



# Positionspapier

Die Interne Revision im  
Spannungsfeld zwischen Vorstand  
und Aufsichtsrat



<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
	Zielsetzung	4
	Adressaten	4
<b>2</b>	<b>Einordnung der Internen Revision in die Corporate Governance</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Das Spannungsfeld der Internen Revision</b>	<b>5</b>
	Das Serving Two Masters-Problem	5
	Das Three Lines of Defense-Modell	6
<b>4</b>	<b>Organisatorische Anbindung der Internen Revision</b>	<b>7</b>
	Möglichkeit und Nachteile einer zusätzlichen Aufsichtsrats-Revision	7
	Die Interne Revision ist ein Instrument des Vorstands	7
<b>5</b>	<b>Konsequenzen für die Interne Revision</b>	<b>8</b>
	Schaffung klarer Rahmenbedingungen	8
	Überwachung des Vorstands durch die Interne Revision	8
	Überwachung der Internen Revision	9
	<b>Anhang</b>	<b>10</b>
	Empfehlungen zur möglichen praktischen Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat	

## Einleitung

### Zielsetzung

**1**  
Die in diesem Papier für Vorstand und Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft getroffenen Aussagen gelten sinngemäß für die analogen Funktionen der Geschäftsleitung und des Aufsichtsorgans in anderen Rechtsformen. Zudem gelten die Aussagen für das Aufsichtsorgan auch für einen ggf. von ihm eingerichteten Prüfungsausschuss. Im Folgenden wird der besseren Lesbarkeit halber nur von Vorstand und Aufsichtsrat gesprochen.

**2**  
Vgl. § 107 Abs. 3 S. 2 AktG

**3**  
Vgl. „Wie erhöhte Überwachungsanforderungen für Vorstände und Aufsichtsräte durch das BilMoG mit vorhandenen Mitteln erfüllt werden können“, Positionspapier des DIIR, 2010

Der Vorstand<sup>1</sup> eines Unternehmens bedient sich zur Ausübung seiner Überwachungsfunktion der Internen Revision. Durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) gibt es seit 2009 detaillierte und konkretisierte Aufgaben des Aufsichtsrats bzgl. seiner Überwachungsaufgaben. Diese umfassen explizit die „Überwachung [...] des internen Revisionssystems“<sup>2</sup>. Die Vorschrift gilt gemäß BilMoG zudem über § 264d HGB nicht nur für Aktiengesellschaften, sondern auch für kapitalmarktorientierte Unternehmen anderer Rechtsformen.

Die gesetzliche Konstellation begründet gleichzeitig die „Serving Two Masters“-Problematik: Eine mögliche Berichtspflicht der Internen Revision sowohl an den Vorstand als auch an den Aufsichtsrat, denn dieser lässt sich in Wahrnehmung der Überwachungsaufgabe auch häufig durch Berichte der Internen Revision informieren. Mögliche Interessenkonflikte können sich bei einer Ausdehnung der Berichtspflicht der Internen Revision neben dem Vorstand auf den Aufsichtsrat ergeben – bei Vorliegen unterschiedlicher Berichtslinien kann es grundsätzlich zu Interessenkonflikten kommen. Trotzdem kann diese Berichtsstruktur sinnvoll sein.

Das DIIR vertritt die Meinung, dass durch eine strukturierte Gestaltung der Kommunikationswege auch die Informationsbedürfnisse des Aufsichtsrats angemessen abgedeckt werden können und so der Aufsichtsrat bei der Erfüllung der an ihn gestellten gesetzlichen Anforderungen eine erhebliche Unterstützung erfährt. Die Interne Revision kann aufgrund ihrer Überwachungsfunktion wesentlich dazu beitragen, neben ihrer Unterstützungsaufgabe für den Vorstand auch die Haftungsrisiken des Aufsichtsrats zu minimieren und die Unternehmensüberwachung zu verbessern.<sup>3</sup> Hierzu müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Das vorliegende Positionspapier zeigt Ansätze auf, wie die Interne Revision im Hinblick auf die konkretisierten Pflichten des Aufsichtsrats sinnvoll genutzt werden kann. Es basiert nicht auf wissenschaftlichen oder empirischen Analysen.

### Adressaten

Das Positionspapier wendet sich an Leitungs- und Überwachungsorgane aller Unternehmen und Organisationen, Aufsichtsbehörden, Leiter und Mitarbeiter von Internen Revisionen, Abschlussprüfer sowie an die interessierte Öffentlichkeit.

## 2 Einordnung der Internen Revision in die Corporate Governance

Im dualistischen deutschen System sind Geschäftsführungsaufgaben dem Vorstand und Überwachungsaufgaben dem Aufsichtsrat zugewiesen. Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört auch der Einsatz von Überwachungsinstrumenten, um sich Gewissheit zu verschaffen, dass das von ihr eingerichtete Risikomanagementsystem angemessen und wirksam ist. Darüber hinaus bestehen Überwachungspflichten des Aufsichtorgans, die sich auf das Risikomanagementsystem, das Interne Revisionsystem und auf die Aufgabenerfüllung der Geschäftsführung beziehen. Die Interne Revision stellt dabei ein zentrales Überwachungsinstrument des Vorstands dar. Ein Spannungsfeld ergibt sich folglich aus der Fragestellung, ob und ggf. wie weit gemäß § 107 Abs. 3 S. 2 AktG der Aufsichtsrat, der den Vorstand zu überwachen hat, sich auf die Dienste der Internen Revision stützen kann.

## 3 Das Spannungsfeld der Internen Revision

### Das Serving Two Masters-Problem

Es ist die originäre Aufgabe des Vorstands, die Gesellschaft weisungsunabhängig zu leiten, wobei er der Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats unterliegt. Dabei ist die Einrichtung eines funktionsfähigen Überwachungs- und Kontrollsystems auch für den Vorstand von zentraler Bedeutung. Da der Vorstand nicht selbstständig die vollständige Überwachungsfunktion wahrnehmen kann, ist er auf die Unterstützung durch die Interne Revision angewiesen. Es ist Praxis, die Interne Revision unabhängig fachlich und disziplinarisch direkt an den Vorstand anzubinden. Der Vorstand hat eine Weisungsbefugnis hinsichtlich seiner Anforderungen an die Interne Revision. Hierdurch darf jedoch die grundsätzliche Unabhängigkeit der Internen Revision bezüglich der Durchführung von als erforderlich erachteten Prüfungen sowie der Wertung und Berichterstattung festgestellter Sachverhalte nicht verletzt werden. Die direkte und unbeeinflusste Berichterstattung dient dem Vorstand als eine entscheidende Informationsbasis.

Durch das BilMoG ist der Gegenstand der Überwachung des Aufsichtsrates insofern präzisiert worden, als nun auch explizit das Risikomanagementsystem, das Interne Kontrollsystem sowie das Revisionsystem in die Überwachung einzubeziehen sind. Damit kann nun natürlich auch der Aufsichtsrat von der Expertise der Internen Revision im Bereich von Unternehmensüberwachung und -kontrolle sowie den Prüfungs- und Beratungsleistungen der Internen Revision profitieren. Dem entgegensteht, dass der direkte Zugriff auf die Interne Revision durch den Aufsichtsrat im dualistischen System grundsätzlich nicht vorgesehen und gesellschaftsrechtlich nicht gedeckt ist. Deshalb ist es dem Vorstand vorbehalten, die Informationsversorgung des Aufsichtsrates sicherzustellen – was zu einer Informationsasymmetrie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat führen könnte.

Der Aufsichtsrat hat ein Interesse an einer Internen Revision, die die Funktionsfähigkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagements und der Compliance untersucht, denn dies bedeutet für den Aufsichtsrat eine Minderung des Haftungsrisikos. Die Interessenlage des Aufsichtsrates ist bezüglich der Internen Revision – nimmt man den Prüfungsgegenstand „Geschäftsführung“ aus – vermutlich gleichgerichtet mit derjenigen des Vorstands.

Eine darüber hinausgehende Informationsversorgung des Aufsichtsrates durch die Interne Revision kann problematisch sein, wenn Unterschiede in den Interessenlagen, unterschiedliche Informationsstände und folglich Informationsbedürfnisse zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ein hohes Konfliktpotenzial für die Interne Revision in ihrer Berichtspflicht bergen. Ferner dürfte die Relevanz der Prüfungsinhalte der Internen Revision für den Vorstand und den Aufsichtsrat unterschiedlich sein, da u. a. verschiedene Grade an Risikoaversion zu unterschiedlichen Prioritäten führen können. Schließlich könnte es der Wunsch des Aufsichtsrates sein, das Prüfungsprogramm der Internen Revision um die Prüfung der Geschäftsführung zu erweitern. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn die Interne Revision den Vorstand unabhängig und objektiv prüfen kann, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

Dieses Spannungsverhältnis wird häufig unter dem Begriff „Serving Two Masters“ zusammengefasst, da die Interne Revision zwar direkt dem Vorstand zuarbeitet, aber auch die Interessen des Aufsichtsrates zu berücksichtigen hat.

## Das Three Lines of Defense-Modell

In Anbetracht der Komplexität der Materie und der steigenden Bedeutung der Überwachungsaufgaben des Aufsichtsrates propagiert das DIIR gemeinschaftlich mit allen Revisionsinstituten weltweit deshalb auch das Three Lines of Defense-Modell<sup>1</sup>. Hierbei wird die Interne Revision als einzige Funktion in der „third line of defense“ herausgestellt, welche die „second line“ (insbesondere Risikomanagement- und Compliance-Funktion) und die „first line“ (laufende und transaktionsorientierte Kontrollen) überwacht. Mit ihren Prüfungsinhalten dient die Interne Revision Geschäftsführung und Aufsichtsrat.

<sup>1</sup> Vgl. Position Paper „The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control“, Institute of Internal Auditors (IIA), Januar 2013

### Möglichkeit und Nachteile einer zusätzlichen Aufsichtsrats-Revision

In juristischen Diskussionen werden durchaus Möglichkeiten zur Schaffung einer zusätzlichen Revisionseinheit, die vom Weisungsrecht des Vorstands ausgenommen und ausschließlich für den Aufsichtsrat tätig ist, gesehen. Der Aufsichtsrat könnte z. B. vom Vorstand ermächtigt werden, Revisionsmitarbeiter einzustellen, die ihn bei der Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgabe unterstützen und analog zur Internen Revision tätig werden. Dies birgt allerdings das erhebliche Risiko paralleler, mitunter abweichender Informationsflüsse mit unterschiedlichen Inhalten, Risikobewertungen und Empfehlungen, die kaum koordinierbar sind – u. a. da sie sich gesellschaftsrechtlich auch in unterschiedlichen Sphären abspielen. Hieraus würden sich weitreichende Konsequenzen für das Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ergeben und zusätzlicher Koordinierungsbedarf, zusätzliche Berichtswege und zusätzlicher Personalaufwand entstehen. Damit stellt sich die Frage, ob die potenziellen Nutzeneffekte nicht auch mit dem bestehenden System der Internen Revision, d. h. ohne wesentliche zusätzliche Kosten, erzielt werden können.

Auch die direkte Zuordnung der Internen Revision zum Aufsichtsrat würde keine Vorteile bringen: Der Vorstand kann mit dem Instrument der Internen Revision die eigenständige Überwachung des Risikomanagementsystems, dessen Angemessenheit und Wirksamkeit nachhaltig gewährleisten. Dieses Instrument würde man dem Vorstand ggf. entziehen. Außerdem schafft die Interne Revision mit ihrer Berichterstattung an den Vorstand eine wesentliche und notwendige Grundlage für die Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat.

### Die Interne Revision ist ein Instrument des Vorstands

Eine Lösung, bei der die Interne Revision ein Instrument des Vorstands bleibt, aber eine Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat vereinbart wird, ist auch deshalb vorzuziehen, weil damit das Primärziel der Unternehmensüberwachung effizienter sichergestellt werden kann. Denn die Interne Revision ist durch die Einbettung in den Unternehmenskontext und enge persönliche und fachliche Kontakte viel besser in der Lage, die Rolle eines Risikofrühindikators einzunehmen. Neue Risiken werden im Prüfungsalltag und im engen Kontakt mit den operativen Einheiten schneller aufgegriffen, als dies bei einer zwangsläufig eher übergreifenden, dem Aufsichtsrat direkt unterstellten Überwachungsfunktion möglich wäre.

## 5 Konsequenzen für die Interne Revision

### Schaffung klarer Rahmenbedingungen

Da die Interne Revision ein Instrument des Vorstands ist, können Aufträge an die Interne Revision seitens des Aufsichtsrates nur über den Vorstand erfolgen. Um die Doppelrolle der Internen Revision wirksam, angemessen und ohne vermeidbare Konflikte ausführen zu können, ist eine klare Festlegung der Rechte und Pflichten in diesem Beziehungsdreieck erforderlich. Hierbei sollten bestehende Berichts- und Auftragslinien ggf. erweitert und formal, z. B. in der Geschäftsordnung der Internen Revision, geregelt werden.

Häufig erhält zuerst der Vorstand die Prüfungsberichte der Internen Revision, bevor sie an den Aufsichtsrat weitergeleitet werden. In diesem Fall könnte der Vorstand eine Informationsasymmetrie erzeugen, die zu einer schlechteren Überwachung führt, z. B. wenn Revisionsergebnisse den Vorstand belasten würden und er auf die Berichterstattung Einfluss nehmen würde. Hier säße der Leiter der Internen Revision sinngemäß „zwischen den Stühlen“ und die Unterstützung des Aufsichtsrats durch die Interne Revision in Bezug auf die Überwachungstätigkeit wäre eingeschränkt.

### Überwachung des Vorstands durch die Interne Revision

Es ist die Hauptaufgabe des Aufsichtsrates, die Tätigkeit der Geschäftsleitung zu überwachen. Für eine Geschäftsleitungsprüfung wird er sich aber nur in besonderen Konstellationen der Internen Revision bedienen wollen. Dennoch kann es auch bei gewöhnlichen Prüfungen immer zu Feststellungen gegen den Vorstand kommen. Je ausgeprägter in einer solchen Situation das gemeinsam getragene Verständnis der beiden Unternehmensorgane hinsichtlich ihrer gemeinsamen Verantwortung dem Unternehmen gegenüber ist, desto weniger wird es für die Interne Revision zu konflikträchtigen Situationen kommen.

Bei Kreditinstituten ist die Interne Revision über das KWG und die MaRisk bereits per Definition mit einer starken Unabhängigkeit gegenüber dem Vorstand ausgestattet<sup>1</sup>. Die Regelungen stehen in Einklang mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision (International Professional Practices Framework, IPPF).<sup>2</sup> Sie können deshalb auch als Leitlinie für Unternehmen anderer Branchen gelten, die nach Möglichkeiten suchen, die Beziehung zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat sinnvoll zu definieren. Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung einer derartigen Beziehung zwischen Aufsichtsorgan und Interner Revision ist das Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und dem Leiter der Internen Revision.

#### 1

Vgl. § 25c Abs. 4a KWG und MaRisk (BA): Die Interne Revision muss mindestens vierteljährlich an das Aufsichtsorgan berichten. Über schwerwiegende Feststellungen gegen Geschäftsleiter muss das Aufsichtsorgan informiert werden. Die Geschäftsleitung hat das Aufsichtsorgan über die von der Internen Revision festgestellten schwerwiegenden Mängel zu unterrichten. Dem Aufsichtsratsvorsitzenden wird ein Recht zur Einholung von Informationen beim Leiter der Internen Revision eingeräumt.

#### 2

Vgl. DIIR: Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2013, Standards 1100, 1110 und 1111

Auch die Überwachung der Wirksamkeit der Revisionsfunktion selbst gehört zur Tätigkeit des Aufsichtsrats. Eine Nutzung der Internen Revision kann überdies durch den Aufsichtsrat nur dann sinnvoll erfolgen, wenn er von der Wirksamkeit der Internen Revision überzeugt ist. Es stellt sich also die Frage, wie die Interne Revision dem Aufsichtsrat zu dieser Überzeugung verhelfen kann.

Zunächst ist auf die Tätigkeit des Abschlussprüfers hinzuweisen, der im Rahmen der Prüfung der Rechnungslegung sowie des Risikomanagements die Angemessenheit der Internen Revision prüft und bestätigt. Ein nach den Internationalen Standards alle fünf Jahre zu absolvierendes externes Quality Assessment der Internen Revision dient dem Aufsichtsrat ebenfalls zur Meinungsbildung über die Interne Revision. In der Regel genügt aber die externe Bestätigung der Leistungsfähigkeit nicht. Der Aufsichtsrat wird sich selbst ein Bild machen wollen. Daher sind die Beschäftigung mit dem Jahresbericht der Internen Revision in einer Aufsichtsratssitzung und Nachfragen zu Einzelthemen üblich. Der Jahresbericht sollte dabei nicht nur Aussagen zu Prüfungsplanung, Feststellungen und Nachverfolgung enthalten, sondern ebenso zur Methodik, Personalausstattung, Qualifikation und anderen Rahmenbedingungen der Revisionstätigkeit. Es ist empfehlenswert, über den Jahresbericht hinaus quartalsweise über die wesentlichen Aktivitäten und Ergebnisse der Revisionstätigkeit an den Aufsichtsrat zu berichten. Alle Berichte, die direkt an den Aufsichtsrat gerichtet werden, tragen zum Gesamtbild über die Interne Revision bei. Zur Ergänzung dient das persönliche Gespräch mit dem Leiter der Internen Revision.

## Empfehlungen zur möglichen praktischen Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat

Wenn der Aufsichtsrat eine größtmögliche Unabhängigkeit des Prüfungsurteils erreichen möchte, kann er bei Prüfungsgegenständen, die die Geschäftsleitung betreffen, aber auch bei anderen Themen, Prüfungsaufträge extern vergeben. Beim weitaus größten Teil der Prüfungsgegenstände wird sich der Aufsichtsrat aber auf eine wirksame Interne Revision stützen.

Nachfolgend sind Ansatzpunkte genannt, mit denen die Positionierung der Internen Revision als wirksames und effizientes Überwachungsinstrument gleichermaßen für Vorstand und Aufsichtsrat gestärkt werden kann. Die Interne Revision kann im Unternehmen hierdurch eine deutliche Aufwertung erfahren.

### Berichterstattung im Detail oder Verdichtung

#### 1

Es sollte abgewogen werden, ob vorhandene Berichte an den Vorstand parallel für den Aufsichtsrat genutzt werden sollen, oder ob eine Verdichtung auf die wesentlichen Informationen erfolgen soll. Eine Verdichtung trägt dem übergeordneten Überwachungsauftrag des Aufsichtsrats Rechnung, eine Weitergabe im Detail ist auch Ausdruck eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Vorstand und Aufsichtsrat vor dem Hintergrund der gemeinsamen Verantwortung für das Unternehmen.

### Formale Regelung bzgl. Prüfungsaufträgen und Berichterstattung

#### 2

Die Beziehung zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss sollte formal geregelt werden. Dabei ist die disziplinarische Zuordnung der Internen Revision zum Vorstand zu beachten. Wenn die Interne Revision gegenüber dem Aufsichtsrat tätig wird, dann muss sie vom Vorstand dazu ermächtigt werden. Dies kann durch geeignete Regelungen, etwa in der Geschäftsordnung der Internen Revision, erfolgen. Es ist festzulegen, welche Berichterstattung durch die Interne Revision an den Aufsichtsrat erfolgt, ob und wie Prüfungsaufträge des Aufsichtsrats erteilt werden und wie mit Feststellungen gegen den Vorstand umzugehen ist. Die formellen Regelungen, die der Vorstand in Kraft setzt, entheben die Interne Revision weitgehend ihres Interessenkonflikts, wenn sie als Instrument des Vorstands gleichzeitig dem Aufsichtsrat berichtet.

## Direkte Kommunikation mit dem Aufsichtsrat

### 3

Der Aufsichtsrat sollte möglichst umfassend in die Lage versetzt werden, sich ein eigenes Bild über die Interne Revision sowie die Ergebnisse der Revisionsaktivitäten zu machen. Hierfür bestehen verschiedene Ansatzpunkte, wobei jeweils zu entscheiden ist, ob das gesamte Aufsichtsorgan, der Prüfungsausschuss oder für bestimmte Aspekte nur der Vorsitzende Kommunikationspartner bzw. Adressat der Internen Revision ist.

### 4

Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss besitzen in der Regel keinen direkten Zugriff auf die Interne Revision und können Prüfungsaufträge nur über den Vorstand initiieren. Vor dem Hintergrund der Pflichten aus § 107 Abs. 3 AktG besteht hier für den Aufsichtsrat die Notwendigkeit, seine eigene Positionierung zu klären. Dazu kann z. B. die Einbindung der Internen Revision in Sitzungen des Aufsichtsrats dienen.

### 5

Wenn keine direkte Kommunikation der Internen Revision mit dem Aufsichtsrat gewünscht ist, dann obliegt es der direkten Verantwortung des Vorstands sicherzustellen, dass der Aufsichtsrat die relevanten Informationen aus der Internen Revision erhält.

## Teilnahme an Sitzungen des Prüfungsausschusses

### 6

Mindestens einmal jährlich, z. B. anlässlich des Jahresberichts, ggf. aber auch grundsätzlich und zumindest zeitweise sollte der Leiter der Internen Revision an Sitzungen des Prüfungsausschusses teilnehmen und die Interne Revision Gegenstand der Tagesordnung sein. Neben Prüfungsergebnissen kann hier auch die Jahresprüfungsplanung diskutiert werden.

## Formelle und informelle Gespräche

### 7

Neben formellen Interviews des Leiters der Internen Revision durch den Aufsichtsrats- oder Prüfungsausschussvorsitzenden sind auch Auskunftersuchen an den Leiter der Internen Revision denkbar. Informelle Gespräche zwischen dem Aufsichtsrats- oder Prüfungsausschussvorsitzenden und dem Leiter der Internen Revision werden anlassbezogen empfohlen.

## Prüfungs- und Follow-up-Berichte an den Aufsichtsrat

### 8

Es sollte festgelegt werden, ob und ggf. welche Prüfungsberichte direkt an den Aufsichtsrat weitergeleitet werden, oder ob und ggf. welche Berichte durch den Vorstand weitergeleitet werden.

### 9

Weitere Berichte der Internen Revision an den Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss sind denkbar, etwa die regelmäßige aggregierte Berichterstattung zur Umsetzung von Maßnahmen. Bei besonderer Bedeutung des Themas ist eine Berichterstattung im Detail sinnvoll. Berichte über das Follow-up machen deutlich, welchen Beitrag die Interne Revision im Unternehmen geleistet und wie die Geschäftsleitung darauf reagiert hat.

## Verteilung des Jahresberichts der Internen Revision an den Aufsichtsrat

### 10

Für den Aufsichtsrat ist es für die Überwachung der Wirksamkeit des internen Revisionssystems von grundlegender Bedeutung, einen Einblick in die generelle Aufstellung und Ausrichtung der Internen Revision zu bekommen. Dies kann mittels der Informationen über die Geschäftsordnung der Internen Revision und deren wesentliche Änderungen, den Wechsel in der Position des Leiters der Internen Revision, wesentliche aufbauorganisatorische sowie sonstige personelle Veränderungen innerhalb der Internen Revision, die Personalausstattung, das Personal- und Sachkostenbudget, das Vergütungssystem (Angemessenheit und Vermeidung von Interessenkonflikten) sowie den Qualifizierungsstand der Revisoren erfolgen. Diese Themen sollten im Jahresbericht der Internen Revision behandelt und dieser dem Aufsichtsrat zur Verfügung gestellt werden.

### 11

Im Weiteren sind Informationen über die Revisionsaktivitäten und deren Ergebnisse relevant. Hierzu können im Jahresbericht der Internen Revision Informationen über die Jahresplanung der Internen Revision sowie deren wesentliche nachträgliche Anpassungen, wesentliche Prüfungsergebnisse der Internen Revision einschließlich derjenigen bei Beteiligungsgesellschaften, der Abarbeitungsgrad des Revisionsprogramms und der Stand der Bereinigung aufgezeigter wesentlicher Mängel dienen.

### 12

Auch Halbjahres- und Quartalsberichte können, sofern vorhanden, dem Aufsichtsrat zur Verfügung gestellt werden.

## Berichte zum Qualitätsmanagement

### 13

Informationen über die Qualität der Wahrnehmung der Revisionsfunktion können dem Aufsichtsrat mittels Berichten über Inhalte und Ergebnisse des Qualitätsmanagement-Systems der Internen Revision (z. B. Quality Self Assessments und externe Quality Assessments auf Basis des DIIR-Standards Nr. 3) oder über die Ergebnisse aus Prüfungen Externer bezüglich der Internen Revision (z. B. Aufsichtsbehörden und Abschlussprüfer) zur Verfügung gestellt werden.

## Krisenmanagement

### 14

Interaktionen zwischen dem Leiter der Internen Revision und dem Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss können sich beim Krisenmanagement z. B. von medienträchtigen Compliance-Fällen ergeben.

## Dokumentation

### 15

Die Dokumentation des Informationsaustauschs mit dem Aufsichtsorgan ist unverzichtbar, da Nachvollziehbarkeit und Transparenz grundsätzlich notwendige Bestandteile guter Corporate Governance sind.

Autoren im Rahmen einer DIIR-Projektgruppe:

**Frank Büchner, CRMA**

Deutsche Post DHL

**Michael Bünis, CIA, CRMA**

DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

**Volker Hampel, CRMA**

DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

**Klaus Lendle**

Allianz Deutschland AG

**Bernd Schartmann, CIA, CRMA**

Deutsche Post DHL

**Arne Schreiber**

Commerzbank AG

**Hans-Jürgen Wagner**

Volkswagen AG

**Dr. Robert Wagner**

TÜV NORD AG





# DIIR

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

Ohmstraße 59  
60486 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 71 37 69 - 0  
Fax (069) 71 37 69 - 69  
[www.diir.de](http://www.diir.de)  
[info@diir.de](mailto:info@diir.de)

© DIIR e.V. 2014