

Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIR)

**IIR Revisionsstandard Nr. 3**

# **Qualitätsmanagement in der Internen Revision**

Stand 12. August 2002

## PRÄAMBEL

(1) Qualitätsmanagement in der Internen Revision ist ein Programm zur Qualitätssicherung und –verbesserung, das alle Aspekte der Revisionsarbeit umfasst und zur kontinuierlichen Überwachung ihrer Wirksamkeit dient. Zweck des Qualitätsmanagements ist es, hinreichend sicherzustellen, dass die Arbeit der Internen Revision zur Wertsteigerung und Verbesserung der Geschäftsprozesse beiträgt.

(2) Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt bei der Revisionsleitung. Sie hat dafür Sorge zu tragen, dass ein der Größe und Struktur der Internen Revision und des Unternehmens entsprechendes Qualitätsmanagement eingerichtet wird; ferner hat die Revisionsleitung zu entscheiden, in welcher Form die in Kapitel 1 aufgeführten Bestandteile des Qualitätsmanagements in der Internen Revision eingesetzt werden. Dieses sollte in einem Revisionshandbuch/ in einer Revisionscharta dokumentiert werden.

(3) Das Qualitätsmanagement ist unter Berücksichtigung der Größe und Struktur der Internen Revision in einem strukturierten Prozess zu implementieren und laufend weiter zu entwickeln. Hinweise auf eine mögliche Vorgehensweise zur Einführung eines Qualitätsmanagements sind Kapitel 2 zu entnehmen.

(4) Das Qualitätsmanagement erstreckt sich auf alle Bereiche der Revisionstätigkeit; die an sie zu stellenden Anforderungen sind im Einzelnen in Kapitel 3 genannt.

(5) Als Hilfestellung für eine Qualitätsüberwachung sind in den Anlagen 1 und 2 in Form von Checklisten Qualitätskriterien aufgelistet, die Grundlage der Beurteilung der Internen Revision durch die Leitung der Internen Revision selbst, durch einen Internal Review oder durch eine externe Qualitätsüberwachung sind.

# Qualitätsmanagement in der Internen Revision

## Gliederung

- 1 Bestandteile des Qualitätsmanagements**
  - 1.1 Definitionen
  - 1.2 Systematik
  - 1.3 Qualitätsmanagement-Darlegung
  - 1.4 Qualitätsplanung
  - 1.5 Qualitätserzeugung und –lenkung
  - 1.6 Qualitätsüberwachung
    - 1.6.1 Interne Qualitätsüberwachung
      - 1.6.1.1 Projektkontrolle (Supervision)
      - 1.6.1.2 Bestandsaufnahmen durch die Interne Revision (Internal Reviews)
        - 1.6.1.2.1 Steuerung über quantitative Größen
        - 1.6.1.2.2 Qualitätsprüfungen
        - 1.6.1.2.3 Kundenbefragungen
        - 1.6.1.2.4 Benchmarking
    - 1.6.2 Externe Qualitätsüberwachung
      - 1.6.2.1 Zertifizierung
      - 1.6.2.2 Qualitätsprüfung und Peer Reviews (External Reviews)
  - 1.7 Qualitätsverbesserung
  - 1.8 Verantwortung
  - 1.9 Besonderheiten
  
- 2 Einführung eines Qualitätsmanagements**
  - 2.1 Implementierungsphase
    - 2.1.1 Festlegung der Qualitätspolitik
    - 2.1.2 Festlegung des bestehenden Handlungsbedarfs
    - 2.1.3 Schaffung notwendiger Strukturen
    - 2.1.4 Erarbeiten des Pflichtenhefts und Festlegung der Qualitätskriterien
    - 2.1.5 Darlegung des Implementierungsprozesses
  - 2.2 Laufender Prozess

### **3 Grundlagen für qualitätssichernde Arbeit der Internen Revision**

- 3.1 Zielsetzung
- 3.2 Tätigkeitsfelder
- 3.3 Organisation
  - 3.3.1 Aufbauorganisatorische Einordnung und Einbindung der Internen Revision
  - 3.3.2 Organisation der Internen Revision
- 3.4 Budget
- 3.5 Facharbeit
  - 3.5.1 Planung
  - 3.5.2 Durchführung
    - 3.5.2.1 Vorbereitung
    - 3.5.2.2 Prüfung
    - 3.5.2.3 Berichterstattung
    - 3.5.2.4 Follow-up
- 3.6 Periodische Berichterstattung
- 3.7 Mitarbeiter
  - 3.7.1 Auswahl
  - 3.7.2 Entwicklung/Fortbildung
  - 3.7.3 Führung
- 3.8 Gesetze, Standards, fachliche Verlautbarungen

### **Anlagen**

Anlage 1 Ausgewählte Qualitätskriterien

Anlage 2 Ausgewählte Inhalte von Kundenbefragungen

## **1. Bestandteile des Qualitätsmanagements**

### **1.1 Definitionen**

Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen.<sup>1</sup>

Qualitätsmanagement in der Internen Revision ist ein Programm zur Qualitätssicherung und –verbesserung, das alle Aspekte der Revisionsarbeit umfasst und zur kontinuierlichen Überwachung ihrer Wirksamkeit dient. Zweck des Qualitätsmanagements ist es, hinreichend sicherzustellen, dass die Arbeit der Internen Revision zur Wertsteigerung und Verbesserung der Geschäftsprozesse beiträgt.

### **1.2 Systematik**

Im Einklang mit der Definition der Begriffe "Qualität" und "Qualitätsmanagement" sind die wesentlichen Voraussetzungen eines erfolgreichen Qualitätsmanagements:

- Orientierung am Kunden (z.B. Auftraggeber, geprüfte Einheit) und Klarheit der darauf ausgerichteten Qualitätspolitik,
- systematische Struktur der Arbeitsabläufe,
- aktive Beteiligung der Mitarbeiter,
- offene Kommunikation über den Qualitätsverbesserungsprozess sowie
- flexible Anpassung des Qualitätsmanagementsystems an neue Erfordernisse.

Diese Voraussetzungen werden als Bausteine in ein effektives Qualitätsmanagementsystem integriert. Dieses wird als Kreislauf verstanden, der sich in die folgenden Bestandteile gliedern lässt:

- Qualitätsmanagement-Darlegung,
- Qualitätsplanung,
- Qualitätserzeugung und –lenkung,

---

<sup>1</sup> Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ), "Begriffe zum Qualitätsmanagement", 6. Auflage 1995, S.30, und Deutsches Institut für Normierung e.V., Teil 11 DIN-Norm 55350 neu 1987

- Qualitätsüberwachung,
- Qualitätsverbesserung.

Die Sicherung eines hohen Qualitätsniveaus ist einerseits eine gute Arbeitsgrundlage für jede Interne Revision, andererseits aber auch ein Wettbewerbsvorteil.

### 1.3 Qualitätsmanagement-Darlegung

Als wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements sind zunächst die Qualitätspolitik und die damit verbundenen Qualitätsziele zu definieren und darzulegen. Dabei müssen international operierende Unternehmen beachten, dass differierende Kulturen und Wertvorstellungen, der jeweilige rechtliche Rahmen<sup>2</sup> sowie wirtschaftliche Besonderheiten<sup>3</sup> in einzelnen Staaten die Unternehmensführung durchaus beeinflussen, was seinen Niederschlag auch in der Arbeitsweise der Internen Revision findet (siehe 1.9 Besonderheiten). Diese kulturellen, rechtlichen und wirtschaftlichen Besonderheiten haben daher auch Einfluss auf die Qualitätspolitik, die zur Erreichung einer unternehmensweit einheitlich hohen Qualität diese nationalen Unterschiede weitgehend integrieren muss.

Aufbauend auf Qualitätspolitik und –ziele sind die notwendigen Rahmenbedingungen für ein wirksames und funktionsfähiges Qualitätsmanagement zu schaffen. Zur Gewährleistung der notwendigen Transparenz und Verbindlichkeit sind sowohl die Qualitätspolitik als auch das Qualitätsmanagementsystem mit seinen einzelnen Bestandteilen zu dokumentieren und zu kommunizieren. Dies kann z. B. über ein Qualitätsmanagement-Handbuch erfolgen.

### 1.4 Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung umfasst die Auswahl, Klassifizierung und Festlegung von Qualitätskriterien auf Basis der definierten Qualitätspolitik und –ziele. Grundlagen hierfür

---

<sup>2</sup> Z. B. in Deutschland das Aktiengesetz mit strenger Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat („KonTraG“), Vorgaben der EU zur Ausgestaltung des Internen Überwachungs-systems der Unternehmen, Angleichung der Rahmenbedingungen der EU-weiten Rechtsnormen für das Gesellschaftsrecht

<sup>3</sup> Z. B. typische Gesellschafterstrukturen, Struktur der Eigenkapitalfinanzierung usw.

sind z. B. gesetzliche und aufsichtsrechtliche Anforderungen<sup>4</sup> sowie Berufsstandards<sup>5</sup>. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses fließen hier auch aus Benchmarking und Ideenmanagement gewonnene Impulse und Verbesserungsvorschläge ein. Dabei sollten die definierten Qualitätskriterien verbindlich und messbar sein (siehe Anlage 1, Ausgewählte Qualitätskriterien).

### 1.5 Qualitätserzeugung und -lenkung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Qualitätsplanung werden Maßnahmen zur Umsetzung der definierten Qualitätskriterien eingeleitet. Dies kann z. B. zunächst die Ausarbeitung von detaillierten Rahmenbedingungen und Arbeitsanweisungen für die verschiedenen Aufgaben und Arbeitsschritte der Internen Revision sowie die Entwicklung und Implementierung von Verfahren und Methoden zur Unterstützung der Revisionsarbeit umfassen. Im Sinne einer effektiven und zeitnahen Steuerung sollten dabei Qualitätskennzahlen und –indikatoren entwickelt werden, die regelmäßig von der Revisionsleitung analysiert werden, um bei Abweichungen rechtzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen zu können (siehe Anlage 1, Ausgewählte Qualitätskriterien).

### 1.6 Qualitätsüberwachung

Bei der Qualitätsüberwachung wird untersucht, inwieweit eine Einheit die festgelegten Qualitätskriterien erfüllt. Maßnahmen zur Qualitätsüberwachung lassen sich in Anlehnung an die Definition des Institute of Internal Auditors wie folgt unterteilen:

- Interne Qualitätsüberwachung durch die Interne Revision (Internal Reviews)
- Externe Qualitätsüberwachung und Peer Reviews (External Reviews).

Im Rahmen ihrer Managementverantwortung ist die Qualitätsüberwachung zunächst die Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte (siehe 1.8 Verantwortung).

Durch eine Skalierung für die einzelnen Qualitätsteile wird ein Maßstab entwickelt und eine neutrale Messung ermöglicht. Hinweise zur Durchführung der Beurteilung durch die Interne

---

<sup>4</sup> Z. B. KonTraG oder „Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute“ des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen

<sup>5</sup> Z. B. „Grundsätze für die berufliche Praxis der Internen Revision“ des IIA und des IIR

Revision selbst oder durch Externe sind in Anlage 1, „Ausgewählte Qualitätskriterien“ und Anlage 2, „Ausgewählte Inhalte von Kundenbefragungen“, enthalten.

### 1.6.1 Interne Qualitätsüberwachung

#### 1.6.1.1 Projektkontrolle (Supervision)

Ein wichtiges Element der Qualitätsüberwachung ist die Projektkontrolle (Projekt = Prüfung). Dabei wird durch regelmäßige Qualitätskontrollen die Einhaltung der Qualitätsstandards in der laufenden Revisionsarbeit überwacht. Die Projektkontrolle erfolgt in Stufen zunächst durch den für die Prüfung verantwortlichen Prüfungsleiter, der auch in die Prüfungstätigkeit integriert sein kann. Anschließend werden erfahrenere Führungskräfte, z. B. Abteilungsleiter innerhalb der Revision, in deren Verantwortungsbereich eine Prüfung fällt, und schließlich der Leiter der Revision eingebunden.<sup>6</sup>

#### 1.6.1.2 Bestandsaufnahmen durch die Interne Revision (Internal Reviews)

##### 1.6.1.2.1 Steuerung über quantitative Größen

Eine Steuerung über quantitative Größen kann über Kennzahlen, z. B. die Erfassung von Einsparungsmaßnahmen, die Prüfungsdauer, usw., erfolgen.

##### 1.6.1.2.2 Qualitätsprüfungen

Der Qualitätsbeauftragte der Internen Revision (Leiter der Revision oder ihm direkt unterstellte Qualitätsmanagement-Einheit, siehe 1.8 Verantwortung) führt in regelmäßigen Intervallen Qualitätsprüfungen als Selbstprüfung durch. Dabei stehen die folgenden Ziele im Vordergrund:

- das Aufzeigen von Qualitätslücken und Verbesserungspotential in den Prozessen und Arbeitsabläufen und
- die Überprüfung und Validierung der Qualitätskriterien auf unveränderte Aktualität, Angemessenheit und Gültigkeit.

---

<sup>6</sup> Funktionsbezeichnungen sind organisationsabhängig.

Als Ergebnis der Qualitätsprüfungen wird die Revisionsleitung gemeinsam mit ihren Mitarbeitern konkrete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung verbindlich festlegen.

#### 1.6.1.2.3 Kundenbefragungen

Zur Qualitätsüberwachung können Befragungen von Kunden (z.B. Auftraggeber, geprüfte Einheit) nach Abschluss von Revisionsprojekten durchgeführt werden. Hierbei wird um die Beantwortung von Fragen zur abgeschlossenen Prüfung oder auch generell zur Arbeit der Internen Revision auf Basis einer Skalierung gebeten. Anlage 2, „Ausgewählte Inhalte von Kundenbefragungen“, enthält einen Katalog möglicher Fragen.

#### 1.6.1.2.4 Benchmarking

Schließlich ist auch ein Leistungsvergleich zur Qualitätsüberwachung möglich. Hier kann z. B. ein gezieltes, eigenes Benchmarking mit vergleichbaren Internen Revisionen anderer Unternehmen durchgeführt werden. Dies kann sowohl branchenspezifisch als auch branchenübergreifend erfolgen. Ziel ist dabei, durch einen Vergleich mit anderen Einheiten bessere Prozesse und Methoden zu entwickeln. Eine Möglichkeit hierfür bieten z. B. die Arbeitskreise des IIR<sup>7</sup>.

#### 1.6.2 Externe Qualitätsüberwachung

Die externe Qualitätsüberwachung ist ein wichtiger Bestandteil des Qualitätsmanagements.<sup>8</sup> Sie gibt der Unternehmensleitung und anderen Bezugsgruppen, die sich auf die Arbeit der Internen Revision verlassen, von unabhängiger Seite Bestätigung, dass Qualitätsarbeit geleistet wird.

Die externe Qualitätsüberwachung ist von qualifizierten Personen vorzunehmen, die vom Unternehmen unabhängig sind und bei denen ein Interessenskonflikt weder besteht noch zu vermuten ist.

---

<sup>7</sup> Auch eine Auswertung der IIR-Umfrage „Interne Revision 96“ liefert nützliche Hinweise: Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIR), Frankfurt am Main, Arbeitsgemeinschaft Interne Revision, Wien, Schweizerischer Verband für Interne Revision, Zürich, „Interne Revision 96 – Ergebnisse einer Umfrage“

<sup>8</sup> Vgl. IIA Practice Advisory Nr. 1312-1

### 1.6.2.1 Zertifizierung

Die Zertifizierung der Internen Revision nach ISO 9000 ff. ist eine Form der Externen Qualitätsüberwachung. Nach einer in den Jahren 1994/95 weltweit unter Mitgliedern des IIA durchgeführten Befragung war bei etwa einem Viertel der antwortenden Unternehmen eine Zertifizierung der Internen Revision in Überlegung. Etwa 15% waren bereits zertifiziert.<sup>9</sup> Als Beweggründe wurden folgende Vorteile gesehen:

- Klare Formulierung einer Qualitätspolitik und Qualitätssicherung
- Beschreibung der Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Revisionsarbeit
- Schriftliche Dokumentation von Arbeitsanweisungen und Vorgehensweisen
- Beschreibung der Qualitätssicherungsmaßnahmen, wie diese in den IIA-Standards<sup>10</sup> (Supervision, Internal Reviews, External Reviews) vorgeschlagen werden.

### 1.6.2.2 Qualitätsprüfung und Peer Reviews (External Reviews)

Ein Teil der Qualitätsprüfung kann durch die gesetzliche Abschlussprüfung abgedeckt sein.<sup>11</sup> Für eine nicht durch Gesetze und aufsichtsrechtliche Vorschriften abgedeckte externe Qualitätsprüfung bestehen folgende Möglichkeiten:

- ein quantitativer Betriebsvergleich, bei welchem die Prüfung durch eine Organisation entsprechend der Vorgehensweise z.B. des IIA in den USA durchgeführt wird, oder
- ein qualitatives System, bei welchem die Prüfung durch eine Revision eines anderen Unternehmens, durch externe Institutionen oder externe Dienstleister<sup>12</sup> durchgeführt wird (Peer Review).

---

<sup>9</sup> Vgl. Ridley, J.: The worldwide implications of ISO 9000 on the Internal Auditing, ISO 9000-News 1/1997

<sup>10</sup> IIA Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision; Deutsche Übersetzung der Standards for the Professional Practice of Internal Auditing durch das IIR, Frankfurt/Main, 2002

<sup>11</sup> Pflicht bei börsennotierten Aktiengesellschaften gemäß § 317 HGB sowie bei Banken gemäß "Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute" des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen

<sup>12</sup> Siehe auch Peer Review der Wirtschaftsprüfer, vgl. auch IDW, Entwurf Prüfungsstandard: Die Durchführung von Qualitätskontrollen in der Wirtschaftsprüfungspraxis (IDW EPS 140, Stand 28.06.2000)

Ziel ist, Konzepte und Branchenvergleiche über das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (IIR) anzubieten.

### 1.7 Qualitätsverbesserung

Ziel insgesamt ist die Optimierung der Revisionsarbeit im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Impulse hierfür können dabei sowohl von den eigenen Mitarbeitern und den Kunden der Revision ausgehen als auch über unternehmens- und branchenübergreifendes Benchmarking gewonnen werden.

### 1.8 Verantwortung

Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt bei der Revisionsleitung. Bei entsprechender Größe der Internen Revision kann zu seiner Unterstützung die Schaffung einer direkt an ihn berichtenden, von den Revisionseinheiten unabhängigen, Qualitätsmanagement-Einheit hilfreich sein. Im Folgenden werden beide Gestaltungsmöglichkeiten unter dem Begriff "Qualitätsbeauftragter" zusammengefasst. Als übergeordnete und unabhängige Instanz leitet der Qualitätsbeauftragte die notwendigen Veränderungsprozesse ein, moderiert und koordiniert diese und unterstützt die Fachbereiche der Internen Revision bei der Umsetzung der definierten Maßnahmen. Dabei ist zu beachten, dass eine separate Qualitätsmanagement-Einheit keine fachliche Weisungsbefugnis den Revisionseinheiten gegenüber hat. Die Verantwortung für die Revisionsdurchführung (ex post und ex ante) mit allen fachlichen Aspekten wie z.B. Beurteilung der geprüften Einheiten sowie die Ausgestaltung von Prüfungsprogrammen und –prozessen verbleibt unverändert bei den dafür zuständigen Revisionseinheiten.

## 1.9 Besonderheiten

Für international operierende Unternehmen kann über international akzeptierte Standards und Checklisten eine einheitliche Qualität in der Internen Revision herbeigeführt werden, die nationale Unterschiede weitgehend integriert.

Jedoch muss beachtet werden, dass aufgrund verschiedener Ursachen in einzelnen Staaten Unternehmen durchaus unterschiedlich geführt werden, was einen entsprechenden Niederschlag auch in der Arbeitsweise der Internen Revision findet. Dabei spielen kulturelle, rechtliche und wirtschaftliche Besonderheiten eine Rolle.

## **2. Einführung eines Qualitätsmanagements**

Bei der Einführung eines Qualitätsmanagements in der Internen Revision sind die unterschiedlichen Aufgabenstellungen während der Implementierungsphase und im laufenden Prozess zu berücksichtigen.

Sowohl in der Implementierungsphase als auch im laufenden Prozess kommt der Kommunikation mit den Mitarbeitern der Internen Revision besondere Bedeutung zu. So müssen die Revisionseinheiten über die Qualitätsanforderungen und –kriterien, deren Weiterentwicklung sowie die zu implementierenden Maßnahmen zeitnah informiert werden. Umgekehrt sind das Feedback und die Ideen der Mitarbeiter für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess unabdingbar.

### 2.1 Implementierungsphase

Während der Implementierungsphase wird zunächst mittels einer Ist-Aufnahme der bestehenden Arbeitsabläufe und –anweisungen untersucht, welche Qualitätsregeln und Instrumente zur Qualitätssicherung bereits bestehen. Auf Basis dieser Untersuchung wird dann gemeinsam mit den Revisionseinheiten der Handlungsbedarf definiert. Hierauf aufbauend werden die Qualitätskriterien sowie die Mindestanforderungen zur Qualitätssicherung entwickelt und in einem Pflichtenheft festgelegt. Gemeinsam mit den Revisionseinheiten werden die notwendigen Maßnahmen implementiert

und in der schriftlich fixierten Ordnung der Internen Revision, z.B. über Prozessbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen, dokumentiert. Auch sind bereits während der Implementierungsphase Möglichkeiten zur laufenden (Selbst-)Überwachung wie z. B. Qualitätskennzahlen oder Self-Assessments zu entwickeln.

Im Einklang mit den obigen Erläuterungen lassen sich folgende Meilensteine für die Implementierung eines Qualitätsmanagements definieren:

- Festlegung der Qualitätspolitik,
- Festlegung des bestehenden Handlungsbedarfs,
- Schaffung der notwendigen Strukturen,
- Erarbeitung des Pflichtenhefts und Festlegung der Qualitätskriterien,
- Darlegung des Implementierungsprozesses.

#### 2.1.1 Festlegung der Qualitätspolitik

Als Voraussetzung für die Etablierung eines wirksamen Qualitätsmanagements ist zunächst die Qualitätspolitik für die Revisionsabteilung festzulegen. Diese leitet sich aus der Aufgabenstellung der Internen Revision gemäß ihrer Geschäftsordnung ab und sollte eine klare Positionierung hinsichtlich Art und Umfang der zu erbringenden Leistung (z. B. Prüfung, interne Beratung) sowie Zielkunden und eine entsprechende Kundenorientierung (z. B. Vorstand/Unternehmensleitung und nachgeordnete Berichtsebenen) enthalten.

#### 2.1.2 Festlegung des bestehenden Handlungsbedarfs

Auf Basis der festgelegten Qualitätspolitik wird der Handlungsbedarf zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems definiert. Dies umfasst die Schaffung der notwendigen Strukturen, die Definition von Qualitätskriterien sowie die Ist-Aufnahme der bestehenden Qualitätsregeln und Instrumente zur Qualitätssicherung als Basis für die Ableitung konkreter Maßnahmen.

### 2.1.3 Schaffung notwendiger Strukturen

Hierunter fällt zunächst die unter 1.8 beschriebene Benennung einer/eines Qualitätsbeauftragten der Internen Revision.

Im Hinblick auf die notwendige Einbindung aller Mitarbeiter der Revision in das Qualitätsmanagement empfiehlt sich die Bildung von Qualitäts-Teams, die sich aus Mitarbeitern aller Revisionsbereiche zusammensetzen. Diese Teams sind während der Implementierungsphase die primären Akteure im Qualitäts- und Veränderungsprozess und sind in alle Aspekte des Implementierungsprozesses aktiv eingebunden. Daneben fungieren sie als Teilnehmer und Multiplikatoren im Implementierungsprozess. Im laufenden Prozess können diese als "Schnittstellenmanager" zwischen den operativen Revisionseinheiten und der Qualitätsmanagement-Einheit in der Revision agieren und somit die notwendige Kommunikation zwischen allen Beteiligten sicherstellen. Auch können diese im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Aktivitäten der jeweiligen Bereiche kritisch und objektiv betrachten und somit ggf. zeitnah Anstöße für Verbesserungen geben und als Teilnehmer/Moderatoren bei den Qualitätsprüfungen fungieren.

### 2.1.4 Erarbeiten des Pflichtenhefts und Festlegung der Qualitätskriterien

Während der Implementierungsphase ist eine wesentliche Aufgabe der Teams das Erarbeiten von Mindestanforderungen für eine qualitativ hochwertige Revisionsarbeit und die Erstellung eines entsprechenden Pflichtenhefts. Grundlage hierfür sind, wie in den Ausführungen zu Qualitätsplanung unter 1.4 beschrieben, zumindest gesetzliche und aufsichtsrechtliche Anforderungen wie z. B. KonTraG oder die "Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute" des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen. Das Pflichtenheft sollte jedoch auch um intern und extern gewonnene Anregungen und Erfordernisse erweitert und ergänzt werden.

Hierauf aufbauend sind spezifische Qualitätskriterien zu definieren. Über entsprechende verbindliche und messbare Qualitäts- und Zeitstandards sollen dabei einheitliche Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung der

Revision geschaffen werden (siehe Anlage 1, „Ausgewählte Qualitätskriterien“); diese sind schriftlich z. B. in einem Revisionshandbuch zu dokumentieren.

Auch sind in diesem Schritt bereits Instrumentarien zur Qualitätssicherung zu entwickeln. Diese beinhalten z.B. Qualitätskennzahlen, Reviews revisionsinterner Projekte, Qualitätsprüfungen, Self-Assessments, Befragungen der Revisionseinheiten und Kundenbefragungen. Auch hier können die Qualitäts-Teams wertvolle Beiträge liefern.

### 2.1.5 Darlegung des Implementierungsprozesses

Zur Schaffung der notwendigen Transparenz, Messbarkeit und Verbindlichkeit ist für den Implementierungsprozess ein entsprechender Projektplan inkl. Verantwortlichkeiten und Zeitplan zu erarbeiten und zu kommunizieren. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses zum Qualitätsmanagement und demzufolge auch für die erfolgreiche Implementierung und Verankerung eines Qualitätsmanagementsystems.

### 2.2 Laufender Prozess

Nach Abschluss der Implementierungsphase steht die Verankerung und Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Vordergrund. Hierzu werden zunächst die definierten Maßnahmen umgesetzt; eine regelmäßige Berichterstattung der definierten Qualitätskennzahlen informiert dabei über den Stand der Umsetzung bzw. Abweichungen von den definierten Normen und ermöglicht somit ggf. das rechtzeitige Gegensteuern.

Daneben prüft der Qualitätsbeauftragte die Funktionsfähigkeit der implementierten Maßnahmen zur Qualitätserzeugung z. B. mittels Qualitätsprüfungen. Dabei werden die bestehenden Prozesse bewertet und untersucht, inwieweit die Revisionseinheiten die definierten Normen einhalten und ob bzw. welche Qualitätslücken bestehen. Hieraus abgeleitete Maßnahmen werden wie in der Implementierungsphase gemeinsam mit den Revisionseinheiten entwickelt und umgesetzt.

Zudem werden die definierten Qualitätskriterien auf ihre Angemessenheit und unveränderte Gültigkeit überprüft und weiterentwickelt. Dabei sollten das Wissen und die Ideen der Mitarbeiter genutzt und ihre Verbesserungsvorschläge aktiv eingefordert werden. Auch Anregungen und Wünsche der Revisionskunden oder Vergleiche mit Revisionseinheiten anderer Unternehmen können hierfür Impulse geben. Instrumente hierfür sind Ideenmanagement, Kundenbefragungen und Service Level Agreements sowie Benchmarking.

Ziel des Ideenmanagements ist dabei, das Know How und Ideenpotential der Mitarbeiter optimal zu nutzen, um die Qualität der Revisionsaktivitäten ständig wirkungsvoll zu verbessern. Das Ideenmanagement ist eine wesentliche Grundlage, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess voranzutreiben und Hinweise für weitere Qualitätsstandards zu erhalten. Dabei sind alle Mitarbeiter anzusprechen und einzubeziehen, damit das Qualitätsmanagement akzeptiert und gelebt wird. Diese sollten die Möglichkeit der direkten Kommunikation mit dem Qualitätsbeauftragten haben, damit tatsächlich jeder Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge weitergeben kann. Hierfür ist ein Instrumentarium zur Aufnahme des Inputs aller Revisoren zu schaffen, damit keine Anregungen verloren gehen.

Die Anforderungen der Revisionskunden können mittels unterschiedlicher Methoden ermittelt werden. Zunächst können über Befragungen, z.B. im Rahmen der Vorstellung des Revisionsprogramms, im Jahresplan zusätzliche Prüfungsschwerpunkte berücksichtigt werden. Darüber hinaus können in Verträgen zwischen einem Service-Anbieter und seinem Kunden (Service Level Agreements) die Parameter der vereinbarten Dienstleistung sowie die Qualitätserwartung definiert werden. Für die Revision sind Service Level Agreements zumindest dann erforderlich, wenn im Rahmen eines Outsourcing Revisionsaufgaben auf Dritte verlagert werden bzw. im Rahmen eines Insourcing Revisionsaufgaben z.B. für Tochterunternehmen übernommen werden.

### **3. Grundlagen für die qualitätssichernde Arbeit der Internen Revision**

#### **3.1 Zielsetzung**

Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- („assurance“-) und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.

Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.<sup>13</sup>

#### **3.2 Tätigkeitsfelder**

Die Tätigkeitsfelder der Internen Revision erfassen alle Aktivitäten des Unternehmens und gliedern sich wie folgt:<sup>14</sup>

- Prüfungen der Finanz- und Vermögenslage sowie der Zuverlässigkeit des Rechnungswesens und daraus abgeleiteter Informationen (Financial Auditing),
- Prüfungen der Qualität, Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Funktionalität der Strukturen, Prozesse und Systeme inkl. des IKS (Operational Auditing),
- Prüfungen der Managementleistungen im Hinblick auf die Strategie und Zielsetzung der Organisation und die Umsetzung der geschäftspolitischen Vorgaben (Management Auditing),
- Begutachtung von Projekten, Strukturen und Prozessen und damit verbundene Beratung der Organisation (Internal Consulting).

#### **3.3 Organisation**

##### **3.3.1 Aufbauorganisatorische Einordnung und Einbindung der Internen Revision**

Der Grundsatz der Unabhängigkeit und Objektivität erfordert, dass die Interne Revision unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellt ist.<sup>15</sup>

Mitarbeiter der Internen Revision dürfen für die Aktivitäten, die von ihnen geprüft werden, keine Entscheidungskompetenzen oder Zuständigkeiten haben.

---

<sup>13</sup> Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIR), laut Beschluß des IIR-Vorstandes vom 07. Juni 2002

<sup>14</sup> Vergleiche auch Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute (BAKred - Rundschreiben 01/2000) und BIZ Internal Audit in Banking Organisations and the relationship of the supervisory authorities with internal and external auditors (Juli 2000)

<sup>15</sup> In Anlehnung an die „Standards for the Professional Practice of Internal Auditing“ des Institute of Internal Auditors (IIA)

Die Interne Revision ist neben dem Internen Kontrollsystem (organisatorische Sicherheitsmaßnahmen und interne Kontrollen) wesentlicher Bestandteil des unternehmensinternen Überwachungssystems (IÜS).

Für ihre Aufgabenerfüllung muss die Interne Revision ein uneingeschränktes aktives und passives Informationsrecht haben.

Aufgaben, Pflichten und Rechte der Internen Revision sind mittels einer Geschäftsordnung zu dokumentieren; sie ist von der Geschäftsleitung zu verabschieden und im Unternehmen bekannt zu machen.

### 3.3.2 Organisation der Internen Revision

Die Interne Revision muss über eine ihrer Größe und Funktion entsprechende organisatorische Konzeption verfügen. Einfluss hierauf haben:

- Unternehmensgröße,
- Industriezweig bzw. Wirtschaftsbereich,
- Nationale oder weltweite Betätigungen,
- Komplexität, Führungs- und Organisationsstruktur des Unternehmens,
- Sicherheitsbedarf des Unternehmens,
- Gesetzliche/aufsichtsrechtliche Anforderungen.

Struktur und Funktionsabläufe haben sicherzustellen, dass der Aufbau fundierter und detaillierter Erkenntnisse zu den zu prüfenden Sachgebieten ermöglicht wird.

Der Aufbau ist zu dokumentieren; Funktionsbeschreibungen sind sinnvoll.

Geheimhaltung und Vertraulichkeit sind durch die schriftliche Verpflichtung der Mitarbeiter sicherzustellen.<sup>16</sup>

### 3.4 Budget

Das Budget einer Internen Revision muss so bemessen sein, dass die quantitative und qualitative Personalausstattung den Anforderungen an die Interne Revision entspricht. Dies ist zum einen erforderlich wegen der Einbeziehung von neuen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen, die an eine qualitativ hochwertige Interne Revision als Bestandteil eines internen Überwachungssystems z.B. durch das KonTraG gestellt werden. Zum anderen sind den mit der strategischen Ausrichtung der Organisation verbundenen steigenden Anforderungen an die personelle Ausstattung Rechnung zu tragen (z.B. Globalisierung, sprunghafte Entwicklung im IT-

---

<sup>16</sup> Grundlagen dafür sind in den IIA-Standards und dem Code of Ethics enthalten

Bereich). Zur Orientierung dienen bei der Bemessung auch quantitative Benchmarks.<sup>17</sup>

Das Budget muss auch im Bereich der Sachkosten dem Leiter der Internen Revision die Möglichkeit geben, auf Neuentwicklungen zu reagieren.

### 3.5 Facharbeit

#### 3.5.1 Planung

Grundlagen für die Prüfungsprogrammplanung (Ein- und/oder Mehrjahresplanung) sind:

- Gesetzliche Anforderungen,<sup>18</sup>
- Systematische Analyse aller Geschäftsprozesse unter besonderer Berücksichtigung von Risiken und Chancen,
- Besondere Anforderungen der Geschäftsleitung,
- Vorschläge von innerhalb und außerhalb der Internen Revision.

Dabei muss sichergestellt sein, dass kurzfristig notwendige außerplanmäßige Sonderprüfungen anlässlich deutlich gewordener Mängel oder bestimmter Informationsbedürfnisse jederzeit durchgeführt werden können.

Die Planung ist der Geschäftsleitung zur Einwilligung vorzulegen.

Die Prüfungsplanung ist von der Revisionsleitung darauf hin zu kontrollieren, ob sie eingehalten wird. Auftretende Abweichungen sind zu analysieren. Erst durch konsequente Planungskontrolle wird die Planung zum Steuerungsinstrument.

---

<sup>17</sup> Vgl. Deutsches Institut für Interne Revision e.V., IIR, Frankfurt am Main, Arbeitsgemeinschaft Interne Revision, Wien, Schweizerischer Verband für Interne Revision, Zürich: "Interne Revision 96 – Ergebnisse einer Umfrage"

<sup>18</sup> U.a. Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen

### 3.5.2 Durchführung

#### 3.5.2.1 Vorbereitung

Auf Basis des Prüfungsplanes werden zeitlicher Rahmen und die Abfolge der einzelnen Prüfungen entwickelt.

Unverzichtbare Bestandteile der Vorbereitung sind die Analyse des Prüfungsobjektes, die Einarbeitung in die Prüfungsmaterie, die Detailplanung des Prüfungsablaufes sowie die Beschaffung von Informationen.

Je nach Art des Prüfungsauftrages gehört auch die Ankündigung der Prüfung zu den notwendigen Vorbereitungsmaßnahmen.

#### 3.5.2.2 Prüfung

Prüfungsmethode und Prüfungstechnik sind im Wesentlichen abhängig von:

- Art und Ziel der Prüfung,
- organisatorischen Gegebenheiten,
- Qualität des Internen Kontrollsystems,
- Bedeutung des Prüfungsobjektes,
- Risikopotenzialen.

Jede Prüfung ist sachgerecht zu dokumentieren. Die Dokumentation dient dem Nachweis für die ordnungsgemäße Durchführung der Prüfung und ist Grundlage für die Berichterstattung.

#### 3.5.2.3 Berichterstattung

Inhalt, Sprache und Form der Berichte sind ein wesentliches Merkmal der Qualität einer Internen Revision.

Der Inhalt und die Sprache müssen den Grundsätzen der Vollständigkeit, der Wahrheit und der Klarheit entsprechen. In dem Begriff Wahrheit ist die Objektivität enthalten.

Alle Berichte müssen zumindest Aussagen enthalten zu:

- Prüfungsziel und –umfang,
- Auftragsdurchführung,
- Prüfungsobjekt,
- Prüfungsergebnis,
- Maßnahmen/Empfehlungen (inkl. Verantwortlichkeiten, Realisierungsdatum und Priorisierung).

Die Form der Berichte einer Internen Revision ist zu standardisieren, um dem Adressaten die Orientierung zu erleichtern. Die Berichterstattung erfolgt knapp und zeitnah.

#### 3.5.2.4 Follow-up

Die Interne Revision hat zu überwachen, dass die Fachabteilungen die festgestellten Mängel beseitigen und die vereinbarten Maßnahmen und Empfehlungen zeitgerecht umsetzen. Gegebenenfalls sind Nachrevisionen durchzuführen.

### 3.6 Periodische Berichterstattung

Periodisch wird über die Tätigkeit der Internen Revision, über Entwicklungen und wesentliche Risiken an die Geschäftsleitung berichtet.

### 3.7 Mitarbeiter

#### 3.7.1 Auswahl

Es ist durch ein geeignetes Anforderungsprofil sicherzustellen, dass fachliche und soziale Kompetenz sowie die Ausbildung der Mitarbeiter den Aufgaben der Internen Revision angemessen sind.

Mitarbeiter der Internen Revision arbeiten selbstständig, sind verantwortungsvoll, fachlich qualifiziert, vertrauenswürdig und verfügen in der Regel über Berufserfahrung sowie Potenzial für die Weiterentwicklung.

#### 3.7.2 Entwicklung/Fortbildung

Die interne und externe fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter der Internen Revision ist sicherzustellen; soziale Kompetenz und Führungsqualifikationen sind zu fördern. Gleichzeitig ist – basierend auf den unternehmensspezifischen personalpolitischen Vorgaben – eine Personalentwicklungsplanung zu erstellen, welche die Karriereentwicklung qualifizierter Mitarbeiter innerhalb oder außerhalb der Internen Revision vorzeichnet.

#### 3.7.3 Führung

Standards und Grundsätze wie Integrität, Objektivität, Vertraulichkeit und Kompetenz haben ihre Bedeutung nicht nur im Außenverhältnis, sondern auch und ganz besonders im Führungsverhalten der Revisionsleitung den Mitarbeitern der Revision ge-

genüber. Führung innerhalb der Internen Revision muss sich auf den beiden Grundpfeilern sozialer und fachlicher Kompetenz gründen.

### 3.8 Gesetze, Standards, fachliche Verlautbarungen

Die Kenntnis der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben und die Beachtung der Standards von IIA und des IIR sind Voraussetzung für einen gleich bleibend hohen Qualitätsstandard.

## **Anlage 1**

### **Ausgewählte Qualitätskriterien**

Die folgenden Qualitätskriterien stellen konkrete Ausprägungen der Anforderungen an eine qualitativ hochwertige Interne Revision dar. Sie sind zu bewerten. Dafür sind unterschiedliche Skalierungen möglich (z.B. Prozentwerte, Noten, Spalte + / neutral / - )

Diese Qualitätskriterien sind Grundlage der Beurteilung der Internen Revision durch die Leitung der Internen Revision selbst, durch einen Internal Review oder durch eine externe Qualitätsüberwachung.

### **Inhaltsübersicht**

- 1 Organisation, Einordnung im Unternehmen und Tätigkeitsfelder
- 2 Budget
- 3 Planung
- 4 Durchführung
  - 4.1 Vorbereitung
  - 4.2 Prüfung
  - 4.3 Berichterstattung
  - 4.4 Prüfungsnacharbeit
  - 4.5 Follow-up
- 5 Mitarbeiter
  - 5.1 Auswahl
  - 5.2 Entwicklung/Fortbildung
- 6 Führung der Internen Revision

## 1. Organisation, Einordnung im Unternehmen und Tätigkeitsfelder

- Aufgaben, Pflichten und Rechte sind in einer Geschäftsordnung dokumentiert.
- Die Geschäftsordnung enthält z.B. Aussagen über Organisation, Schwerpunkte der Arbeit, Prüfungssturnus, Prüfungsdurchführung, Berichterstattung und Mitarbeiterentwicklung und -förderung.
- Die Geschäftsordnung ist von der Geschäftsleitung verabschiedet.
- Die Geschäftsordnung ist im Unternehmen bekannt gemacht.
- Aus der Geschäftsordnung ist ersichtlich, dass Leitungen von Geschäftsfeldern, Werken oder Niederlassungen sowie Beteiligungsgesellschaften die Dienste der Internen Revision – Prüfung und/oder Beratung – in Anspruch nehmen können.
- Die Tätigkeitsfelder umfassen alle Aktivitäten des Unternehmens.
- Die Interne Revision ist der Geschäftsleitung direkt unterstellt. Damit sind Neutralität, Unabhängigkeit sowie uneingeschränkter Prüfungs- und Beratungsspielraum sichergestellt.
- Die Struktur, der Aufbau sowie die Funktionsabläufe stellen sicher, dass fundierte Erkenntnisse erarbeitet und vertreten werden können.
- Die Arbeit der Internen Revision ist unabhängig von anderen Funktionen.

## 2. Budget

- Die qualitative und quantitative Personalausstattung ist so bemessen, dass sie den Aufgabenstellungen und Anforderungen, die an die Interne Revision gestellt werden, entspricht.

**Bewertung**

- Das Budget auch im Bereich der Sachkosten (z.B. IT-Ausstattung, Reisekosten, Aus- und Weiterbildung) entspricht den Arbeitsanforderungen.

### 3. Planung

- Es besteht ein standardisierter, risikoorientierter Planungsprozess.
- Die Prüfungen für die Planungsperiode werden systematisch zusammengestellt und dem zuständigen Geschäftsleiter zur Einwilligung vorgelegt.
- Bei der Planung werden gesetzliche Anforderungen, besondere Anforderungen der Geschäftsleitung und Vorschläge von innerhalb und außerhalb der Internen Revision berücksichtigt.
- Die Ressourcenplanung (Personal- und Sachkostenbudget) wird auf Basis eines konkreten, mit dem zuständigen Geschäftsleiter abgestimmten Arbeitsprogramms vorgenommen.
- Es besteht eine einheitliche Methodik zur systematischen Analyse des Risikopotentials der Prüfungsobjekte.
- Alle Prüfungsobjekte werden zur Ermittlung eines Rahmenplans/oder Mehrjahresplans vollständig abgebildet.
- Der Umfang der Prüfungsobjekte wird regelmäßig auf Vollständigkeit geprüft.
- Die Befugnisse zur Änderung der Risk-Scoring-Methode und der Prüfungsobjekte sind festgelegt.
- Kurzfristige notwendige außerplanmäßige Sonderuntersuchungen und Nachschauprüfungen sind in der Kapazitätsplanung angemessen berücksichtigt.

Bewertung

## 4. Durchführung

### 4.1 Vorbereitung

- Auf der Basis des Prüfungsprogramms (Planes) werden zeitlicher Rahmen und Abfolge der zu prüfenden Objekte entwickelt sowie die Zuordnung der Ressourcen und Verantwortlichkeiten festgelegt.
- Vor Beginn der Prüfung werden Meilensteine und damit auch Prüfungsdauer festgelegt.
- Das Prüfungsobjekt wird analysiert und Informationen werden beschafft.
- Prüfungsmethoden werden festgelegt.
- Die Prüfung wird in dem zu prüfenden Bereich angekündigt (Ausnahme Deliktprüfungen).
- Die Ziele der Prüfungen sind grundsätzlich festgelegt.
- Der Prüfungsablauf (Prüfungsprogramm) wird von der Revisionsleitung oder dem von ihm benannten Verantwortlichen verabschiedet.

### 4.2 Prüfung

- Die Prüfung wird vor Ort entsprechend des Prüfungsprogramms durchgeführt.
- Bei Prüfungen werden Vorgaben aus Gesetzen, unternehmens-eigenen Regelungen, Unternehmenszielsetzungen usw. beachtet.
- Bei Prüfungen werden auch die Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Zweckmäßigkeit beachtet.
- Es wird die Zielsetzung verfolgt, Verbesserungspotenziale offen zu legen.
- Die Prüfungsergebnisse werden laufend mit dem geprüften Bereich und dem Prüfungsverantwortlichen abgestimmt.
- Aktuelle Anpassungen des Prüfungsprogramms für die jeweilige Prüfung werden vor Ort vorgenommen und die Zustimmung der Revisionsleitung eingeholt.

Bewertung

- Die Prüfungsschritte werden laufend mit dem Prüfungsprogramm abgestimmt.
- Eine Schlussbesprechung mit der Leitung der geprüften Einheit wird durchgeführt; dabei werden die wesentlichen Prüfungsergebnisse präsentiert und abgestimmt.
- In der Schlussbesprechung werden Maßnahmen mit Durchführungsterminen verabschiedet sowie Übereinstimmung zu den Prüfungsergebnissen festgestellt. Evtl. wird Dissens angemeldet.
- Prüfungshandlungen und –ergebnisse werden einheitlich und sachgerecht dokumentiert.
- Die einheitliche Bewertung von Prüfungsergebnissen durch einheitliche Beurteilungsmaßstäbe (Systematik für alle Prüfungsarten und Prüfungsobjekte) wird beachtet.
- Arbeitspapiere werden ordnungsgemäß geführt.

#### **4.3 Berichterstattung**

- Inhalt und Sprache entsprechen den Grundsätzen der Vollständigkeit, Wahrheit, Klarheit und Objektivität.
- Die Berichte enthalten Aussagen zu
  - Prüfungsziel und –umfang
  - Auftragsdurchführung
  - Prüfungsobjekt
  - Prüfungsergebnis
  - Maßnahmen/Empfehlungen mit Realisierungsterminen, Verantwortlichen und Priorisierung.
- Die Form der Berichte ist standardisiert für alle Prüfungsarbeiten und -objekte.
- Berichtsentwürfe werden rechtzeitig vor der Schlussbesprechung bei der Leitung der geprüften Einheit vorgelegt und Stellungnahmen eingeholt.
- Die Berichterstattung und Ausgabe von Bericht und Maßnahmenliste erfolgt zeitnah.

- Der Berichtsverteiler wird entsprechend der grundsätzlichen Festlegung angewandt.

#### **4.4 Prüfungsnacharbeit**

- Feedbackgespräche/Projektreviews werden in angemessenem Zeitraum nach der Prüfung von der Leitung der Revision oder dem von ihr benannten Verantwortlichen mit der gesamten Prüfungsgruppe und ggf. dem Qualitätsverantwortlichen durchgeführt.
- Aus den Feedbackgesprächen werden bei Notwendigkeit Anpassungen der Prüfungsmethoden und -prozessen sowie der Ressourcenplanung vorgenommen.
- Die Risikoeinschätzung wird kurzfristig nach der Prüfung aktualisiert; hierfür bestehen einheitliche Bewertungsmaßstäbe
- Zeitnah nach der Prüfung wird ein Soll-/Ist-Vergleich hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen, insbesondere Tagverbrauch, durchgeführt und gegebenenfalls eine Anpassung für die nächste Prüfung vorgenommen.
- Aus der Prüfung gewonnenes allgemein interessantes Wissen wird für alle Revisionsmitarbeiter verfügbar gemacht (Wissensmanagement).
- Aufbewahrungsmethoden und -fristen für Revisionsberichte und Prüfungsunterlagen sind festgelegt.

#### **4.5 Follow-up**

- Die Durchführung der im Bericht dokumentierten Maßnahmen wird von der Internen Revision termingerecht überwacht.
- Follow-up-Prüfungen werden im Bedarfsfall durchgeführt.
- Fristverlängerungen für die Durchführung von Maßnahmen sind dokumentiert.
- Mindestens jährlich erfolgt Information an die Geschäftsleitung über Maßnahmen, die ohne anerkannte Begründung nicht durchgeführt wurden.

- Es sind Kriterien festgelegt, die eine Nachschauprüfung erforderlich machen, sowie des Termins, zu dem eine Nachschauprüfung spätestens durchzuführen ist. Methoden dazu sind allgemein gültig definiert.

## **5. Mitarbeiter**

### **5.1 Auswahl**

- Für die Mitarbeiterauswahl besteht ein Anforderungsprofil.
- Die fachliche und soziale Kompetenz sowie die Ausbildung sind den Aufgaben der Internen Revision angemessen.
- Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgt streng nach Profilvergaben: u.a. fachliche, persönlichkeitsbezogene, sprachliche und fremdsprachliche Voraussetzungen sowie Praxisnachweis.

### **5.2 Entwicklung/Fortbildung**

- Die fachliche und persönlichkeitsbezogene Weiterbildung der Mitarbeiter ist durch
  - interne Revisionsmaßnahmen (z.B. interne Revisionsseminare),
  - Unternehmensseminare (z.B. Führungsseminare oder Sprachseminare),
  - externe Maßnahmen (z.B. Besuch von fachlichen Seminaren, die im Unternehmen selbst nicht angeboten werden, CIA)sichergestellt.
- Die Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz und der Führungsqualifikation wird durch festgelegte Maßnahmen gefördert.
- Qualifizierte Mitarbeiter der Internen Revision sind in die Fördermaßnahmen des Unternehmens einbezogen.
- In die Auswahl von Führungskräften im Unternehmen werden qualifizierte Mitarbeiter der Revision einbezogen.
- In die internen Zielsetzungen der Mitarbeiter und Zielvereinbarungen ist die Ausbildung zum CIA (Certified Internal Auditor) aufgenommen.

Bewertung

- Für jeden Mitarbeiter existiert ein Entwicklungsplan, der im Rahmen der jährlichen Beurteilungsgespräche/ Zielvereinbarungen aktualisiert wird und in welchen Einflussfaktoren wie u.a. Prüfungsaufgaben, Stärken-Schwächen-Analyse, Potentialeinschätzung, Entwicklungszielsetzungen des Mitarbeiters und Fortbildungsmaßnahmen einfließen.
- Die Mitarbeiter der Internen Revision tragen auch selbst Sorge dafür, dass sie ihre Fachkenntnisse aktuell halten, u.a. durch Mitarbeit im Deutschen Institut für Interne Revision e.V. (IIR), Frankfurt am Main.

## **6. Führung der Internen Revision**

- Periodisch wird über die Tätigkeit der Internen Revision, über Entwicklungen und wesentliche Risiken an die Geschäftsleitung berichtet.
- Für die Entwicklung der Internen Revision besteht eine längerfristige Planung, die sich an der strategischen Planung des Unternehmens ausrichtet.
- Der Revisionsleiter führt periodisch informelle Gespräche mit dem Abschlussprüfer des Unternehmens.
- Der Leiter der Internen Revision ist fachlich und persönlichkeitsbezogen entsprechend dem Erfordernis der Position qualifiziert.
- Die mit der geprüften Einheit vereinbarten Maßnahmen werden grundsätzlich umgesetzt.
- Die Akzeptanz der Ergebnisse der Internen Revision bei der Unternehmensleitung und den Leitungen der geprüften Einheiten ist hoch.

Bewertung

- Auf der Grundlage der durchgeführten Maßnahmen tragen die Ergebnisse der Arbeit der Internen Revision zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Funktionsfähigkeit, Zweckmäßigkeit, Ertragskraft und Zukunftssicherung des Unternehmens bei.
- Eine Qualitätskontrolle wird jährlich einmal durchgeführt.
- Der Leiter der Internen Revision trägt Sorge für die Umsetzung der in der Geschäftsordnung festgelegten Grundsätze.
- Die Mitarbeiter der Internen Revision werden zukunftsorientiert geführt, für deren Weiterbildung und Entwicklung wird von der Revisionsleitung Sorge getragen.
- Gesetze sowie Standards des IIA und des IIR werden als Voraussetzung für einen gleich bleibend hohen Qualitätsstandard beachtet.

Bewertung

## Anlage 2

### **Ausgewählte Inhalte von Kundenbefragungen**

Zur Qualitätssicherung können Kundenbefragungen nach Abschluss von Revisionsprojekten durchgeführt werden. Dabei sind folgende Fragestellungen möglich:

- Wurden die Prüfungsziele klar und zeitgerecht kommuniziert?
- Wurde die Prüfung in einer angemessenen Zeit durchgeführt?
- Wurden die Tagesaktivitäten durch die Prüfung möglichst wenig beeinträchtigt?
- Wurden die Geschäftsinhalte und –strategien in der Prüfung angemessen berücksichtigt?
- War die Information über den Stand und die Ergebnisse während der Prüfung sichergestellt?
- Zeigten die Mitarbeiter der Revision auf den geprüften Gebieten Professionalität?
- Haben die Mitarbeiter der Internen Revision genügend praktische Erfahrung?
- Waren die Schlussfolgerungen logisch und gut dokumentiert?
- Wurden die Ergebnisse sorgfältig berichtet?
- War der Bericht klar und logisch abgefasst?
- Sind die vorgeschlagenen Maßnahmen der Mitarbeiter der Internen Revision konstruktiv und umsetzbar?
- Haben die Mitarbeiter der Internen Revision die Schlussbesprechung gut und zügig vorbereitet sowie professionell durchgeführt?
- Haben sich die Mitarbeiter der Revision um gute Zusammenarbeit bemüht?
- Hat die Prüfung ganz generell einen Mehrwert für die Organisation gebracht?

Bewertung