

DIIR

Die Interne Revision im Jahre 2020: Wirtschaftliche Trends und Implikationen

1

Siehe hierzu insbesondere § 107 Abs. 3 AktG sowie das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Bundesgesetzblatt Jahrgang 2009 Teil I Nr. 27, S. 1102 ff. und Drucksache 16/10067 des Deutschen Bundestags – Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG) mit umfangreichen Begründungen auch zu § 107 AktG.

2

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.: Wie erhöhte Überwachungsanforderungen für Vorstände und Aufsichtsräte durch das BilMoG mit vorhandenen Mitteln erfüllt werden können – Eine starke Interne Revision hilft Vorständen und Aufsichtsräten, Haftungsrisiken zu minimieren, Frankfurt 2010.

Insbesondere gesellschaftsrechtliche Veränderungen prägen in den letzten Jahren die Unternehmensführung/Corporate Governance und bringen gesteigerte Haftungsrisiken im Kontext von Unternehmenssteuerung und -kontrolle.¹ Zusätzlich verstärken sich die Einflüsse internationaler Regulierung.

Die Interne Revision spielt im Kontext der Unternehmenssteuerung und -kontrolle eine wichtige Rolle: Ansätze und Inhalte der Revisionsarbeit sind bereits heute häufig so ausgeprägt, dass zentrale Anliegen im Bereich der Kontrolle für die Unternehmensleitungen umfassend und effizient abgedeckt werden können.² Dabei helfen über viele Jahre entwickelte Methoden und Tools, strukturierte Prüfungsansätze sowie auch internationale und im praktischen Einsatz bewährte Standards, die homogene Rahmenbedingungen für die Arbeit der Internen Revision setzen.

Der vorliegende Beitrag beschreibt wichtige Tendenzen für die Arbeit der Internen Revision, die aus ausgewählten Studien zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen bis zum Jahre 2020 abgeleitet wurden. Gleichzeitig ist darauf hinzuweisen, dass einige Interne Revisionen manche der zu erwartenden Veränderungen bereits heute vollzogen haben. Allerdings sind die Umsetzungsstände und Ausprägungen über die deutsche Unternehmenslandschaft hinweg durchaus heterogen. Deshalb dient der vorliegende Beitrag sowohl als Diskussionsgrundlage als auch nach seiner Fertigstellung dazu, ein „Best Practice“-Bild über die Ausgestaltung der Internen Revision im Jahre 2020 zu zeichnen.

2 Wirtschaft und Gesellschaft 2020: Entwicklungstrends und Implikationen

3

Vgl. BDI-Manifest für Wachstum und Beschäftigung – Deutschland 2020, S. 26 f.

4

Vgl. Transcom Worldwide, Dialogstudie 2020, Halle, o. Jg. S. 23.

5

Vgl. Welge, Martin K. und Borghoff, Thomas: Die Globalisierung der Netzwerkbildung von professionellen Dienstleistungsunternehmen: Fallbeispiele von drei Start-up-Unternehmen in: Bruhn, Manfred: Dienstleistungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S. 89 ff.

Aus den Kernelementen der Studien lassen sich die folgenden thematischen Schwerpunkte mit direktem oder indirektem Einfluss auf die Arbeit der Internen Revision ableiten:

Entwicklungstrends 2020



Quelle: Eigene Darstellung.

Dezentralisierung

Die weitere Dezentralisierung und Globalisierung von Wertschöpfungs- und Prozessketten – auch durch Outsourcing – steigern die Anforderungen an effiziente und sichere Steuerungs- und Kontrollprozesse für die Unternehmensleitungen erheblich.³ Kooperationen und Allianzen prägen kosteneffiziente Lösungsansätze.⁴ Die steigende Komplexität von Wertschöpfungsstrukturen führt zudem zu erhöhten Risiken wirtschaftskrimineller Handlungen.

Komplexität

Die steigende IT-Abhängigkeit in den Geschäftsprozessen mit einer höheren technischen Komplexität erfordert ein höheres Maß an Datensicherheit und Datenschutz. Ursächlich sind auch zunehmende Schnittstellen im Wertschöpfungsprozess.⁵

6

Vgl. Transcom Worldwide, Dialogstudie 2020, Halle, o. Jg. S. 38.

7

Auszug aus der Begründung zum Regierungsentwurf (§ 107 Abs. 3 AktG des BilMoG: „... Im Hinblick auf die sorgfältige Wahrnehmung der Überwachungsaufgabe liegt es im Interesse des Aufsichtsrats, den Vorstand zu veranlassen, stringente Kontrollsysteme und Informationsabläufe zu installieren, ... und somit eigene Sorgfaltspflichtverletzungen auszuschließen.“

8

Auszug aus der Begründung zum Regierungsentwurf (§ 107 AktG): „Die Überwachung des internen Kontrollsystems, des ... internen Revisionsystems und des Risikomanagementsystems ist umfassend angelegt ...“
 „... das interne Risikomanagementsystem [ist] somit als allgemeines Risikomanagementsystem zu verstehen, das nicht auf die Rechnungslegung beschränkt ist.“

9

Vgl. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln: Die Zukunft der Arbeit in Deutschland: Megatrends, Reformbedarf und Handlungsoptionen, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 2008, S. 23; World Economic Forum & The Boston Consulting Group: Global Talent Risk – Seven Responses, S. 7 (abgerufen von http://www3.weforum.org/docs/PS_WEF_GlobalTalentRisk_Report_2011.pdf)

10

Vgl. McKinsey & Company: Deutschland 2020, Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft, Frankfurt 2008, S. 16.

11

Vgl. American Chamber of Commerce: Deutschland 2020 – Zukunft sichern, Frankfurt 2009, S. 32.

Kundenbeziehungen werden u.U. künftig stärker über IT-basiertes „Service Chain Management“ gepflegt werden.⁶ Die effiziente, wirtschaftlich sinnvolle Integration in die bestehenden Geschäftsprozesse, die Funktionsfähigkeit und Verlässlichkeit bestehender Prozesse und Prozeduren, sowie die Einhaltung der bestehenden Vorgaben und Richtlinien ist abzusichern.

Verrechtlichung

Die weitere Verrechtlichung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen steigert die Haftungsrisiken von Unternehmensleitungen und Aufsichtsgremien.⁷ Zur präventiven Risikominimierung ist eine prozessunabhängige Überwachungs- und Kontrollinstanz erforderlich, welche die Funktionsfähigkeit der vorhandenen Systeme überprüft und Optimierungsansätze identifiziert.

Dynamik

Die höhere Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds erfordert notwendigerweise konsistente Mechanismen zur Risiko-Früherkennung.⁸ Strategische und operative Risiken müssen daher zunehmend früher erkannt werden, um negative Auswirkungen zu verhindern oder zu minimieren. Prozessunabhängige Prävention und Aufklärung in Abstimmung mit operativen, prozessintegrierten Funktionen (wie Risikomanagement) steigern die Überwachungs- und Kontrollqualität.

Qualifikationsanforderungen

Die Tendenz zu steigender Globalisierung und Komplexität der Geschäftstätigkeit führt zu steigenden Qualifikationsanforderungen.⁹ Dies gilt bspw. auch in Bezug auf spezifisches technisches Know-how,¹⁰ profunde Kenntnisse im Bereich Projektmanagement und die wachsende Bedeutung des Schutzes geistigen Eigentums.¹¹

Kostenoptimierung

Die Notwendigkeit zur Kostenoptimierung bei Unternehmen impliziert die permanente Suche nach Einsparpotenzialen; die Überprüfung von Wirtschaftlichkeitsfragen ist ein zentrales Anliegen der Unternehmenssteuerung und -kontrolle.

3 Trends 2020: Wichtigste Impulse für die Interne Revision

Die Übertragung der angeführten Trends in das Revisionsumfeld kann wie folgt strukturiert werden:

Betroffene Themenbereiche für die Interne Revision



Quelle: Eigene Darstellung.

Es resultieren folgende Implikationen für die Arbeit der Internen Revision:

Vision, Aufgaben & Ziele

Aus den Trends für 2020 leiten sich diverse Schwerpunktverschiebungen in der Tätigkeit der Internen Revision ab. Hierzu gehört die verstärkte Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Kostenoptimierungsbetrachtungen, die intensivere Abstimmung mit anderen betrieblichen Funktionen im Rahmen der strategischen Planung wie auch die Verwendung effizienzsteigernder Verfahren für die Prüfungsdurchführung. Die Interne Revision des Jahres 2020 wird verstärkt als präventives und Haftungsrisiko minimierendes Instrument im Auftrag der Unternehmensleitung tätig; Themen werden verstärkt „ex ante“ bewertet und zum Prüfungsgegenstand. Die „herkömmliche“ Kontroll- und Sicherungsfunktion („ex post“) besteht fort, wird jedoch in weit höherem Maße durch automatisierte Kontrollen und Control Self Assessments unterstützt.

12

Vgl. Krys, Christian und Spannbauer, Andreas: Systemkopf Deutschland Plus – Erfolgreich durch die Globalisierung. In: Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland, Hrsg. Michael Hüther et al. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 2008, S. 9 ff.

13

Vgl. Krys, Christian und Spannbauer, Andreas: Die unternehmerische Praxis – 13 Fallstudien. In: Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland, Hrsg. Michael Hüther et al. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 2008, S. 93 ff.

14

Vgl. Lichtblau, Karl und Neligan, Adriana: Die mikroökonomische Perspektive – Die Bedeutung von Systemköpfen und Netzwerken. In: Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland, Hrsg. Michael Hüther et al. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 2008, S. 65 ff.; IBM Corporation 2008: Outsourcing und global integrierte Unternehmen: Von der Auslagerung der Basisdienste zur Wertschöpfung, S. 4, ibm.com/de.

15

Rohleder, Christoph: Globalisierung, Tertiärisierung und multinationale Unternehmen – eine international vergleichbare Analyse zur Diskordanz von wirtschaftlicher und politischer Entwicklung, Inauguraldissertation Universität Köln, 2004, S. 216.

16

Vgl. Haß, Hans-Joachim: Handlungsempfehlungen an Wirtschaft und Politik. In: Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland, Hrsg. Michael Hüther et al. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 2008, S. 141 ff.; Rohleder, Christoph: Globalisierung, Tertiärisierung und multinationale Unternehmen – eine international vergleichbare Analyse zur Diskordanz von wirtschaftlicher und politischer Entwicklung, Inauguraldissertation Universität Köln, 2004, S. 72.

Organisation & Schnittstellen

Die praktische Arbeit der Internen Revision wird von folgenden strukturellen wirtschaftlichen Veränderungsprozessen geprägt:

- Weiter zunehmende Arbeitsteilung mit komplexeren Schnittstellen und veränderten Wertschöpfungsketten¹² und eine höhere Anzahl an Unternehmenskooperationen (auch wegen Kostenoptimierungsbestrebungen)¹³ führen zu angepassten Prüfungsschwerpunkten.
- Risikoprävention und -minimierung führen zu intensiveren Abstimmungsprozessen mit anderen Unternehmensfunktionen wie Risikomanagement oder Strategischer Planung.
- Spezifische Prüfungsfelder können eine intensivierte Abstimmung mit zuständigen Funktionseinheiten bringen (bspw. mit der Funktion Mergers & Acquisitions im Unternehmen).

Prüfungsplanung

- Die Interne Revision wird durch eine weiter fortschreitende Ausrichtung geschäftlicher Entscheidungen an Kosteneffizienz-Kriterien beeinflusst.¹⁴ Kosteneffizienz wird für die Behauptung im internationalen Wettbewerb und möglicherweise die Überlebensfähigkeit der Unternehmen zum zentralen Faktor. Maßnahmen zur objektiven Identifikation von Einspar-/Kostensenkungspotenzialen erlangen damit eine noch höhere Bedeutung.
- Die Ausrichtung an dynamischen Risikokonstellationen erfordert kurzfristigere Planungszyklen und Planfortschreibungen bzw. -anpassungen auf der Basis risikoorientierter Prüfungsplanungen. Jährliche Prüfungspläne werden durch kurzfristigere, rollierende Fortschreibungen abgelöst. Auch die Prüfungsschwerpunkte variieren kurzfristiger und bedingen eine entsprechend kurzfristige Abstimmung der benötigten Qualifikationen.

Skills & Profile, Wissensmanagement

- Die geschäftliche Tätigkeit in den entwickelten Industrieländern verschiebt sich immer stärker vom Produktionsprozess zum Entwicklungsprozess; Know-how ist ein internationaler Wettbewerbsfaktor, nicht nur im Bereich Hoch-Technologie.¹⁵ Veränderte Formen internationaler Kooperationen auch im Bereich Forschung & Entwicklung und eine Verlagerung technologischer Kompetenz verstärken die Gefahr von Know-how-Abflüssen.¹⁶

17

Vgl. Krys, Christian und Spannauer, Andreas: Die unternehmerische Praxis – 13 Fallstudien. In: Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland, Hrsg. Michael Hüther et al. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 2008, S. 123–126.; Pftzing, Karl und Rohde, Adolf: Ganzheitliches Projektmanagement, Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen 2009, S. 30 ff.

18

Vgl. Grömling, Michael et al.: Die makro-ökonomische Perspektive – Strukturwandel und Globalisierung. In: Systemkopf Deutschland Plus. Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland, Hrsg. Michael Hüther et al. Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln 2008, S. 19ff.; Helmbrecht, Udo (Präsident des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik): Datensicherheit – die Grundlage für vertrauensvolles eGovernment, Rede vom 1. Juni 2006, Berlin.

19

Vgl. McKinsey & Company: Deutschland 2020, Zukunftsperspektiven für die deutsche Wirtschaft, Frankfurt 2008, S. 8.

- Bestimmte Qualifikationen werden für die Interne Revision künftig wesentlich an Bedeutung gewinnen:
 - Juristische Grundkenntnisse (unterschiedlicher Legislativen)
 - Projektmanagement- und Projektcontrollingkenntnisse¹⁷
 - Kenntnisse im Bereich Intellectual Property
 - Stärker ausgeprägte IT-Kenntnisse (Systeme und Methoden)
 - Grundlegende bzw. weiterführende Kenntnisse im Bereich Fraud
 - Branchenspezifische Spezialkenntnisse (ggf. bis zu technischem Hintergrundwissen)
- Verschiebungen von Revisionsaufgaben und die weiterführende risikoorientierte Ausrichtung erfordern den optimalen Einsatz verfügbarer Ressourcen und bedingen strukturierte Verfahren zum effizienten Wissensmanagement (Wissensdatenbanken, „Know-how-Pools“).

Methoden & Tools

- Die verstärkte IT-Abhängigkeit mit zunehmendem Internethandel, stärkerer Vernetzung und Automatisierung erfordert die intensivere IT-Fundierung der Revisionsarbeit und die Automatisierung von Prüfungshandlungen – insbesondere für Ordnungsmäßigkeitsprüfungen.
- Datenschutz und Datensicherheit¹⁸ finden stärkere Berücksichtigung in der Prüfungsarbeit.
- Integrierte Lösungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) werden Betrachtungsgegenstand der Arbeit der Internen Revision.¹⁹
- Die Anwendung international etablierter Methoden und Modelle, wie bspw. Controls Self Assessment, risiko- und prozessorientierter Prüfungsansatz, quantitative Bewertungsverfahren etc., wird zum Standard.
- Begleitende Prüfungsansätze wie Control Self Assessments werden die Arbeit der Internen Revision stärker unterstützen.
- Zur Prävention wirtschaftskrimineller Handlungen sind (Daten-) Analysen hinsichtlich Hinweisen auf Fraud durch vorhandene technische Mittel etablierte Elemente.
- Die Prüfungsplanung und -durchführung einschließlich der Dokumentation erfolgt IT-Tool-gestützt. Eine systemische Unterstützung automatisierter Verfahren, wie bspw. beim Continuous Auditing, erlaubt die weitere Verschiebung verfügbarer Prüfungskapazitäten von reinen Ordnungsmäßigkeitsprüfungen hin zu einer stärkeren Konzentration auf risikobehaftete Themenfelder.

20

„International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing“, IIA, Altamonte Springs 2008

Qualität & Standards

Die berufsständischen Standards (IPPF)²⁰ dienen als internationales Normenwerk. Sie bilden den „Kern“ für die Weiterentwicklung des Berufsbildes in Verbindung mit vorgezeichneten Qualifikationsmodellen und -nachweisen und definieren die Grundlagen für eine professionelle und effiziente sowie objektiv nachvollziehbare Prüfungstätigkeit. Kenntnis und Akzeptanz der Standards sind wesentliche Elemente des Berufs des Internen Revisors; die vorgegebenen Standards definieren ihrerseits gegenüber internen und externen „Stakeholdern“ ein Gütesiegel, um die Professionalität und den Stellenwert der Internen Revision transparenter zu machen.

Die Interne Revision ihrerseits muss sich aus demselben Grund einer unabhängigen (externen) Qualitätsüberprüfung unterziehen, um ein für Vorstand und Aufsichtsrat nachvollziehbares Qualitätsniveau nachzuweisen (hier insbesondere die durch § 107 Abs. 3 AktG geforderten Angemessenheits- und Wirksamkeitsnachweise). Die Bedeutung des Qualitätszertifikats für die Interne Revision wird erheblich zunehmen.

Der weiteren Verbreitung und Akzeptanz der Standards sowie der Förderung deren Bedeutung (auch auf internationaler Ebene) wird daher aus berufsständischer Sicht eine wesentliche Rolle zukommen.

DIIR

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

Ohmstraße 59
60486 Frankfurt am Main
Telefon (069) 713769-0
Fax (069) 713769-69
www.diir.de
info@diir.de