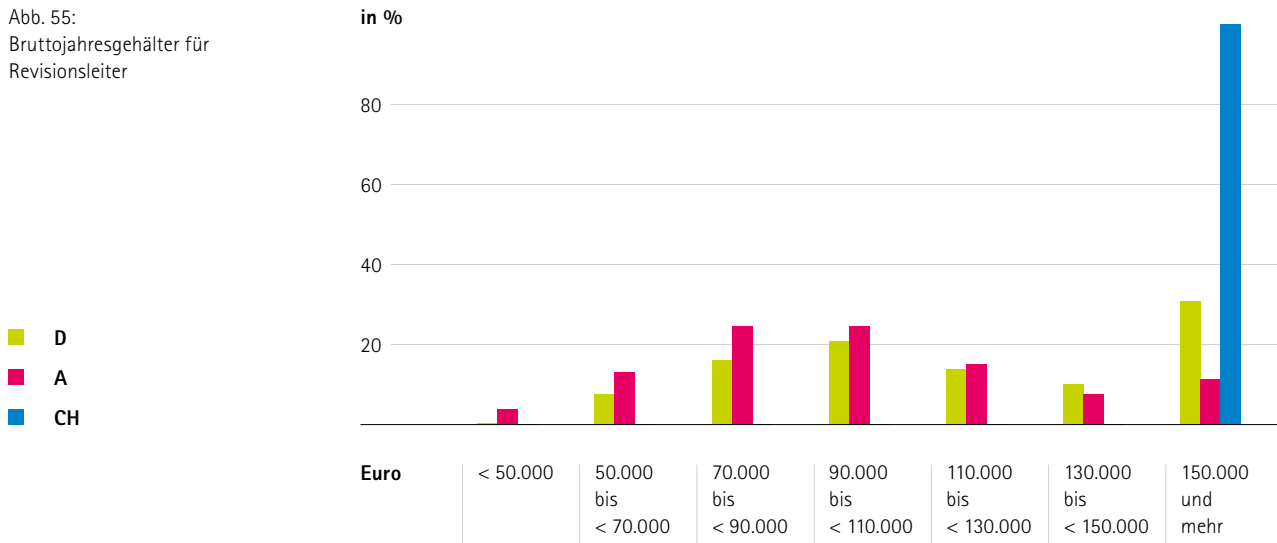
Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Abb. 54:
Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung



Bruttojahresgehälter für Revisionsleiter

Abb. 55:
Bruttojahresgehälter für Revisionsleiter



10 Selbsteinschätzung und Ausblick

Die folgenden Ausführungen verdeutlichen die Selbsteinschätzung der Revisionsleiter bezogen auf ihre Tätigkeit allgemein und auf einzelne Fragestellungen im Besonderen.

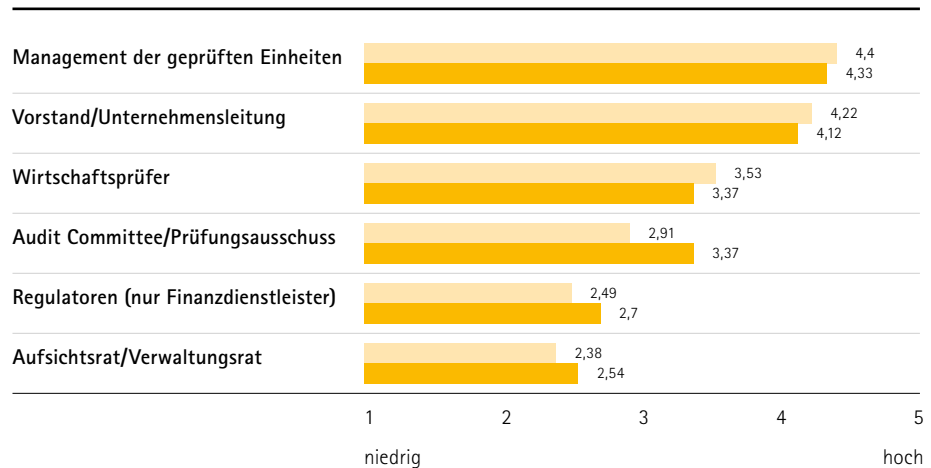
Intensität der Nutzung der Revisionsergebnisse durch...

Häufigster Nutzer der Revisionsergebnisse ist unverändert das Management der geprüften Einheiten. Zudem ist der Vorstand/die Unternehmensleitung ebenfalls ein wichtiger Abnehmer der Revisionsergebnisse. Beide Werte entsprechen den Werten aus den Jahren 2008 bis 2014. Doch auch externe Adressaten berufen sich auf die Revisionsergebnisse, wenn auch unterschiedlich intensiv. Besonders die Wirtschaftsprüfer greifen auf die Ergebnisse der Revision zurück, ebenso ist natürlich auch ein Austausch seitens der Wirtschaftsprüfer hin zum Revisor zu berücksichtigen. Das Audit Committee als Teil des Aufsichtsrates hat den Trend der letzten Erhebungen deutlich verstärkt, so dass die Bedeutung im Vergleich zum Jahr 2014 stark gestiegen ist. Auch das gesamte Gremium Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat wird nun als wichtiger Nutzer eingestuft.

Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision durch...

Abb. 56:
Nutzung der Ergebnisse der
Internen Revision durch...

■ 2014
■ 2017

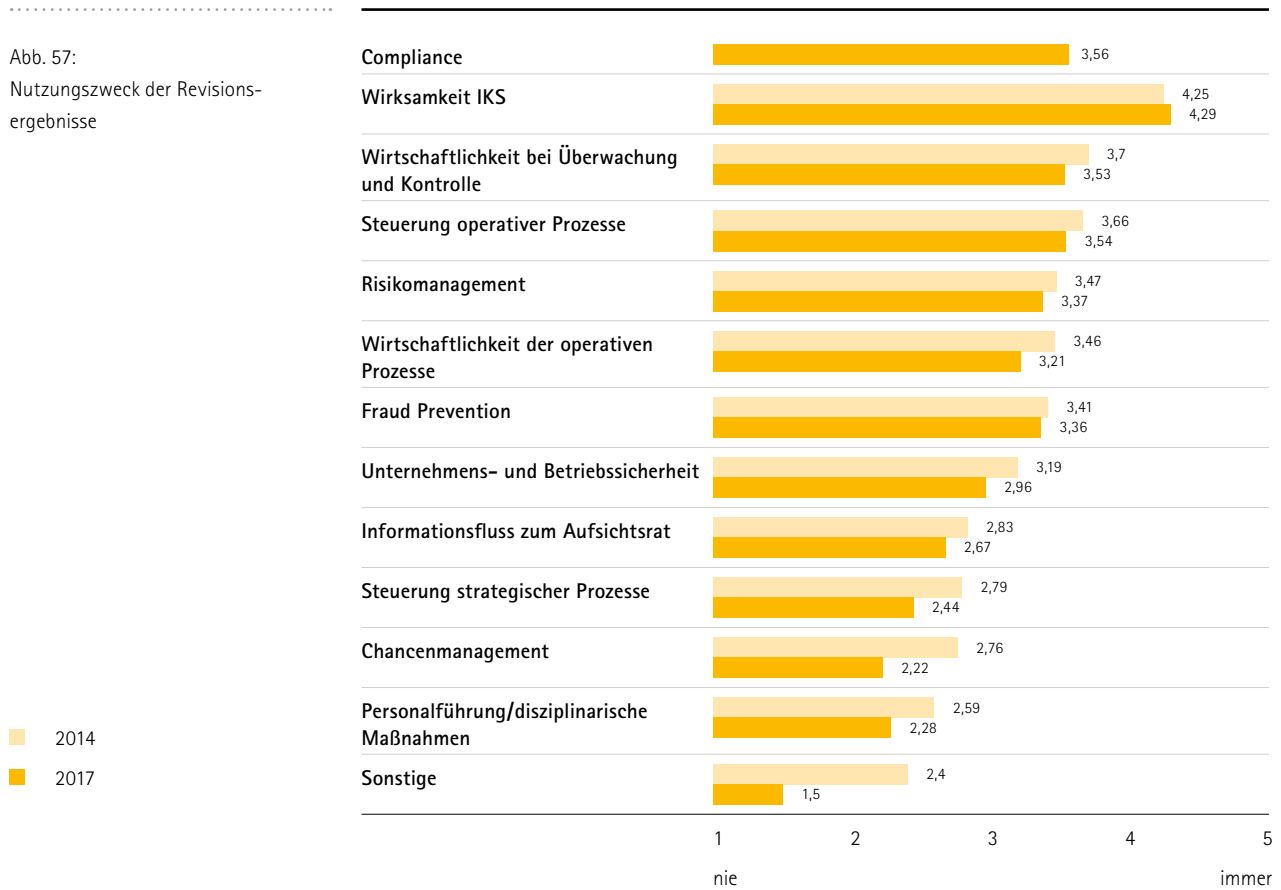


Nutzung der Revisionsergebnisse für...

Die Ergebnisse der Revisionstätigkeit werden für ganz unterschiedliche Zwecke genutzt. Zentral ist hierbei die Nutzung der Revisionsergebnisse zur Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS und zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit bei Überwachung und Kontrolle. Im Vergleich zu den Werten aus dem Jahr 2014 sind nur wenige größere Veränderungen sichtbar.

Nutzungszweck der Revisionsergebnisse

Abb. 57:
Nutzungszweck der Revisions-
ergebnisse

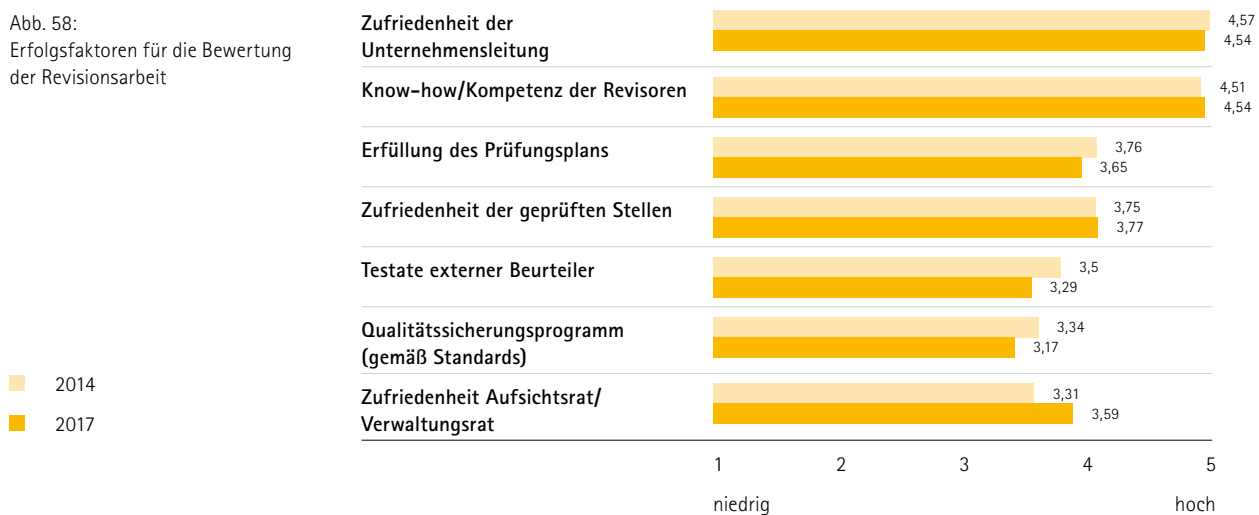


Bedeutung von Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Arbeit der Internen Revision

Für eine bessere Eingrenzung der Erfolgsfaktoren der Revisionsarbeit wurden die Revisionsleiter auch nach Kriterien zur Beurteilung des Erfolgs der Internen Revision befragt. Die Antworten zeigten, dass nach wie vor besonders die Zufriedenheit der Unternehmensleitung und die Kompetenz der Revisoren ausschlaggebend für die Bewertung der Revisionsarbeit sind. Aber auch die Erfüllung des Prüfungsplans und die Zufriedenheit der geprüften Stellen verweisen auf den Erfolg der einzelnen Abteilung. Auch hier zeigt sich im Zeitverlauf ein sehr solides Bild hinsichtlich der Bewertung der Internen Revisoren. Dem Trend der Aufsichtsrats- bzw. Prüfungsausschussorientierung folgend ist auch bei dieser Frage die Zufriedenheit des Aufsichtsrates wichtiger als noch 2014.

Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit

Abb. 58:
Erfolgsfaktoren für die Bewertung
der Revisionsarbeit

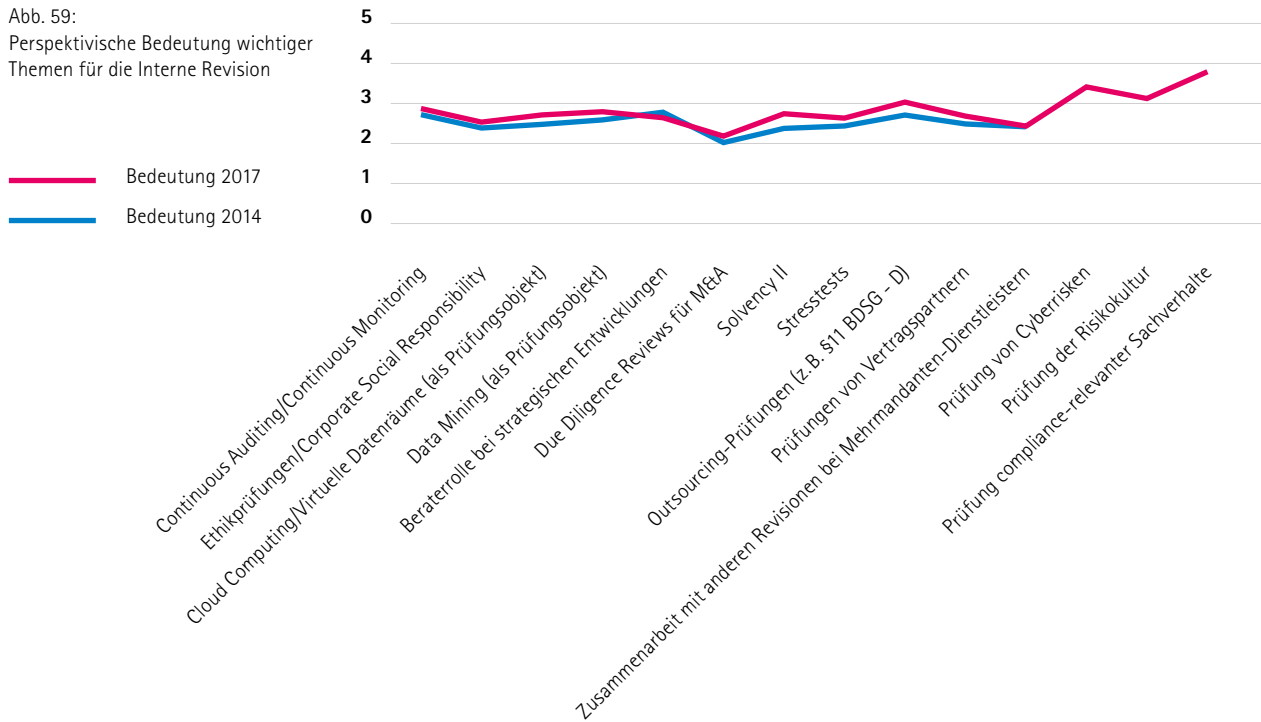


Bedeutung unterschiedlicher Themenfelder heute und in der Zukunft

Aktuelle Themenfelder bestimmen stets die Revisionsarbeit. Aus Sicht der Revisoren sind besonders die neuen Themen wie die Prüfung von Cyberrisiken, die Prüfung der Risikokultur und insbesondere die Prüfung von Compliance-relevanten Sachverhalten von hoher Bedeutung. Im Vergleich zum Jahr 2014, in dem diese drei Bereiche noch nicht erfragt wurden, sind die Werte überdurchschnittlich hoch.

Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision

Abb. 59:
Perspektivische Bedeutung wichtiger
Themen für die Interne Revision



Der Trend für die Zukunft sieht insbesondere bei den Themen mit IT-Relevanz eindeutig aus. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer sieht das Thema Continuous Auditing als bedeutend für die Zukunft. Noch stärker ist die Bewertung für Bereiche wie Data Mining, Cloud-Computing oder Cyberrisiken. Auch die Prüfung der Risikokultur wird von den Teilnehmern als bedeutend in der Zukunft bewertet. Sehr interessant ist anzumerken, dass keines der angeführten Themen mit einer geringeren Bedeutung in der Zukunft gesehen wird. Folglich wird die Arbeit der Revision weiter durch die genannten Themen beeinflusst.

62 Abb. 60:
Einschätzung der Veränderung der
perspektivischen Bedeutung wichtiger
Themen

in %	Nimmt ab	Bleibt gleich	Nimmt zu
Continuous Auditing/Continuous Monitoring	1,5	30,9	67,4
Ethikprüfungen/Corporate Social Responsibility	0,9	45,6	53,3
Cloud Computing/Virtuelle Datenräume (als Prüfungsobjekt)	0,0	15,2	84,8
Data Mining (als Prüfungsobjekt)	0,6	25,2	74,2
Beraterrolle bei strategischen Entwicklungen	1,5	61,0	37,5
Due Diligence Reviews für M&A	3,8	77,6	18,6
Solvency II	2,0	78,9	19,1
Stresstests	2,0	76,3	21,7
Outsourcing-Prüfungen (z. B. §11 BDSG – D)	1,4	52,8	45,8
Prüfungen von Vertragspartnern	1,0	62,5	36,5
Zusammenarbeit mit anderen Revisionen bei Mehrmandanten-Dienstleistern	1,0	66,5	32,5
Prüfung von Cyberrisiken	0,0	12,7	87,3
Prüfung der Risikokultur	0,3	42,7	57,0
Prüfung Compliance-relevanter Sachverhalte	2,0	55,6	42,4

Stellungnahmen der Teilnehmer zu unterschiedlichen Themengebieten

Abschließend sollten die Teilnehmer zu unterschiedlichen Aussagen Stellung nehmen und hierdurch das Selbstverständnis und das wahrgenommene Verständnis der Revisoren bewerten. Der Vergleich mit den vorherigen Ergebnissen belegt die solide Bewertung der verschiedenen Sachverhalte und deutet auf wenige massive Veränderungen hin. Bei der diesjährigen Erhebung wurden erstmalig Fragen zum Selbstverständnis und der wahrgenommenen Akzeptanz mit aufgenommen, welche sich am Ende der Tabelle befinden.

Aussagen zur Internen Revision

Abb. 61:
Aussagen zur Internen Revision

	2017	2014	2011
„1 - stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 - stimme voll und ganz zu“			
Outsourcing von Kernprozessen erhöht das operative Risiko des Unternehmens.	3,99	3,96	3,90
Die zunehmende Verbreitung von Haftungsrisiken erhöht den Bedarf der Unternehmensleitung nach Revisionsunterstützung.	3,97	3,92	3,92
Die Regelungen zur Corporate Governance werden die Arbeit der Internen Revision maßgeblich beeinflussen.	3,93	3,68	3,45
Fraud als Unternehmensrisiko wird von den Unternehmen ernst genommen und konsequent bekämpft.	3,59	3,55	3,39
Regelmäßige Quality Assessments sind ein bedeutendes Instrument für die Qualitätssicherung der Internen Revision.	3,35	3,43	3,33
Stakeholder Surveys (Vorstand, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Management) sind ein wichtiges Element der Qualitätsbeurteilung.	3,44	3,36	3,04
Regelmäßige Self Assessments der zu prüfenden Einheiten sind ein wichtiges Instrument für den risikoorientierten Prüfungsansatz der Internen Revision.	3,26	3,21	3,33
Outsourcing der Revisionsfunktion ist eine Bedrohung für die Interne Revision.	2,98	2,80	2,78
Die Interne Revision versteht nicht, ihre Leistungen zu vermarkten.	2,34	2,34	2,37
Die Interne Revision schafft einen Mehrwert. ¹	4,33		
Interne Revisoren haben eine exzellente Work-Life-Balance. ¹	2,82		
Interne Revisoren haben hervorragende Karrieremöglichkeiten. ¹	3,26		
Interne Revisoren haben eine bedeutende und befriedigende Tätigkeit. ¹	3,82		
Interne Revisoren haben ein ausgezeichnetes Einkommen und sonstige Vorteile. ¹	2,76		
Interne Revisoren sind geschätzte Kollegen. ¹	3,64		
Andere Personen haben negative Stereotypen in Bezug auf die Revision. ¹	3,25		

¹ Erstmalige Erhebung

Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision

Attributstandards

1000

Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung

Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision müssen formell in einer Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt sein, der die Mission der Internen Revision und die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision, der Ethikkodex, die Standards und die Definition der Internen Revision) zugrunde liegen. Der Leiter der Internen Revision muss die Geschäftsordnung regelmäßig überprüfen und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vorlegen.

Erläuterung

Die Geschäftsordnung der Internen Revision ist ein förmliches Dokument, das die Aufgabenstellung, die Befugnisse und die Verantwortung der Internen Revision beschreibt. Die Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt die Stellung der Internen Revision in der Organisation einschließlich der Art der funktionalen Berichtslinie des Leiters der Internen Revision an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, gestattet den Zugriff auf Aufzeichnungen, Personal und Vermögensgegenstände soweit dies zur Auftragsdurchführung erforderlich ist, und bestimmt den Umfang der Aktivitäten der Internen Revision. Die finale Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision erfolgt durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.

1000.A1

Die Art der zu erbringenden Prüfungsleistungen muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegt werden. Wenn Prüfungsleistungen für Dritte erbracht werden, müssen diese ebenfalls in der Geschäftsordnung der Internen Revision definiert werden.

1000.C1

Die Art der zu erbringenden Beratungsleistungen muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegt werden.

1010**Berücksichtigung verbindlicher Leitlinien in der Geschäftsordnung der Internen Revision**

Der verbindliche Charakter der Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision, des Ethikkodex, der Standards und der Definition der Internen Revision muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision berücksichtigt sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Mission der Internen Revision und die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan besprechen.

1100**Unabhängigkeit und Objektivität**

Die Interne Revision muss unabhängig sein, und die Internen Revisoren müssen bei der Durchführung ihrer Aufgaben objektiv vorgehen.

Erläuterung

Unabhängigkeit bedeutet, dass keine Umstände vorliegen, die die Fähigkeit der Internen Revision beeinträchtigen, ihre Aufgaben für die Interne Revision unbeeinflusst wahrzunehmen. Um einen für die wirksame Ausführung der Revisionsaufgaben hinreichenden Grad der Unabhängigkeit zu erzielen, hat der Leiter der Internen Revision direkten und unbeschränkten Zugang zu leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan. Dies kann durch parallele Berichtswege erreicht werden. Bedrohungen der Unabhängigkeit sind auf Prüfer-, Prüfungs-, Funktions- und Organisationsebene zu steuern.

Objektivität bezeichnet eine unbeeinflusste Geisteshaltung, die es Internen Revisoren erlaubt, ihre Aufgaben dergestalt auszuführen, dass sie ihre Arbeitsergebnisse und deren Qualität vorbehaltlos vertreten können. Objektivität erfordert, dass Interne Revisoren ihre Beurteilung prüferischer Sachverhalte nicht anderen Einflüssen unterordnen. Bedrohungen der Objektivität sind auf Prüfer-, Prüfungs-, Funktions- und Organisationsebene zu steuern.

1110**Organisatorische Unabhängigkeit**

Der Leiter der Internen Revision muss der Ebene innerhalb der Organisation unterstehen, die sicherstellen kann, dass die Interne Revision ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen kann. Der Leiter der Internen Revision muss Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan mindestens jährlich die organisatorische Unabhängigkeit bestätigen.

Erläuterung

Organisatorische Unabhängigkeit ist sichergestellt, wenn der Leiter der Internen Revision funktional an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet. Beispiele für funktionale Unterstellung sind folgende Aktivitäten von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan:

- Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision;
- Genehmigung des risikoorientierten Revisionsplans;
- Genehmigung des Budgets und Ressourcenplanes für die Interne Revision;
- Annahme von Berichten des Leiters der Internen Revision über die Aufgabenerfüllung der Internen Revision in Bezug auf ihren Plan und andere Aspekte.
- Genehmigen von Entscheidungen bezüglich der Bestellung oder Entlassung des Leiters der Internen Revision;
- Genehmigung der Vergütung des Leiters der Internen Revision; sowie
- Sachgerechte Abklärungen bei Management und dem Leiter der Internen Revision, dass keine unverhältnismäßigen Einschränkungen von Prüfungsumfang oder Mittelausstattung vorliegen.

1110.A1

Die Interne Revision darf bei der Festlegung des Umfangs der internen Prüfungen, bei der Auftragsdurchführung und bei der Berichterstattung der Ergebnisse nicht behindert werden. Der Leiter der Internen Revision muss der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan solche Beeinflussungen offenlegen und die Auswirkungen besprechen.

1111

Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Der Leiter der Internen Revision muss direkt mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan kommunizieren und zusammenarbeiten.

1112

Rollen des Leiters der Internen Revision über die Interne Revision hinaus

Wenn der Leiter der Internen Revision Rollen und/oder Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision wahrnimmt oder dieses von ihm erwartet wird, müssen Vorkehrungen zur Begrenzung von Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und der Objektivität getroffen werden.

Erläuterung

Der Leiter der Internen Revision kann gefragt werden, zusätzliche Rollen und Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision zu übernehmen, wie etwa die Verantwortung für Compliance- oder Risikomanagementaktivitäten. Diese Rollen und Verantwortlichkeiten können die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision oder die persönliche Objektivität des Internen Revisors beeinträchtigen oder den Anschein der Beeinträchtigung erwecken. Vorkehrungen sind solche, oftmals durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan unternommene Überwachungsmaßnahmen, die sich gegen die potenziellen Beeinträchtigungen richten. Sie können Aktivitäten wie die regelmäßige Bewertung von Berichtslinien und Verantwortlichkeiten und das Entwickeln alternativer Prozesse umfassen, um Sicherheit bezüglich der Bereiche zusätzlicher Verantwortlichkeiten zu erlangen.

1120**Persönliche Objektivität**

Interne Revisoren müssen unparteiisch und unvoreingenommen sein und jeden Interessenkonflikt vermeiden.

Erläuterung

Interessenkonflikte sind Situationen, in denen ein Interner Revisor in einer Vertrauensstellung ein konkurrierendes berufliches oder privates Interesse hat. Solche konkurrierenden Interessen können es schwierig machen, Verpflichtungen uneingeschränkt nachzukommen. Ein Interessenkonflikt besteht bereits, ohne dass tatsächlich unethische oder nicht sachgerechte Aktivitäten erfolgen. Ein Interessenkonflikt kann das Vertrauen in den Internen Revisor, die Interne Revision und den Berufsstand schädigen. Ein Interessenkonflikt kann die Fähigkeit eines Prüfers einschränken, seinen Verpflichtungen unvoreingenommen nachzukommen.

1130**Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität**

Ist die Unabhängigkeit oder Objektivität tatsächlich oder dem Anschein nach beeinträchtigt, so müssen den zuständigen Stellen die entsprechenden Einzelheiten offengelegt werden. Die Art der Offenlegung hängt von der jeweiligen Beeinträchtigung ab.

Erläuterung

Beeinträchtigung der organisatorischen Unabhängigkeit und der individuellen Objektivität kann unter anderem persönliche Interessenkonflikte, Beschränkungen des Prüfungsumfangs, eingeschränkter Zugang zu Informationen, Personal, Vermögensgegenständen sowie Ressourcenbeschränkungen wie etwa beschränkte Finanzmittel umfassen.

Die richtigen Adressaten, denen Details bezüglich einer Einschränkung von Unabhängigkeit und Objektivität kommuniziert werden müssen, hängen von den in der Geschäftsordnung der Internen Revision niedergelegten Erwartungen der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans an die Interne Revision, den Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision sowie von der Art der Beeinträchtigung ab.

1130.A1

Interne Revisoren müssen von der Beurteilung von Geschäftsprozessen absehen, für die sie zuvor verantwortlich waren. Die Objektivität kann als beeinträchtigt angenommen werden, wenn ein Interner Revisor eine Aktivität prüft, für die er im Verlauf des vorangegangenen Jahres verantwortlich war.

1130.A2

Prüfungen von Organisationseinheiten, für die der Leiter der Internen Revision die Verantwortung trägt, müssen von einer Stelle außerhalb der Internen Revision überwacht werden.

1130.A3

Die Interne Revision kann Prüfungsdienstleistungen in Bereichen anbieten, in denen sie vorher Beratungsdienstleistungen erbracht hat, vorausgesetzt, dass die Art der Beratung die Objektivität nicht beeinträchtigt hat und dass die individuelle Objektivität beachtet wird, wenn Ressourcen dem Auftrag zugeordnet werden.

1130.C1

Interne Revisoren können Beratungsdienstleistungen für Geschäftsprozesse erbringen, für die sie früher Verantwortung getragen haben.

1130.C2

Wenn Interne Revisoren in Verbindung mit einer Beratungsdienstleistung eine mögliche Beeinträchtigung der Unabhängigkeit oder Objektivität sehen, muss dies dem Kunden vor der Annahme des Auftrags offengelegt werden.

1200**Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht**

Aufträge müssen mit Fachkompetenz und der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchgeführt werden.

1210**Fachkompetenz**

Interne Revisoren müssen über das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen verfügen, die erforderlich sind, um ihre persönlichen Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Die Interne Revision muss insgesamt das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzen oder sich beschaffen, die erforderlich sind, um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.

Erläuterung

Fachkompetenz ist ein zusammenfassender Begriff, der sich auf Wissen, Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen bezieht, die Interne Revisoren benötigen, um ihre beruflichen Verantwortlichkeiten wirksam zu erfüllen. Fachkompetenz umfasst die Berücksichtigung von aktuellen Aktivitäten, Trends und neuen Themen, um relevante Ratschläge und Empfehlungen zu ermöglichen. Internen Revisoren wird empfohlen, ihre Fachkompetenz durch Erlangen von sachgerechten beruflichen Kenntnis und Befähigungsnachweisen zu belegen, wie beispielsweise durch das Certified Internal Auditor-Examen und weitere vom The Institute of Internal Auditors oder anderen einschlägigen Fachverbänden angebotene Zertifizierungen.

1210.A1

Der Leiter der Internen Revision muss kompetenten Rat und Unterstützung einholen, falls es Internen Revisoren an Wissen, Fähigkeiten oder sonstigen Qualifikationen mangelt, die zur teilweisen oder vollständigen Erfüllung des Auftrags erforderlich sind.

1210.A2

Interne Revisoren müssen über ausreichendes Wissen verfügen, um Risiken für dolose Handlungen und die Art, wie diese Risiken in der Organisation gehandhabt werden, zu beurteilen. Es werden jedoch nicht in gleichem Umfang Sachkenntnis und Erfahrung erwartet wie bei Experten für die Aufdeckung und Untersuchung doloser Handlungen.

1210.A3

Interne Revisoren müssen Kenntnisse der grundlegenden Risiken und Kontrollen von Informationstechnologien (IT) sowie der verfügbaren technologiegestützten Prüfungstechniken besitzen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Allerdings wird nicht von allen Internen Revisoren erwartet, dass sie dieselben Kenntnisse besitzen wie spezialisierte IT-Revisoren.

1210.C1 – Der Leiter der Internen Revision muss einen Beratungsauftrag ablehnen oder kompetenten Rat und Unterstützung einholen, wenn Interne Revisoren nicht über das Wissen, die Fähigkeiten oder sonstige Qualifikationen verfügen, die zur teilweisen oder vollständigen Erfüllung des Auftrags erforderlich sind.

1220

Berufliche Sorgfaltspflicht

Interne Revisoren müssen jenes Maß an Sorgfalt und Sachkunde anwenden, das üblicherweise von einem sorgfältigen und sachkundigen Internen Revisor erwartet werden kann. Berufliche Sorgfaltspflicht ist nicht gleichbedeutend mit Unfehlbarkeit.

1220.A1

Interne Revisoren müssen ihre berufliche Sorgfaltspflicht ausüben, indem sie folgende Punkte beachten:

- Den zum Erreichen der Prüfungsziele erforderlichen Arbeitsumfang,
- die relative Komplexität, Wesentlichkeit oder Bedeutung der Sachverhalte, die Gegenstand von Prüfungshandlungen sind,
- die Angemessenheit und Effektivität von Führungs und Überwachungs, Risiko-management- und Kontrollprozessen,
- die Wahrscheinlichkeit des Vorliegens bedeutender Fehler, doloser Handlungen oder der Nichteinhaltung von Vorschriften und
- die Kosten der Prüfungstätigkeit im Verhältnis zum möglichen Nutzen.

1220.A2

Im Rahmen ihrer beruflichen Sorgfaltspflicht müssen Interne Revisoren den Einsatz technologiegestützter und anderer Datenanalysemethoden berücksichtigen.

1220.A3

Interne Revisoren müssen sich der wesentlichen Risiken bewusst sein, die Auswirkungen auf Geschäftsziele, Geschäftsprozesse oder Ressourcen haben können. Jedoch können die Prüfverfahren der Internen Revision allein, auch wenn sie mit der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchgeführt werden, nicht sicherstellen, dass alle wesentlichen Risiken erkannt werden.

1220.C1

Interne Revisoren müssen ihre berufliche Sorgfaltspflicht wahrnehmen, indem sie bei einem Beratungsauftrag folgende Aspekte beachten:

- Die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, einschließlich der Art der Beratung, die Zeitvorgaben und die Berichterstattung über die Ergebnisse,
- die relative Komplexität und den Umfang der Tätigkeiten zum Erreichen der Ziele des Beratungsauftrags und
- die Kosten des Beratungsauftrags im Verhältnis zum erwarteten Nutzen.

1230**Regelmäßige fachliche Weiterbildung**

Interne Revisoren müssen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre sonstigen Qualifikationen durch regelmäßige fachliche Weiterbildung erweitern.

1300**Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung**

Der Leiter der Internen Revision muss ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, entwickeln und pflegen.

Erläuterung

Ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung ist so gestaltet, dass es die Beurteilung der Internen Revision in Bezug auf ihre Übereinstimmung mit den Standards sowie eine Beurteilung, ob Interne Revisoren den Ethikkodex einhalten, ermöglicht. Das Programm beurteilt weiter die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Internen Revision und identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung fördern.

1310**Anforderungen an das Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm**

Das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung muss sowohl interne als auch externe Beurteilungen umfassen.

1311**Interne Beurteilungen**

Interne Beurteilungen müssen umfassen:

- Laufende Überwachung der Aufgabenerfüllung der Internen Revision.
- Regelmäßige Selbstbeurteilungen oder Beurteilungen von Personen innerhalb der Organisation, die über ausreichende Kenntnisse der Arbeitsmethoden der Internen Revision verfügen.

Erläuterung

Laufende Überwachung ist ein integraler Bestandteil der täglichen Beaufsichtigung, Bewertung und Messung der Internen Revision. Laufende Überwachung ist in Routineverfahren und -vorgehensweisen berücksichtigt, die zur Führung der Internen Revision angewandt werden, und nutzt Abläufe, Instrumente und Informationen, die für die Beurteilung der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards erforderlich sind.

Regelmäßige Beurteilungen werden durchgeführt, um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards zu bestimmen.

Ausreichende Kenntnis der Arbeitsmethoden der Internen Revision erfordert zumindest das Verständnis aller Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision.

1312**Externe Beurteilungen**

Externe Beurteilungen müssen mindestens alle fünf Jahre von einem qualifizierten, unabhängigen Beurteiler oder einem Team von Beurteilern durchgeführt werden, der bzw. das nicht der Organisation angehört. Der Leiter der Internen Revision muss folgende Aspekte mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan besprechen:

- Die Form und Häufigkeit externer Beurteilungen.
- Die Fachkenntnis und Unabhängigkeit des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams einschließlich möglicher Interessenkonflikte.

Erläuterung

Externe Beurteilungen können in Form einer vollständigen externen Beurteilung oder in Form einer Selbstbeurteilung mit einer unabhängigen Bestätigung durchgeführt werden. Der externe Beurteiler muss ein Urteil bezüglich der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards abgeben. Die externe Beurteilung kann auch operationale oder strategische Aspekte beinhalten.

Qualifizierte Beurteiler oder Beurteilungsteams verfügen über Sachkunde in Bezug auf die berufliche Praxis der Internen Revision und das Verfahren der externen Beurteilung. Sachkunde kann durch eine Mischung von Erfahrung und theoretischen Kenntnissen nachgewiesen werden. Erfahrung, die in Organisationen vergleichbarer Größe, Komplexität und Branche sowie hinsichtlich relevanter technischer Aspekte gesammelt wurde, ist wertvoller als Erfahrung aus anderen Bereichen. Im Fall eines Beurteilungsteams

müssen nicht alle Teammitglieder über Sachkunde in sämtlichen Bereichen verfügen, sondern das Team als Ganzes muss hinreichend qualifiziert sein. Bei der Bewertung, ob ein Beurteiler bzw. Beurteilungsteam über ausreichend Sachkunde verfügt, wendet der Leiter der Internen Revision die berufliche Sorgfalt an.

Unabhängiger Beurteiler oder Beurteilungsteam bedeutet, dass kein tatsächlicher oder wahrgenommener Interessenkonflikt vorliegt, sowie dass Beurteiler oder Beurteilungsteam nicht Teil oder unter Kontrolle der Organisation sind, zu der die Interne Revision gehört. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über die externe Beurteilung fördern, um wahrgenommene oder potenzielle Interessenkonflikte zu reduzieren.

1320

Berichterstattung zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm

Der Leiter der Internen Revision muss die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms an die leitenden Führungskräfte, die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten. Die Offenlegung soll enthalten:

- Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen.
- Qualifikationen und Unabhängigkeit des/der Beurteiler(s) oder des Beurteilungsteams, einschließlich potenzieller Interessenkonflikte.
- Schlussfolgerungen der Beurteiler.
- Korrigierende Maßnahmenpläne.

Erläuterung

Form, Inhalt und Häufigkeit der Berichterstattung über die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms werden in Gesprächen mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt; dabei werden die in der Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmten Verantwortlichkeiten der Internen Revision und des Leiters der Internen Revision berücksichtigt. Um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards nachzuweisen, werden die Ergebnisse externer und regelmäßiger interner Beurteilungen nach deren Abschluss berichtet; die Ergebnisse der laufenden Überwachung werden mindestens einmal jährlich berichtet. Die Ergebnisse umfassen die Beurteilung hinsichtlich des Übereinstimmungsgrades mit den Vorgaben durch den Beurteiler oder das Beurteilungsteam.

1321

Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“

Die Angabe, dass die Interne Revision die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision einhält, ist nur sachgerecht, wenn dies durch die Ergebnisse des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung gestützt wird.

Erläuterung

Die Interne Revision ist in Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards, wenn die darin beschriebenen Ergebnisse erzielt werden. Die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms umfassen die Ergebnisse sowohl interner als auch externer Beurteilungen. Alle Internen Revisionen verfügen über Ergebnisse interner Beurteilungen. Länger als fünf Jahre bestehende Interne Revisionen verfügen zusätzlich über Ergebnisse externer Beurteilungen.

1322

Offenlegen von Abweichungen

Wenn sich Abweichungen von dem Ethikkodex oder den Standards auf den Tätigkeitsbereich oder die Durchführung der Internen Revision auswirken, muss der Leiter der Internen Revision Abweichung und Auswirkungen an die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten.

Ausführungsstandards

2000

Leitung der Internen Revision

Der Leiter der Internen Revision muss die Interne Revision wirksam führen, um ihren Wertbeitrag für die Organisation sicherzustellen.

Erläuterung

Die Interne Revision ist wirksam geführt, wenn:

- sie die in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegte Aufgabenstellung und Verantwortung erreicht.
- sie mit den Standards übereinstimmt.
- ihre einzelnen Mitarbeiter den Ethikkodex und die Standards einhalten.
- sie Trends und neue Themen berücksichtigt, die die Organisation beeinflussen könnten.

Die Interne Revision erbringt einen Wertbeitrag für die Organisation und ihre Interessengruppen, wenn sie Strategien, Ziele und Risiken berücksichtigt, danach strebt, Wege zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse aufzuzeigen und objektiv relevante Prüfungsleistungen erbringt.

2010**Planung**

Der Leiter der Internen Revision muss einen risikoorientierten Prüfungsplan erstellen, um die Prioritäten der Internen Revision im Einklang mit den Organisationszielen festzulegen.

Erläuterung

Zur Entwicklung des risikoorientierten Prüfungsplans berät sich der Leiter der Internen Revision mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und gewinnt ein Verständnis von den Strategien der Organisation, bedeutenden Geschäftszielen, damit verbundenen Risiken und den Risikomanagementprozessen. Der Leiter der Internen Revision muss den Plan regelmäßig überprüfen und erforderlichenfalls anpassen, wenn sich Änderungen des Geschäftes, der Risiken, der Abläufe, Programme, Systeme oder Kontrollen der Organisation ergeben.

2010.A1

Die Prüfungsplanung der Internen Revision muss auf Basis einer dokumentierten Risiko- beurteilung erfolgen, die mindestens einmal pro Jahr durchzuführen ist. Der Input der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans müssen dabei berücksichtigt werden.

2010.A2

Der Leiter der Internen Revision muss feststellen und berücksichtigen, welche Erwartungen bezüglich der Beurteilungen und Schlussfolgerungen der Internen Revision bei leitenden Führungskräften, der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und anderen Interessengruppen bestehen.

2010.C1

Der Leiter der Internen Revision beurteilt bei der Annahme eines vorgeschlagenen Beratungsauftrags dessen Chance, zur Verbesserung des Risikomanagements, zur Wertschöpfung und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen. Die angenommenen Aufträge müssen in die Planung einbezogen werden.

2020**Berichterstattung und Genehmigung**

Der Leiter der Internen Revision muss den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan die Planung der Internen Revision, den Bedarf an Personal und Sachmitteln sowie zwischenzeitliche wesentliche Änderungen zur Kenntnisnahme und Genehmigung berichten. Außerdem muss der Leiter der Internen Revision die Folgen etwaiger Ressourcenbeschränkungen erläutern.

2030**Ressourcen-Management**

Der Leiter der Internen Revision muss sicherstellen, dass die Ressourcen der Internen Revision angemessen und ausreichend sind und wirksam eingesetzt werden, um die genehmigte Planung erfüllen zu können.

Erläuterung

Angemessen bezieht sich auf die Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten und sonstigen Qualifikationen, die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ausreichend bezieht sich auf den Umfang der Ressourcen, die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ressourcen sind wirksam zugeordnet, wenn sie so verwendet werden, dass der genehmigte Plan bestmöglich umgesetzt wird.

2040**Richtlinien und Verfahren**

Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien und Verfahren für die Führung der Internen Revision festlegen.

Erläuterung

Form und Inhalt von Richtlinien und Verfahren sind von der Größe und Struktur einer Internen Revision sowie von der Komplexität ihrer Aufgaben abhängig.

2050**Koordination und Vertrauen**

Der Leiter der Internen Revision soll Informationen austauschen, Aktivitäten koordinieren und das Vertrauen auf die Arbeiten anderer interner und externer Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen, damit eine angemessene Abdeckung erzielt und Doppelarbeiten vermieden werden.

Erläuterung

Bei der Koordinierung der Aktivitäten kann der Leiter der Internen Revision auf die Tätigkeit anderer Prüfungs- und Beratungsdienstleister vertrauen. Grundlage dieses Vertrauens sollte ein etablierter, konsistenter Prozess sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Kompetenz, Objektivität und berufsübliche Sorgfalt der Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen. Der Leiter der Internen Revision soll außerdem ein klares Verständnis von Umfang, Zielen und Ergebnissen der Tätigkeiten von anderen Prüfungs- und Beratungsdienstleistern haben. Auch wenn er auf die Arbeit anderer vertraut, ist der Leiter der Internen Revision trotzdem noch verantwortlich dafür sicherzustellen, dass Schlussfolgerungen und Beurteilungen der Internen Revision angemessen belegt werden.

2060**Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan**

Der Leiter der Internen Revision muss regelmäßig an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan über Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision und über die Aufgabenerfüllung im Vergleich zur Planung sowie über die Einhaltung des Ethikkodex und der Standards berichten. Die Berichterstattung muss auch wesentliche Risiko- und Kontrollthemen einschließlich des Risikos doloser Handlungen, der Führung und Überwachung sowie andere Themen berücksichtigen, die die Aufmerksamkeit der leitenden Führungskräfte und/oder der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans erfordern.

Erläuterung

Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung werden gemeinschaftlich von Leiter der Internen Revision, leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt. Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung hängen von der Bedeutung der zu berichtenden Sachverhalte sowie von der Dringlichkeit der erforderlichen Maßnahmen, die von leitenden Führungskräften und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu ergreifen sind, ab.

Die Berichterstattung und Kommunikation des Leiters der Internen Revision an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan müssen Informationen beinhalten über:

- die Geschäftsordnung der Internen Revision;
- die Unabhängigkeit der Internen Revision;
- den Prüfungsplan und den Fortschritt bei dessen Abarbeitung;
- Ressourcenanforderungen;
- Ergebnisse der Revisionstätigkeit;
- die Einhaltung des Ethikkodex und der Standards und Aktionspläne, die etwaige wesentliche Konformitätssachverhalte adressieren;
- die Reaktion des Managements auf ein Risiko, das nach Beurteilung des Leiters der Internen Revision für die Organisation inakzeptabel ist.

Auf diese und andere Kommunikationsanforderungen des Leiters der Internen Revision wird in den Standards durchgehend verwiesen.

2070

Dienstleister und Verantwortung für die ausgelagerte Interne Revision

Sofern ein externer Dienstleister die Aufgaben der Internen Revision übernommen hat, muss dieser die Organisation auf ihre Verantwortung zum Aufrechterhalten einer funktionsfähigen Internen Revision hinweisen.

Erläuterung

Diese Verantwortung wird durch das Programm zur Qualitätssicherung und verbesserung nachgewiesen, das die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards beurteilt.

2100

Art der Arbeiten

Die Interne Revision muss durch die Anwendung eines systematischen, zielgerichteten und risikoorientierten Vorgehens Führungs-, Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation bewerten und zu deren Verbesserung beitragen. Glaubwürdigkeit und Wert der Internen Revision werden verbessert, wenn Revisoren proaktiv sind und ihre Bewertungen neue Einblicke ermöglichen und zukünftige Auswirkungen berücksichtigen.

2110**Führung und Überwachung**

Die Interne Revision muss zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation Folgendes beurteilen und dafür angemessene Empfehlungen geben:

- Treffen strategischer und operativer Entscheidungen;
- Überwachung von Risikomanagement und -steuerung;
- Fördern ethisch angemessener Normen und Werte in der Organisation;
- Sicherstellen einer wirksamen Leistungssteuerung und -messung sowie klarer Verantwortlichkeiten in der Organisation;
- Kommunikation von Risiko- und Kontrollinformationen an die in der Organisation zuständigen Funktionen;
- Koordination der Aktivitäten von und Kommunikation zwischen Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, externen und internen Prüfern, anderen Prüfungsdienstleistern sowie operativem Management.

2110.A1

Die Interne Revision muss Gestaltung, Umsetzung und Wirksamkeit der ethikbezogenen Ziele, Programme und Aktivitäten der Organisation beurteilen.

2110.A2

Die Interne Revision muss beurteilen, ob die IT-Führung und Überwachung der Organisation die Strategien und Ziele der Organisation fördert.

2120**Risikomanagement**

Die Interne Revision muss die Funktionsfähigkeit der Risikomanagementprozesse beurteilen und zu deren Verbesserung beitragen.

Erläuterung

Die Feststellung, ob Risikomanagementprozesse funktionsfähig sind, wird anhand der Beurteilung des Internen Revisors getroffen, dass:

- die Ziele der Organisation mit deren Mission im Einklang stehen und diese unterstützen,
- wesentliche Risiken erkannt und bewertet sind,
- angemessene Risikomaßnahmen ergriffen worden sind, die mit der Risikoakzeptanz der Organisation im Einklang stehen und
- wesentliche risikobezogene Informationen erfasst und rechtzeitig in der Organisation kommuniziert werden, so dass es Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan möglich ist, ihren Verantwortlichkeiten gerecht zu werden.

Die Interne Revision kann die Informationen zur Begründung dieser Beurteilung im Rahmen mehrerer Aufträge erlangen. Die gesamthaft betrachteten Ergebnisse dieser Aufträge begründen das Verständnis der Risikomanagementprozesse der Organisation sowie von deren Funktionsfähigkeit.

Risikomanagementprozesse werden durch laufende Aktivitäten von Führungskräften, durch gezielte Beurteilungen oder durch beides überwacht.

2120.A1

Die Interne Revision muss die Risikopotenziale in Führung und Überwachung, in Geschäftsprozessen und in den Informationssystemen der Organisation bewerten in Bezug auf:

- Erreichung der strategischen Ziele der Organisation,
- Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und von operativen Informationen,
- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und Programmen,
- Sicherung des Betriebsvermögens und
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Verfahren und Verträgen.

2120.A2

Die Interne Revision muss die Möglichkeit des Auftretens doloser Handlungen und die Vorgehensweise der Organisation bei der Steuerung des Risikos doloser Handlungen beurteilen.

2120.C1

Im Verlauf von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren Risiken vor dem Hintergrund der Ziele des Beratungsauftrags berücksichtigen und aufmerksam bezüglich anderer wesentlicher Risiken sein.

2120.C2

Interne Revisoren müssen Erkenntnisse über im Rahmen von Beratungsaufträgen entdeckte Risiken in ihre Beurteilung der Risikomanagementprozesse der Organisation einfließen lassen.

2120.C3

Im Rahmen der Unterstützung des Managements beim Aufbau oder der Verbesserung von Risikomanagementprozessen müssen Interne Revisoren von der Übernahme jeglicher Führungsverantwortung durch operative Risikomanagementaktivitäten Abstand nehmen.

2130

Kontrollen

Die Interne Revision muss die Organisation bei der Aufrechterhaltung wirksamer Kontrollen unterstützen, indem sie deren Effektivität und Effizienz bewertet sowie kontinuierliche Verbesserungen fördert.

2130.A1

Die Interne Revision muss die Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen, die Risiken von Führung und Überwachung, der Geschäftsprozesse und Informationssysteme der Organisation beurteilen in Bezug auf:

- Erreichung der strategischen Ziele der Organisation,
- Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und von operativen Informationen,
- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und Programmen,
- Sicherung des Betriebsvermögens und
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Verfahren und Verträgen.

2130.C1

Interne Revisoren müssen die im Rahmen von Beratungsaufträgen erlangten Kenntnisse über Kontrollen in die Beurteilung der Kontrollprozesse der Organisation einfließen lassen.

2200

Planung einzelner Aufträge

Interne Revisoren müssen für jeden Auftrag eine Planung entwickeln und dokumentieren, die Ziele, Umfang, Zeitplan und zugeordnete Ressourcen umfasst. Der Plan muss die Strategien, Ziele und Risiken der Organisation berücksichtigen, die für den Auftrag relevant sind.

2201

Planungsüberlegungen

Bei der Planung eines Auftrags müssen Interne Revisoren folgende Faktoren berücksichtigen:

- Die Strategien und Ziele des zu prüfenden Tätigkeitsbereichs sowie die Mittel, mit denen dieser seine Leistung überprüft.
- Wesentliche Risiken für die Ziele, Ressourcen und Geschäftsprozesse des Tätigkeitsbereichs und die Mittel, mit denen mögliche Folgen der Risiken in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden.
- Die Angemessenheit und Wirksamkeit der Steuerung des betreffenden Tätigkeitsbereiches, des Risikomanagements und der Kontrollprozesse des betreffenden Tätigkeitsbereichs im Verhältnis zu einem relevanten Rahmenwerk oder Modell.
- Die Möglichkeiten, wesentliche Verbesserungen an der Steuerung, dem Risikomanagement und den Kontrollprozessen des betreffenden Tätigkeitsbereichs vorzunehmen.

2201.A1

Wenn Interne Revisoren einen Auftrag für organisationsexterne Dritte planen, muss mit dem Dritten eine schriftliche Vereinbarung betreffs Ziel, Umfang, der Verantwortlichkeiten sowie anderer Erwartungen einschließlich Beschränkung der Ergebnisverbreitung und Zugang zu den Auftragsakten getroffen werden.

2201.C1

Interne Revisoren müssen mit den Kunden, die Beratungsaufträge erteilen, Ziele, Umfang, jeweilige Verantwortung und andere Erwartungen vereinbaren. Bei größeren Aufträgen muss diese Vereinbarung schriftlich festgehalten werden.

2210**Auftragsziele**

Für jeden Auftrag müssen Ziele festgelegt werden.

2210.A1

Vor der Auftragsdurchführung müssen Interne Revisoren eine Einschätzung der Risiken des zu prüfenden Tätigkeitsbereiches vornehmen. Die Auftragsziele müssen diese Einschätzung widerspiegeln.

2210.A2

Interne Revisoren müssen bei der Festlegung der Prüfungsziele die Wahrscheinlichkeit, dass wesentliche Fehler, dolose Handlungen, Regelverstöße sowie sonstige Risikopotenziale vorliegen und Vorschriften nicht eingehalten werden, berücksichtigen.

2210.A3

Zur Bewertung von Steuerung, Risikomanagement und Kontrollen sind angemessene Kriterien erforderlich. Interne Revisoren müssen ermitteln, inwieweit das Management und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan angemessene Kriterien zur Beurteilung der Zielerreichung festgelegt hat. Soweit die Kriterien angemessen sind, müssen sie von Internen Revisoren bei der Beurteilung verwendet werden. Soweit die Kriterien nicht angemessen sind, müssen Interne Revisoren durch Diskussion mit Management und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan angemessene Beurteilungskriterien identifizieren.

Erläuterung

Arten von Kriterien können umfassen:

- Interne (z. B. Richtlinien und Verfahren der Organisation).
- Externe (z. B. Gesetze und Vorschriften von verfassungsmäßigen Organen).
- Praxiserprobte Kriterien (z. B. Branchen- oder Berufsstandards).

2210.C1

Die Ziele eines Beratungsauftrags müssen die Führungs- und Überwachungs-, Risiko- und Kontrollprozesse, in dem Ausmaß ansprechen, wie sie mit dem Kunden vereinbart wurden.

2210.C2

Die Ziele eines Beratungsauftrags müssen mit den Werten, Strategien und Zielen der Organisation übereinstimmen.

2220

Umfang des Auftrags

Der festgelegte Umfang muss ausreichend sein, um das Erreichen der Auftragsziele zu ermöglichen.

2220.A1

Bei der Festlegung des Prüfungsumfangs müssen relevante Systeme, Aufzeichnungen, Personalausstattung und Vermögensgegenstände einbezogen werden, einschließlich jener, die sich in der Kontrolle Dritter befinden.

2220.A2

Sollte im Verlauf eines Prüfungsauftrags ein wesentlicher Beratungsbedarf auftreten, sollte eine gezielte schriftliche Vereinbarung getroffen werden, die Ziele, Umfang, Verantwortlichkeiten und weitere Erwartungen umfasst; die daraus resultierenden Ergebnisse werden unter Zugrundelegung der Beratungsstandards kommuniziert.

2220.C1

Bei der Durchführung von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren sicherstellen, dass der Umfang des Beratungsauftrags ausreicht, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Wenn bei Internen Revisoren im Verlauf der Arbeiten Zweifel an der Angemessenheit des Umfangs auftreten, müssen diese mit dem Kunden besprochen werden, um über die Fortführung des Beratungsauftrags zu entscheiden.

2220.C2

Im Verlauf von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren Kontrollen im Einklang mit den Zielen des Beratungsauftrags berücksichtigen und auf das Vorhandensein anderer wesentlicher Kontrollschwächen achten.

2230

Ressourcenzuteilung für den Auftrag

Interne Revisoren müssen eine angemessene und zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende Ressourcenausstattung festlegen. Dabei sind Art und Komplexität des Auftrags, Zeitvorgaben und die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu berücksichtigen.

Erläuterung

Angemessen bezieht sich auf den Mix aus Wissen, Fähigkeiten und sonstigen Qualifikationen, der zur Durchführung des Auftrags benötigt wird. Ausreichend bezieht sich auf die Anzahl an Ressourcen, die benötigt wird, um den Auftrag mit berufsmäßiger Sorgfalt auszuführen.

2240**Arbeitsprogramm**

Interne Revisoren müssen Arbeitsprogramme entwickeln und dokumentieren, die dem Erreichen der Auftragsziele dienen.

2240.A1

Die Arbeitsprogramme müssen die Verfahrensschritte zur Identifikation, Analyse, Bewertung und Aufzeichnung von Informationen während der Prüfung enthalten. Das Arbeitsprogramm muss vor Beginn seiner Umsetzung genehmigt werden; alle späteren Anpassungen sind umgehend zur Genehmigung vorzulegen.

2240.C1

Form und Inhalt der Arbeitsprogramme für Beratungsaufträge können in Abhängigkeit von der Art des Auftrags variieren.

2300**Durchführung des Auftrags**

Interne Revisoren müssen Informationen identifizieren, analysieren, bewerten und dokumentieren, die ausreichend zum Erreichen der Auftragsziele sind.

2310**Identifikation von Informationen**

Interne Revisoren müssen zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen identifizieren.

Erläuterung

Ausreichende Informationen sind sachlich, angemessen und überzeugend, so dass eine umsichtige und sachverständige Person die gleichen Schlussfolgerungen wie der Prüfer ziehen würde. Zuverlässige Information ist die bestmögliche Information, die sich mit geeigneten Prüfungstechniken erlangen lässt. Relevante Informationen stützen Prüfungsfeststellungen und empfehlungen und sind mit den Prüfungszielen konsistent. Konstruktive Informationen helfen der Organisation bei der Realisierung ihrer Ziele.

2320**Analyse und Bewertung**

Interne Revisoren müssen ihre Schlussfolgerungen und Revisorergebnisse auf geeignete Analysen und Bewertungen stützen.

2330**Aufzeichnung von Informationen**

Interne Revisoren müssen ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen aufzeichnen, um die Revisorergebnisse und Schlussfolgerungen zu begründen.

2330.A1

Der Leiter der Internen Revision muss den Zugang zu den Prüfungsunterlagen regeln. Vor der Freigabe dieser Unterlagen an externe Stellen muss der Leiter der Internen Revision die Genehmigung der leitenden Führungskräfte, ggf. auch die Stellungnahme eines Rechtsberaters, einholen.

2330.A2

Der Leiter der Internen Revision muss für die Prüfungsunterlagen, ungeachtet des verwendeten Mediums, Aufbewahrungsfristen festlegen. Diese Aufbewahrungsfristen müssen den Richtlinien der Organisation und allen einschlägigen behördlichen oder sonstigen Anforderungen genügen.

2330.C1

Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien für die Aufbewahrung und Aufbewahrungsfristen der Unterlagen von Beratungsaufträgen festlegen, wie auch für die Offenlegung dieser Unterlagen an interne und externe Stellen. Diese Vorgaben müssen den Richtlinien der Organisation und allen einschlägigen behördlichen oder sonstigen Anforderungen genügen.

2340

Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung

Die Durchführung der Aufträge ist in geeigneter Weise zu überwachen, um sicherzustellen, dass die Auftrags- und Qualitätsziele erreicht werden sowie die Weiterentwicklung des Personals gefördert wird.

Erläuterung

Das Maß der erforderlichen Überwachung hängt von der Fachkompetenz und Erfahrung der Internen Revisoren sowie der Komplexität des Auftrags ab. Der Revisionsleiter hat, egal ob durch oder für die Interne Revision durchgeführt, die Gesamtverantwortung für die Überwachung eines Auftrags. Er kann aber hinreichend erfahrene Revisionsmitarbeiter mit der Überwachung beauftragen. Angemessene Nachweise der Überwachung sind zu dokumentieren und aufzubewahren.

2400

Berichterstattung

Interne Revisoren müssen über die Ergebnisse von Prüfungs- bzw. Beratungsaufträgen berichten.

2410

Berichterstattungskriterien

Die Berichterstattung muss Ziele, Umfang und Ergebnisse des Auftrags enthalten.

2410.A1

Der Schlussbericht eines Auftrages muss geeignete Schlussfolgerungen enthalten. Er muss außerdem geeigneten Empfehlungen und/oder Aktionspläne beinhalten. Soweit angebracht sollte die Beurteilung des Internen Revisors enthalten sein. Eine Beurteilung muss Erwartungen der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie von anderen Interessengruppen berücksichtigen und durch ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen belegt sein.

Erläuterung

Auftragsbezogene Beurteilungen können Einstufungen, Schlussfolgerungen oder andere Beschreibungen der Ergebnisse sein. Ein Auftrag kann sich auf Kontrollen eines spezifischen Geschäftsprozesses, ein Risiko oder eine Organisationseinheit beziehen. Das Abfassen solcher Beurteilungen erfordert die Berücksichtigung der Auftragsergebnisse und ihrer Bedeutung.

2410.A2

Internen Revisoren wird empfohlen, zufriedenstellende Leistungen im Rahmen der Berichterstattung anzuerkennen.

2410.A3

Beim Offenlegen von Auftragsergebnissen an organisationsexterne Stellen muss auf Verbreitungs- und Nutzungsbeschränkungen hingewiesen werden.

2410.C1

Form und Inhalt der Berichterstattung über den Fortschritt und die Ergebnisse von Beratungsaufträgen können, abhängig von der Art des Auftrags und den Bedürfnissen des Kunden, variieren.

2420**Qualität der Berichterstattung**

Revisionsberichte müssen richtig, objektiv, klar, prägnant, konstruktiv und vollständig sein und zeitnah erstellt werden.

Erläuterung

Richtige Berichte sind frei von Fehlern und Verzerrungen und entsprechen den zugrunde liegenden Tatsachen. Objektive Berichte sind sachlich, unparteiisch, unvoreingenommen und das Ergebnis einer sachlichen und ausgewogenen Beurteilung aller relevanten Tatsachen und Umstände. Klare Berichte sind leicht verständlich und logisch; sie vermeiden unnötige Fachausdrücke und legen alle wesentlichen und relevanten Informationen dar. Prägnante Berichte kommen direkt zur Sache und vermeiden unnötige Ausführungen, überflüssige Einzelheiten, Doppelaussagen und Langatmigkeit. Konstruktive Berichte unterstützen den Auftraggeber sowie die Organisation und führen zu den erforderlichen Verbesserungen. Vollständige Berichte lassen keinerlei für die Berichtsempfänger wichtige Informationen aus und enthalten alle wesentlichen und relevanten Informationen und Feststellungen zur Erläuterung der Empfehlungen und Schlussfolgerungen. Zeitnahe Berichte sind abhängig von der Problemstellung zweckdienlich und rechtzeitig, so dass das Management angemessene Maßnahmen ergreifen kann

2421**Fehler und Auslassungen**

Enthält ein Schlussbericht wesentliche Fehler oder Auslassungen, muss der Leiter der Internen Revision allen Parteien, die den ursprünglichen Bericht erhalten haben, die berichtigten Informationen übermitteln.

2430**Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“**

Die Angabe, dass Aufträge „in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“ wurden, ist nur sachgerecht, wenn die Beurteilung des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung diese Aussage zulässt.

2431**Offenlegung der Nichteinhaltung der Standards im Rahmen des Auftrags**

Falls sich ein Abweichen von dem Ethikkodex oder von den Standards auf einen bestimmten Auftrag auswirkt, muss bei der Berichterstattung der Ergebnisse Folgendes offengelegt werden:

- Prinzip(ein) oder Regelung(en) des Ethikkodex oder Standard(s), das bzw. die nicht vollständig eingehalten wurde(n).
- Grund bzw. Gründe für das Abweichen.
- Auswirkung des Abweichens auf den Auftrag und die berichteten Auftrags-ergebnisse.

2440**Verbreitung der Ergebnisse**

Der Leiter der Internen Revision muss alle zweckmäßigen Parteien über die Ergebnisse informieren.

Erläuterung

Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für die Durchsicht und Genehmigung des Schlussberichts sowie die Festlegung des Verteilers. Falls der Leiter der Internen Revision diese Aufgaben delegiert, verbleibt die Gesamtverantwortung bei ihm.

2440.A1

Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich, dass die Endergebnisse an diejenigen Beteiligten kommuniziert werden, die sicherstellen können, dass die Ergebnisse angemessene Beachtung finden.

2440.A2

Soweit durch rechtliche, gesetzliche oder behördliche Regelungen nicht anders vorgesehen, muss der Leiter der Internen Revision vor Weitergabe von Ergebnissen an organisationsexterne Stellen:

- das Risiko für die Organisation bewerten,
- sich mit den leitenden Führungskräften und/oder wenn erforderlich mit einem Rechtsbeistand abstimmen und
- die Verbreitung durch Nutzungsbeschränkungen einschränken.

2440.C1

Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für die Berichterstattung über Beratungsergebnisse an die Kunden.

2440.C2

Im Verlauf eines Beratungsauftrags können Schwachstellen im Bereich Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrolle festgestellt werden. Falls diese für die Organisation von Bedeutung sind, müssen sie den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan berichtet werden.

2450**Zusammenfassende Beurteilungen**

Wenn eine zusammenfassende Beurteilung abgegeben wird, muss diese die Strategien, Risiken und Ziele der Organisation sowie die Erwartungen der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie von anderen Interessengruppen berücksichtigen. Die zusammenfassende Beurteilung muss durch ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen belegt sein.

Erläuterung

Die Berichterstattung wird enthalten:

- Den Umfang und Zeitraum, auf den sich die Beurteilung bezieht.
- Beschränkungen des Prüfungsumfangs.
- Berücksichtigung aller relevanten Projekte, einschließlich des Vertrauens auf andere Bestätigungs- und Prüffunktionen.
- Eine Zusammenfassung der Informationen, die die Beurteilung belegen.
- Das Risiko- oder Kontrollmodell oder andere Kriterien, die für die zusammenfassende Beurteilung zugrunde gelegt wurden.
- Die zusammenfassende Beurteilung, Bewertung oder Schlussfolgerung.
- Negative Gesamtbeurteilungen müssen begründet werden.

2500**Überwachung des weiteren Vorgehens**

Der Leiter der Internen Revision muss zur Überwachung der Erledigung der Feststellungen in den dem Management übergebenen Revisionsberichten ein entsprechendes System entwickeln und pflegen.

2500.A1

Der Leiter der Internen Revision muss ein Follow-up-Verfahren einrichten, mit dem überwacht und sichergestellt wird, dass vereinbarte Maßnahmen wirksam umgesetzt werden oder die leitenden Führungskräfte das Risiko auf sich genommen haben, keine Maßnahmen durchzuführen.

2500.C1

Die Interne Revision muss die Umsetzung der Beratungsergebnisse in dem mit dem Kunden vereinbarten Umfang überwachen.

2600**Kommunikation der Risikoakzeptanz**

Kommt der Leiter der Internen Revision zu dem Schluss, dass das Management ein für die Organisation nicht tragbares Risiko akzeptiert, so muss der Leiter der Internen Revision diese Sachlage mit den leitenden Führungskräften besprechen. Falls der Leiter der Internen Revision der Auffassung ist, dass die Angelegenheit nicht zufriedenstellend gelöst wurde, muss er die Angelegenheit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan vortragen.

Erläuterung

Die Identifizierung des vom Management akzeptierten Risikos kann über einen Prüfungs- oder Beratungsauftrag, die Verfolgung der durch das Management veranlassten Maßnahmen oder Ähnliches erfolgen. Es ist nicht die Verantwortung des Leiters der Internen Revision, das Risiko zu beseitigen.

Verfasser

Prof. Dr. Marc Eulerich
Mercator School of Management
Universität Duisburg-Essen

© **DIIR, IIRÖ und SVIR 2017**

Alle Rechte vorbehalten

Stichtag der Erhebung

28. Februar 2017

DIIR

**Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.**

Theodor-Heuss-Allee 108
D-60486 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0) 69 713769-0
www.diir.de
info@diir.de



**Institut für Interne Revision
Österreich (IIRÖ)**

Schönbrunnerstraße 218–220
A-1120 Wien
Telefon +43 (1) 817 0291
www.internerevision.at
sekretariat@internerevision.at



**Schweizerischer Verband für
Interne Revision (SVIR)**

Vulkanstrasse 120
CH-8048 Zürich
Telefon +41 (0) 44 298 3434
www.svir.ch
info@svir.ch