

2014

Enquête

Die Interne Revision in
Deutschland, Österreich und
der Schweiz

Enquête-Kommission 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	18
4 Revisionsmanagement und -praxis	29
5 Qualitätsmanagement in der Internen Revision	43
6 Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	45
7 Corporate Governance	48
8 Personal	53
9 Entgelt	58
10 Selbsteinschätzung und Ausblick	61

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit IR in Deutschland, Österreich und der Schweiz	11
Abb. 2:	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit IR – gesamt	12
Abb. 3:	Mitarbeiterzahl für das berichtende Unternehmen	13
Abb. 4:	Mitarbeiterzahl der gesamten Unternehmensgruppe	13
Abb. 5:	Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss	14
Abb. 6:	Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss	15
Abb. 7:	Abgrenzung der Unternehmen nach Organisationsform	15
Abb. 8:	Abgrenzung der Unternehmen nach Kapitalmarktorientierung und Eigentümerführung	16
Abb. 9:	Nutzung verschiedener Rechnungslegungssysteme	17
Abb. 10:	Organisationsanbindung der Internen Revision	18
Abb. 11:	Weitere Funktionen der IR	19
Abb. 12:	Organisatorische Gliederung der IR	20
Abb. 13:	Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene – gesamt	20
Abb. 14:	Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene in Deutschland, Österreich und der Schweiz	21
Abb. 15:	Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene und nach Größenklasse	22
Abb. 16:	Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene und nach Wirtschaftsgruppen	22
Abb. 17:	Disziplinarische und funktionale Unterstellung der Leiter der IR	23
Abb. 18:	Einbindung der Leiter der IR in wichtige Unternehmensgremien	24
Abb. 19:	Koordinationsverantwortung	25
Abb. 20:	Weiterbelastung der Kosten der IR	25
Abb. 21:	Ziele und Aufgaben der IR und Entwicklung der Bedeutung	26
Abb. 22:	Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen	27
Abb. 23:	Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form	29
Abb. 24:	Einsatz von Standards/Grundlagen bei Prüfungen heute und deren Bedeutung in der Zukunft	30
Abb. 25:	Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	31
Abb. 26:	Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen	32
Abb. 27:	Erstellen eines Prüfungsplans und dessen prozentuale Bedeutung	32
Abb. 28:	Genehmigung des Prüfungsplans	33
Abb. 29:	Festgelegte Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung	34
Abb. 30:	Anteil von ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten	35
Abb. 31:	Kriterien für die Strukturierung der Prüfungslandkarte	36
Abb. 32:	Bedeutung verschiedener Hilfsmittel heute und in der Zukunft	36
Abb. 33:	Durchschnittlicher Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand	37
Abb. 34:	Gründe für die prüfungsbezogene Zeiterfassung	37
Abb. 35:	Mindestanforderungen an den Revisionsbericht	38
Abb. 36:	Teilnehmer an der Schlussbesprechung	39
Abb. 37:	Abgestimmte Inhalte mit den geprüften Einheiten	39
Abb. 38:	Adressaten von Revisionsergebnissen	40
Abb. 39:	Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand	41
Abb. 40:	Bedeutung der Nutzer der Revisionsergebnisse für Leiter der IR	41
Abb. 41:	Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision	42
Abb. 42:	Grundlage für die Beurteilung der Qualität der IR	43

Abb. 43: Externe Beurteilung der Qualität der IR	44
Abb. 44: Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	46
Abb. 45: Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen	47
Abb. 46: Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance durch die Interne Revision	49
Abb. 47: Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen	50
Abb. 48: Federführende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen	51
Abb. 49: Unterstützende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen	51
Abb. 50: Anzeigen bei dolosen Handlungen und festgestellten Straftaten	52
Abb. 51: Grundlagen für die Personalbemessung	53
Abb. 52: Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter	55
Abb. 53: Geplante durchschnittliche Verweildauer in der Internen Revision	56
Abb. 54: Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision	56
Abb. 55: Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter differenziert nach Ländern	57
Abb. 56: Bruttojahresgehälter für Leiter der Internen Revision	59
Abb. 57: Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	59
Abb. 58: Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	59
Abb. 59: Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	60
Abb. 60: Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision durch...	61
Abb. 61: Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision für...	62
Abb. 62: Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit	63
Abb. 63: Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision	64
Abb. 64: Aussagen zur Internen Revision	65

Allgemeine Hinweise

Aufgrund von Rundungsdifferenzen kann die Summe von 100% abweichen.

Die Anzahl der in einzelnen Auswertungen eingebundenen Antworten kann variieren und von der Größe des Gesamtsamples abweichen.

Abkürzungsverzeichnis

AUT Österreich

CH Schweiz

D Deutschland

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision

IIA Institute of Internal Auditors

IR Interne Revision

IIRÖ Institut für Interne Revision Österreich

SVIR Schweizerischer Verband für Interne Revision

Die regelmäßige Befragung von Revisionsleitungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dient seit nahezu 20 Jahren den Stakeholdern der Unternehmen als wertvolle Orientierungshilfe für die aktuelle und zukünftige Ausrichtung der Revisionsarbeit. Das Umfeld und die Rahmenbedingungen für die Unternehmen sind einem ständigen Wandel unterworfen – neue gesetzliche Anforderungen an die Corporate Governance erscheinen „gefühlte“ im Wochentakt –, entsprechend hoch und ambitioniert sind von allen Seiten die Erwartungen an die Interne Revision.

Mehr denn je gilt daher: Eine starke Interne Revision hilft Vorständen und Geschäftsleitungen sowie Aufsichtsgremien, Haftungsrisiken zu minimieren.

Hierzu passt das aktuelle Ergebnis zur Qualitätssicherung – rund 61 % der befragten Unternehmen verfügen mittlerweile über ein systematisches Qualitätsmanagement in der Internen Revision, 2004 lag dieser Wert bei rund 35 %.

Mit der Enquête 2014 setzen das DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision, das IIA Austria – Institut für Interne Revision Österreich und der SVIR – Schweizerischer Verband für Interne Revision die kontinuierliche Befragung unter Revisionsleitern der drei Länder fort. Um wesentliche Erkenntnisse auch im Zeitvergleich zu den vorherigen Enquête-Studien (zuletzt 2011) liefern zu können, sind die Themengebiete weitgehend identisch geblieben. Darüber hinaus werden erstmalig in dieser Studie Ergebnisse zu Fragen über das Three-Lines-of-Defense-Modell präsentiert.

Einige wesentliche Erkenntnisse der Enquête 2014 in Kurzform:

- Zusätzliche Aufgabenwahrnehmung durch die Interne Revision unverändert relativ hoch. Durch eine Mehrfachfunktion (z.B. Risikomanagement) wird ein wesentliches Element des Internen Kontrollsystems infrage gestellt.
- Präferenz für einen kurzfristigen Prüfungsplan (1 Jahr) hält an.
- Jährliche Neubewertung der Prüfungslandkarte (Audit Universe) deutlich favorisiert, Trend ansteigend.
- Bei der Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance stehen Prüfungen im Zusammenhang mit „Interessenkonflikten“ im Vordergrund.
- Zuständigkeiten für die Aufklärung von dolosen Handlungen branchenübergreifend sehr unterschiedlich geregelt.
- Bedeutung von Aus- und Weiterbildung des Revisionspersonals ist weiter gestiegen.
- Zeitspanne zwischen Prüfungshandlungen vor Ort und Berichterstattung nochmals verkürzt.

- Formalisierte Follow-up-Eskalationsverfahren gewinnen an Bedeutung.
- Three-Lines-of-Defense-Modell in den Unternehmen angekommen.

Bei der Erhebung der Daten hat die Emergent Actio KG unterstützt und bei der Zusammenstellung und Beurteilung der Ergebnisse hat von der Universität Duisburg-Essen Prof. Dr. Marc Eulerich mitgewirkt.

Ein besonderer Dank gilt allen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, sowie den Vertretern der drei Verbände, die aktiv an der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung dieser Studie mitgearbeitet haben: Dr. Peter Dörfler, Horst Pohl und Dr. Robert Wagner (DIIR Deutschland), Stephan Eggenberg (SVIR Schweiz) sowie Angela Witzany (IIRÖ Österreich).

Insgesamt wurden vom Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR), vom österreichischen Institut of Internal Auditors (IIA Austria) und vom schweizerischen Verband für Interne Revision (SVIR) 2.450 Revisionsleiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. Hierbei wurden nicht nur Mitglieder der jeweiligen Landesinstitute berücksichtigt, sondern auch Probanden ohne eine Mitgliedschaft in den Instituten. In Deutschland wurden 1.893 Fragebögen verschickt, in Österreich 411 und in der Schweiz 146. Die erhobene Stichprobe umfasst 450 Probanden, was einer Rücklaufquote von 18,4% entspricht. Deutschland geht mit 71,3% (321 Fragebögen), Österreich mit 17,6% (79 Fragebögen) und die Schweiz mit 11,1% (50 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.

Wenn in der Folge von „Revisionsleiter“ oder „Interner Revisor“ gesprochen wird, so gilt diese Bezeichnung sowohl für weibliche wie auch 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 bestehen aus Organisationen aus den Bereichen „Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen“ (25%) und „Öffentliche Institutionen“ (19%) sowie dem „Industriesektor“ (17%). Unternehmen aus den Bereichen „Dienstleistung“, „Versicherungen“ und „Handel“ sind mit 6 bis 8% relativ gleichmäßig vertreten.

In der Schweiz und in Österreich decken „Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen“ jeweils ca. ein Drittel der Stichprobe ab. In Deutschland stellen „Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen“ 24% der Befragten dar, gefolgt von den Bereichen der „Industrie“ und der „Öffentlichen Institutionen“ mit jeweils 20%. Unternehmen aus der „Dienstleistung“ und die Branchen „Handel“, „Versorgung“ und „Versicherungen“ erreichen einen annähernd gleichen Anteil von 6 bis 7%. In Österreich sind „Öffentliche Institutionen“ mit 22%, „Industrie“ und „Dienstleistung“ mit 13% bzw. 11% vertreten. In der Schweiz sind die Branchen „Versicherungen“, „Öffentliche Institutionen“, „Industrie“ und „Dienstleistung“ mit 14%, 12%, 10% und 8% ebenfalls häufig repräsentiert. In Österreich ist der verbleibende Teil der Stichprobe auf die Branchen „Handel“, „Versicherungen“ und „Versorgungsunternehmen“ verteilt. Die Branchen „Telekommunikation“, „Medien“ und „Pensions-/Sozialversicherungen“ sind in dieser Studie für Österreich nicht vertreten (wie auch bereits in 2011).

Im Ländervergleich sind „Versicherungsunternehmen“ mit 14% am stärksten in der Schweiz vertreten. Darauf folgen für die Schweiz „Öffentliche Institutionen“ und Unternehmen aus der „Industrie“ und aus dem Dienstleistungssektor.

Die Wirtschaftsgruppen „Pensions-/Sozialversicherungen“, „Medien“ und „Telekommunikation“ sind nur unterrepräsentativ in der Stichprobe vertreten. Die genaue Samplestruktur entnehmen Sie den folgenden Abbildungen.

Wirtschaftsgruppen – Deutschland

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

Deutschland 2014

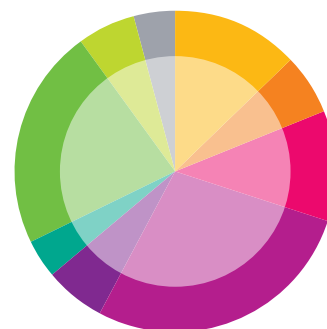
11



Wirtschaftsgruppen – Österreich

in %	2008	2011	2014
Industrie	10	10	13
Handel	1	9	6
Dienstleistung	9	7	11
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	21	31	28
Versicherungen	12	9	6
Telekommunikation	1	0	0
Medien	0	0	0
Pensions-/Sozialversicherungen	4	0	0
Versorgungsunternehmen	5	9	4
Öffentliche Institutionen	22	17	22
Not for Profit	6	4	6
Sonstiges	9	4	4

Österreich 2014



Wirtschaftsgruppen – Schweiz

in %	2008	2011	2014
Industrie	12	8	10
Handel	3	4	6
Dienstleistung	3	6	8
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	46	32	30
Versicherungen	13	17	14
Telekommunikation	2	2	2
Medien	0	0	2
Pensions-/Sozialversicherungen	0	0	0
Versorgungsunternehmen	5	3	2
Öffentliche Institutionen	13	16	12
Not for Profit	0	4	4
Sonstiges	3	8	10

Schweiz 2014

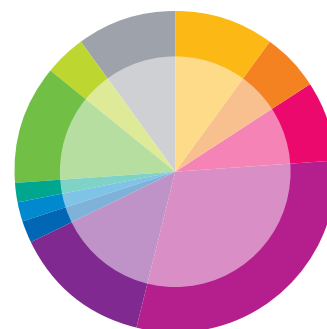


Abb. 1: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit IR in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Wirtschaftsgruppen – Gesamt 2014



Industrie	17%
Handel	6%
Dienstleistung	8%
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	25%
Versicherungen	7%
Telekommunikation	1%
Medien	1%
Pensions-/Sozialversicherungen	0%
Versorgungsunternehmen	5%
Öffentliche Institutionen	19%
Not for Profit	4%
Sonstiges	6%

Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit IR – gesamt

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

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 30% stellen die berichtenden Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von „weniger als 500“ den größten Anteil an der Stichprobe dar (siehe Abbildung 3). Danach folgen die Unternehmen mit 1.000 bis unter 3.000 Mitarbeitern (22%) und 500 bis unter 1.000 Mitarbeitern (17%). Die Unternehmen mit 3.000 bis unter 5.000 sind mit 11% repräsentiert. Gleichmaßen, mit jeweils 8%, sind Unternehmen mit Mitarbeitern von 5.000 bis unter 10.000 und von 10.000 bis unter 50.000 vertreten. Am wenigsten sind die berichtenden Unternehmen mit der Größenklasse „50.000 und mehr“ vertreten (4%). Grundsätzlich haben ca. 70% der Teilnehmer weniger als 3.000 Mitarbeiter.

Berichtendes Unternehmen	Häufigkeit		davon aus		
	absolut	relativ (in %)	Deutschland	Österreich	Schweiz
weniger als 500	135	30	98	29	8
von 500 bis unter 1.000	76	17	54	11	11
von 1.000 bis unter 3.000	99	22	72	14	13
von 3.000 bis unter 5.000	48	11	33	10	5
von 5.000 bis unter 10.000	37	8	25	8	4
von 10.000 bis unter 50.000	36	8	24	7	5
50.000 und mehr	19	4	15	0	4
Gesamt	450	100	321	79	50

Abb. 3: Mitarbeiterzahl für das berichtende Unternehmen

Neben der Anzahl der Mitarbeiter im berichtenden Unternehmen wurde zudem auch die Größe der Unternehmensgruppe erfragt.

Die Größenklasse „von 10.000 bis unter 50.000“ Mitarbeiter hat mit 21% den größten Anteil bei den Werten zur gesamten Unternehmensgruppe, gefolgt von den Klassen „von 1.000 bis unter 3.000“ mit 20%, „von 5.000 bis unter 10.000“ mit 18% und von „weniger als 1.000“ mit 14%. Die übrigen Größenklassen sind vergleichsweise gleichmäßig in der Stichprobe vertreten. Von den 450 Unternehmen sehen sich 92 keiner Unternehmensgruppe zugehörig (26 machten keine Angabe).

Gesamte Unternehmensgruppe	Häufigkeit		davon aus		
	absolut	relativ (in %)	Deutschland	Österreich	Schweiz
weniger als 1.000	48	14	32	11	5
von 1.000 bis unter 3.000	68	20	50	9	9
von 3.000 bis unter 5.000	36	11	23	9	4
von 5.000 bis unter 10.000	59	18	40	13	6
von 10.000 bis unter 50.000	71	21	50	14	7
von 50.000 bis unter 100.000	24	7	20	0	4
100.000 und mehr	26	8	17	3	6
Gesamt	332	100	232	59	41

Abb. 4: Mitarbeiterzahl der gesamten Unternehmensgruppe

Bilanzsumme und Umsatzgröße der betrachteten Unternehmen

Als weiteres Kriterium zur Bewertung der Unternehmensgröße wurden neben der Mitarbeiteranzahl 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. 17% (2011: ca. 13%) der befragten Unternehmen weisen eine (Konzern-) Bilanzsumme zwischen „2 bis unter 5 Mrd. Euro“ aus. Die folgenden Klassen, die häufig vertreten waren, befinden sich zwischen „5 bis unter 10 Mrd. Euro“, „10 bis unter 25 Mrd. Euro“ und „150 Mrd. Euro und mehr“ mit jeweils 15%. Für den Einzelabschluss überwiegen die beiden untersten Klassen, wobei 64% (2011: 70%) eine Bilanzsumme unter 5 Mrd. Euro für den Einzelabschluss vorweisen.

Bilanzsumme	Einzelabschluss	Konzernabschluss
	Häufigkeit relativ in %	Häufigkeit relativ in %
unter 2 Mrd. Euro	35	13
2 bis unter 5 Mrd. Euro	29	17
5 bis unter 10 Mrd. Euro	13	15
10 bis unter 25 Mrd. Euro	15	15
25 bis unter 50 Mrd. Euro	5	13
50 bis unter 100 Mrd. Euro	1	9
100 bis unter 150 Mrd. Euro	1	2
150 Mrd. Euro und mehr	2	15
Gesamt	100	100

Abb. 5: Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss

Bei der Betrachtung der Jahresumsätze dominieren die mittleren Skalenbereiche hinsichtlich des Konzernabschlusses. 41% (2011: ca. 38%) der Befragten erzielen einen Jahresumsatz von „1 bis unter 5 Mrd. Euro“ im gesamten Konzern. Einen Umsatz zwischen 100 Mio. und 1 Mrd. Euro generieren etwa 25% (2011: 35%), was zeigt, dass auch größere Unternehmen in der Stichprobe anteilmäßig sehr stark vertreten sind. 21% der befragten Unternehmen erzielen mehr als 10 Mrd. Euro Jahresumsatz im Konzern. Bei den Einzelabschlüssen liegt erneut eine Konzentration (ca. 44%) bei den unteren Größen (unter 500 Mio. Euro) vor.

Jahresumsatz	Einzelabschluss	Konzernabschluss
	Häufigkeit	Häufigkeit
	relativ in %	relativ in %
unter 100 Mio. Euro	27	3
100 bis unter 500 Mio. Euro	17	9
500 Mio. bis unter 1 Mrd. Euro	10	16
1 bis unter 5 Mrd. Euro	33	41
5 bis unter 10 Mrd. Euro	8	10
10 Mrd. Euro und mehr	6	21
Gesamt	100	100

Abb. 6: Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss

Die Organisationsform der Unternehmen mit Interner Revision

Bei der Klassifikation der Organisationsformen ist mehr als die Hälfte (60%) der befragten Unternehmen in konzerngebundenen Unternehmen tätig (2008: 66%; 2011: 57%), wobei 39% Revisoren einer/eines „Management Holding/Stammhaus“ und lediglich 4% einer „Finanzholding“ sind.

Organisationsform

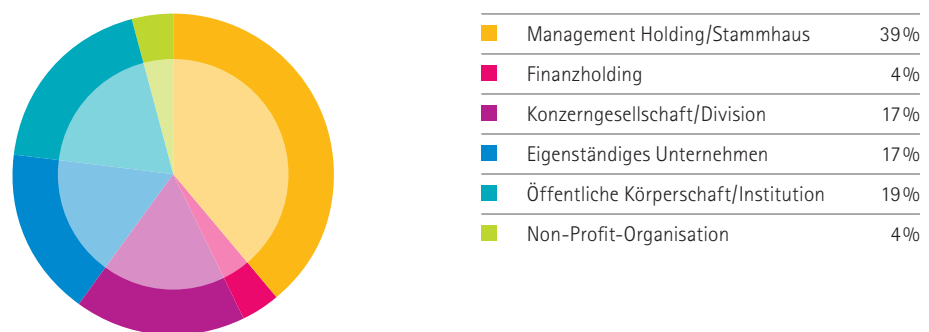


Abb. 7: Abgrenzung der Unternehmen nach Organisationsform

Kapitalmarktorientierung und Eigentümerführung der betrachteten Unternehmen

Bei der Frage hinsichtlich der Kapitalmarktorientierung der teilnehmenden Unternehmen zeigt das Ergebnis, dass mit 57 % die meisten Teilnehmer (244 Unternehmen) nicht kapitalmarktorientiert sind. Dementgegen sind 184 Unternehmen kapitalmarktorientiert. Zudem sind von der gesamten Stichprobe 71 % nicht eigentümergeführt und 29 % eigentümergeführt.

Betrachtet man zusätzlich noch beide Merkmale zusammen, so ergibt sich das folgende Bild:

Kapitalmarktorientiert	Eigentümergeführt	
	Ja in %	Nein in %
Ja in %	6	31
Nein in %	20	43

Abb. 8: Abgrenzung der Unternehmen nach Kapitalmarktorientierung und Eigentümerführung

Verbindet man diese beiden Dimensionen, so waren 20% der Befragten in einem eigentümergeführten, aber nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen, wohingegen 43% ein Unternehmen, welches weder eigentümergeführt noch kapitalmarktorientiert ist, repräsentieren. 6% der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen, die sowohl kapitalmarktorientiert als auch eigentümergeführt sind und 31% in Unternehmen, die zwar kapitalmarktorientiert aber nicht eigentümergeführt sind. Diese Werte belegen, dass zahlreiche nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen eine Revision als Unterstützungsfunktion der Unternehmensleitung als hilfreich ansehen, obwohl dies per Gesetz nicht ausdrücklich erforderlich ist.

Genutztes Rechnungslegungssystem

Abbildung 9 stellt die genutzten Rechnungslegungssysteme in den einzelnen Ländern dar. Einen Jahresabschluss nach HGB erstellen insgesamt ca. 52% (2011: 52%) aller befragten Unternehmen, wobei 45% der Unternehmen aus Deutschland und 8% aus Österreich kommen. Die IFRS werden bei 38% der Unternehmen angewendet (in Deutschland ca. 26%, in Österreich 8% und in der Schweiz 4%). Sonstige Rechnungslegungssysteme, wie bspw. US-GAAP, sind weniger weit verbreitet, wobei aufgrund der nationalen Rechtsprechung in der Schweiz sonstige Rechnungslegungssysteme im Vergleich zu Deutschland und Österreich häufiger angewendet werden (z. B. Swiss-GAAP-FER).

Nutzung verschiedener Rechnungslegungssysteme

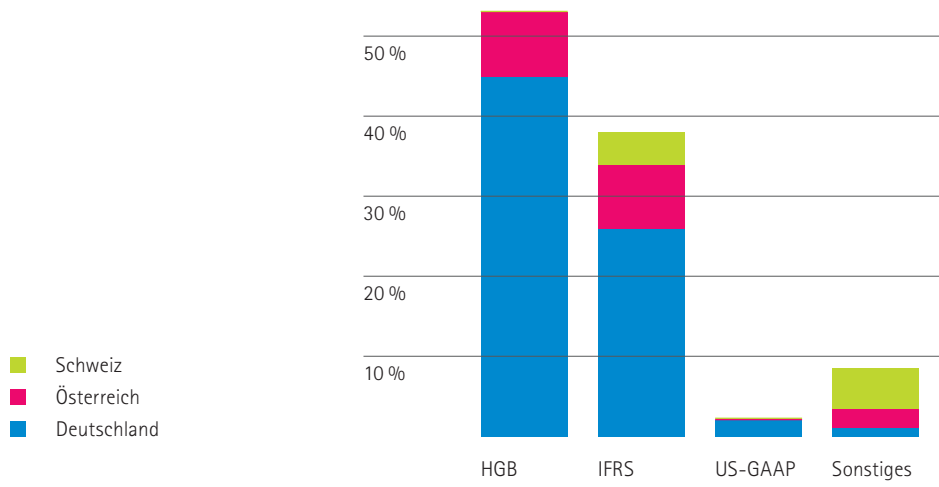


Abb. 9: Nutzung verschiedener Rechnungslegungssysteme

3 Organisation der Internen Revision

Die Ergebnisse zeigen erfreulicherweise, dass bei 96% der befragten Unternehmen die Interne Revision als eine eigene Organisationseinheit existiert (2011: 94%). Nur bei ca. 1% der teilnehmenden Organisationen werden die Revisionsaufgaben von anderen Funktionalbereichen wahrgenommen. Die tatsächliche Organisationsanbindung kann der folgenden Abbildung entnommen werden.

Organisationsanbindung der Internen Revision

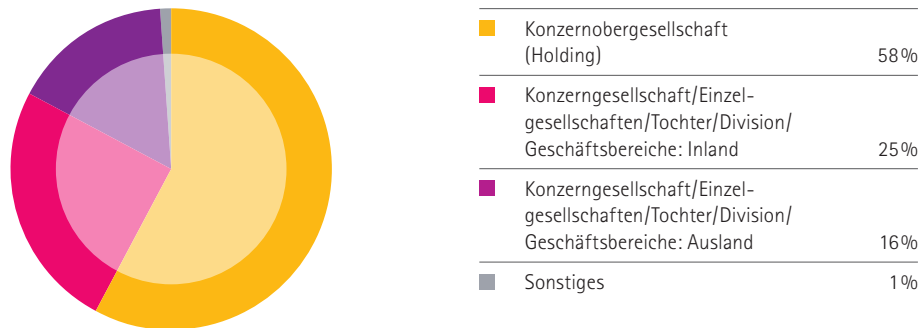


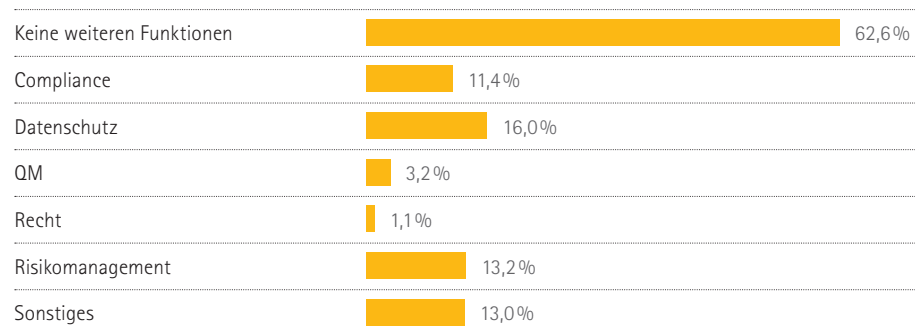
Abb.10: Organisationsanbindung der Internen Revision

Bei den teilnehmenden Unternehmen, die einer Unternehmensgruppe angehören, ist die Revisionsabteilung bei der Mehrheit (58%) direkt in der Konzernobergesellschaft bzw. Holding eingerichtet. Hinsichtlich der landesspezifischen Organisation haben 25% der Unternehmen ihre Revisionsabteilung in der Konzerngesellschaft im Inland und 16% in der Konzerngesellschaft im Ausland. Entsprechend zeigt sich hier erneut eine deutliche Dominanz der Revisionsorganisation in den Muttergesellschaften. Hierdurch dürften die Unternehmen eine übergeordnete Prüfungsinstanz eingerichtet haben.

Abbildung 11 zeigt weitere Funktionen, die die Interne Revision neben der Revisionstätigkeit ausübt. Der Anteil der Leiter der Internen Revision bzw. der Revisionsfunktionen, die ausschließlich die Revisionsfunktion wahrnehmen, ist leicht gestiegen (2011: ca. 60%; 2014: ca. 63%). Allerdings werden die Funktionen Risikomanagement (ca. 13%), Datenschutz (16%) und Compliance (ca. 11%) von verhältnismäßig vielen Revisionsabteilungen wahrgenommen. Bewertet man diese Doppelfunktionen bzw. die direkte Zuordnung von Revision und Datenschutz, Risikomanagement und Compliance, so kann dies gegebenenfalls zu einer Einschränkung der Objektivität und Aufhebung der separierten Funktionen führen. Beispielsweise ist diese Vermengung regulatorisch in der Finanz- und Versicherungsbranche nicht zulässig, was auch durch die branchenspezifischen Ergebnisse eindeutig belegt wird. Werden die relativen Werte um diese Branchen bereinigt, so ergibt sich für das Risikomanagement ein extrem hoher Anteil von knapp einem Viertel der befragten Unternehmen. Durch diese Doppelfunktion von Revision und Risikomanagement wird ein wesentliches Element des Three-Lines-of-Defense-Modells infrage

gestellt. Bei der Wahrnehmung der Doppelfunktionen „Compliance“, „Datenschutz“ und „Sonstiges“ hat die Revisionsleitung die objektive Prüfungsdurchführung in diesen Bereichen sicherzustellen (bspw. durch eine externe Prüfung). Grundsätzlich ist bei der Übernahme von Doppelfunktionen eine ausreichende Personalkapazität für die reine Revisionstätigkeit sicherzustellen.

Weitere Funktionen der Internen Revision










Mehrfachnennungen waren möglich.

Abb. 11: Weitere Funktionen der IR

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 nahezu gleich häufig vertreten sind. Mit mehr als 35% der Teilnehmer ist eine Ausrichtung nach Prozessen deutlich angestiegen (2011: 25%). Etwa 28% der befragten Unternehmen haben keine eindeutige Gliederung.

Organisatorische Gliederung der Internen Revision

Keine eindeutige Gliederung		28,1%
Nach Matrix		6,4%
Nach Risikofeldern		21,7%
Nach Organisationseinheiten		26,8%
Nach Regionen		8,9%
Nach Funktionen		26,8%
Nach Prozessen		35,2%

Mehrfachnennungen waren möglich.

Abb. 12: Organisatorische Gliederung der IR

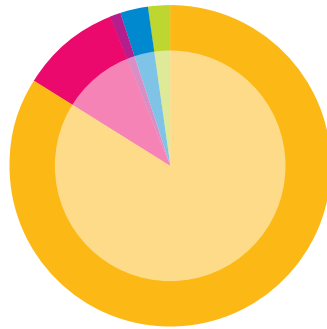
Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach hierarchischer Ebene und nach Größenklasse

Ein zentrales Kriterium zur Sicherung der Unabhängigkeit der Revisionsfunktion ist in der hierarchischen Zuordnung der Internen Revision zu sehen. Die folgende Abbildung belegt, dass die Anordnung der Internen Revision auf der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung die gängige Praxis ist. Aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz ist die Zuordnung des Leiters der Internen Revision unabhängig von der Unternehmensleitung, z. B. beim Verwaltungsrat, angesiedelt. Berücksichtigt man diese Besonderheit, ist der Anteil der Befragten, die lediglich der zweiten oder dritten Ebene angehören, weiterhin gering und unabhängig von der Unternehmensgröße und Branche.

Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach hierarchischer Ebene	Anzahl	Prozent
Erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	344	83,3
Zweite Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	42	10,2
Dritte Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	4	0,9
Unabhängig von der Unternehmensleitung (z. B. am Verwaltungsrat)	48	2,7
Keine Antwort	12	2,9

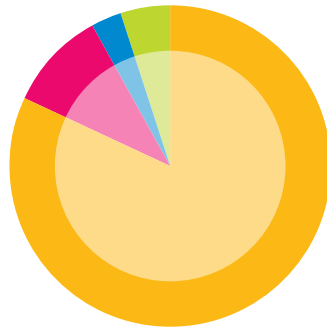
Abb. 13: Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene – gesamt

Deutschland



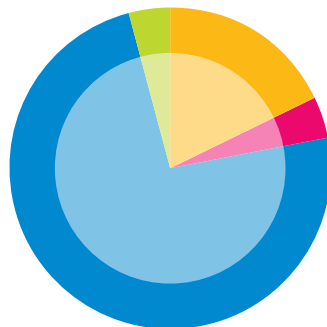
Erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	84,1%
Zweite Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	10,0%
Dritte Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	1,2%
Unabhängig von der Unternehmensleitung (z. B. am Verwaltungsrat)	2,8%
Keine Antwort	1,9%

Österreich



Erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	82,3%
Zweite Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	10,1%
Dritte Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	0,0%
Unabhängig von der Unternehmensleitung (z. B. am Verwaltungsrat)	2,5%
Keine Antwort	5,1%

Schweiz



Erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	18,0%
Zweite Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	4,0%
Dritte Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	0,0%
Unabhängig von der Unternehmensleitung (z. B. am Verwaltungsrat)	74,0%
Keine Antwort	4,0%

Abb. 14: Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Zur detaillierteren Beschreibung wurden diese Ergebnisse zusätzlich nach Größenklassen und Branchen differenziert. Die Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach hierarchischer Ebene und nach Unternehmensgröße bzw. nach Wirtschaftsgruppen sind in den Abbildungen 15 und 16 dargestellt.

- weniger als 500
- von 500 bis unter 1.000
- von 1.000 bis unter 3.000
- von 3.000 bis unter 5.000
- von 5.000 bis unter 10.000
- von 10.000 bis unter 50.000
- 50.000 und mehr

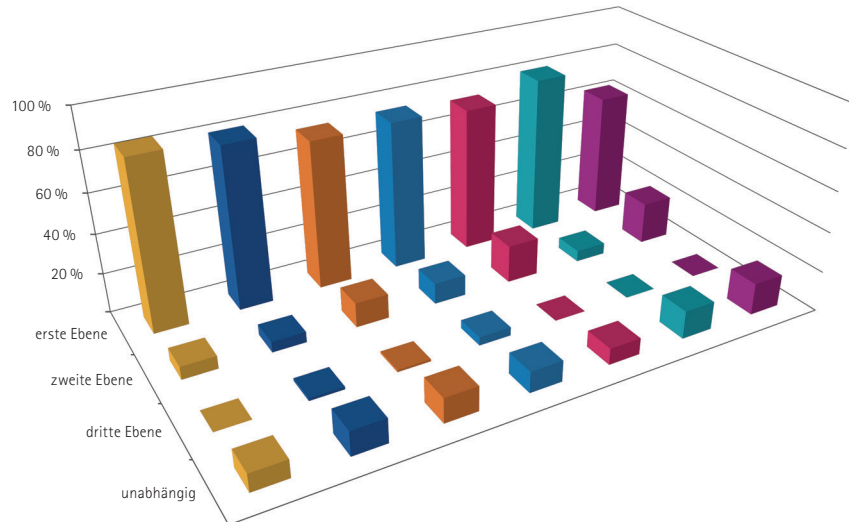


Abb. 15: Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene und nach Größenklasse

- Industrie
- Handel
- Dienstleistung
- Kreditinstitute/
Finanzdienstleistung
- Versicherungen
- Telekommunikation
- Medien
- Pensions-/Sozialversicherungen
- Versorgungsunternehmen
- Sonstige

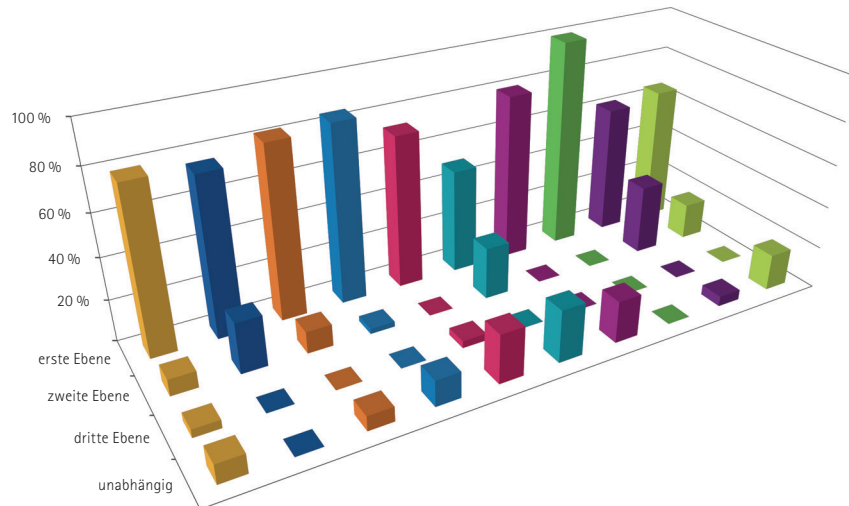


Abb. 16: Zuordnung der Leiter der IR nach hierarchischer Ebene und nach Wirtschaftsgruppen

Disziplinarische und funktionale Unterstellung der Leiter der Internen Revision

Neben der hierarchischen Zuordnung der Revisionsfunktion ist auch die disziplinarische und funktionale Unterstellung des Revisionsleiters von zentralem Interesse. Die Ergebnisse zeigen, dass der Großteil der Revisionsleiter unverändert dem Vorsitzenden/Sprecher der Unternehmensleitung disziplinarisch unterstellt ist (2014: 44%; 2011: 39%). Dementgegen sind 22% einem einzelnen Mitglied der Unternehmensleitung/des Vorstandes bspw. dem CFO unterstellt (2011: 25%). Andere mögliche Optionen der disziplinarischen Unterstellung sind dagegen seltener vertreten.

Die Ergebnisse zur funktionalen Unterstellung der Revisionsleiter variieren hingegen leicht. Funktional sind die Revisionsleiter meistens mit jeweils 29% der gesamten Unternehmens-

leitung/dem Vorstand/Leitung öffentlicher Institutionen und dem Vorsitzenden/Sprecher der Unternehmensleitung unterstellt. Auch die funktionale Anbindung an den Prüfungsausschuss bzw. das Audit Committee scheint mit 13% ebenfalls gängige Praxis zu sein. Die übrigen Alternativen werden erneut nur vereinzelt gewählt. Abbildung 17 veranschaulicht diese Ergebnisse.

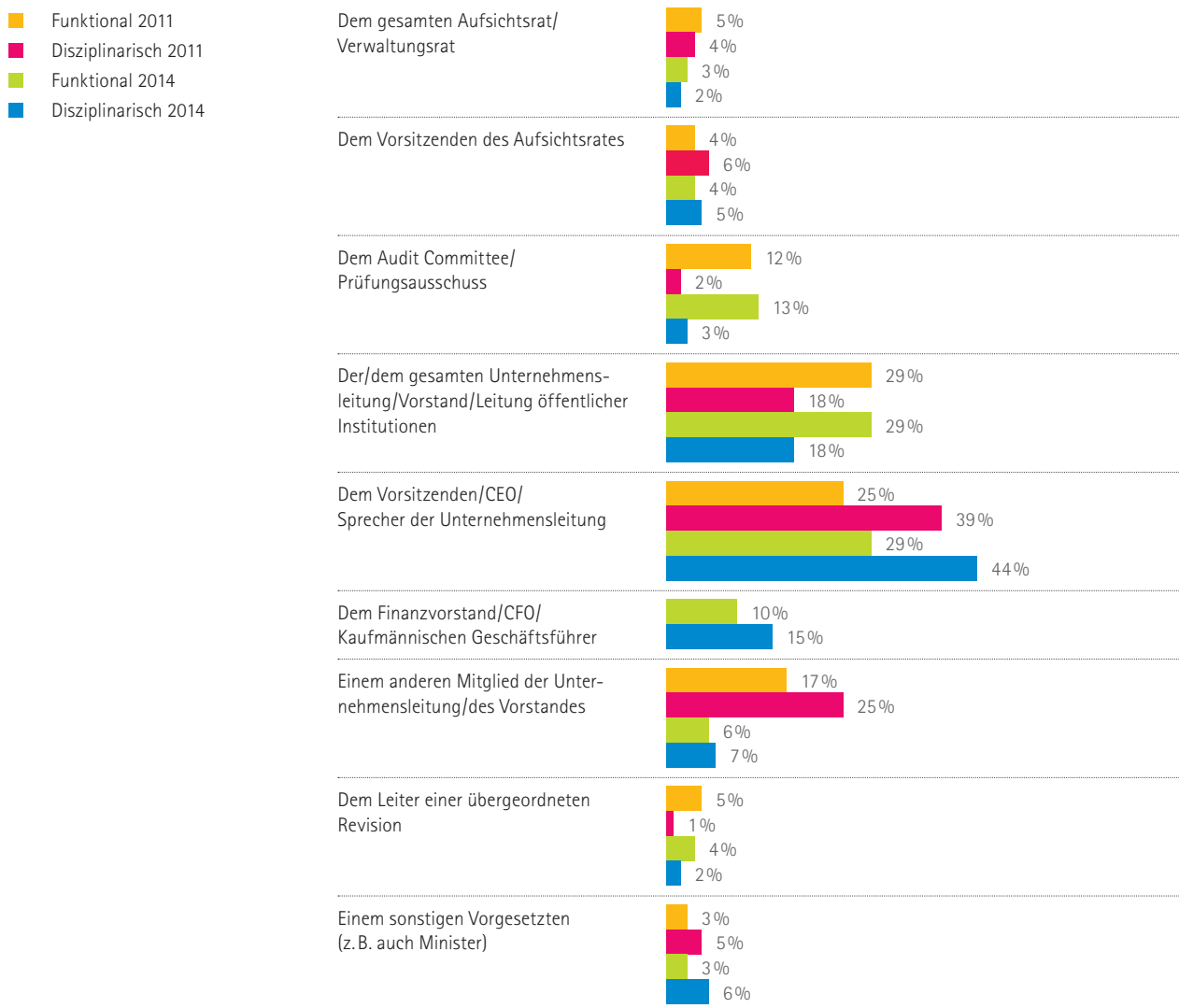


Abb. 17: Disziplinarische und funktionale Unterstellung der Leiter der IR

Einbindung der Leiter der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien

Die regelmäßige Einbindung des Revisionsleiters in zentrale Unternehmensgremien belegt die Position der Internen Revision in der jeweiligen Organisation und das Vertrauen in die Ergebnisse der Internen Revision. Neben der direkten Teilnahme an Sitzungen der Unternehmensleitung und der Aufsichtsorgane ist die fallweise Einbindung des Leiters der

Internen Revision in den wesentlichen Gremien und Ausschüssen gefragt.

Die Einbeziehung des Revisionsleiters bei Vorstandssitzungen sowie Aufsichtsrats-/ Verwaltungsratssitzungen ist in allen drei Ländern gegeben (siehe Abbildung 18). Eine Einbindung in das Risk Committee und insbesondere in den Prüfungsausschuss ist in allen drei Ländern überwiegend gegeben. In der Schweiz ist die generelle Präsenz im Audit Committee/Prüfungsausschuss auf das schweizerische Governance-System zurückzuführen.

Einbindung der Leiter der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien

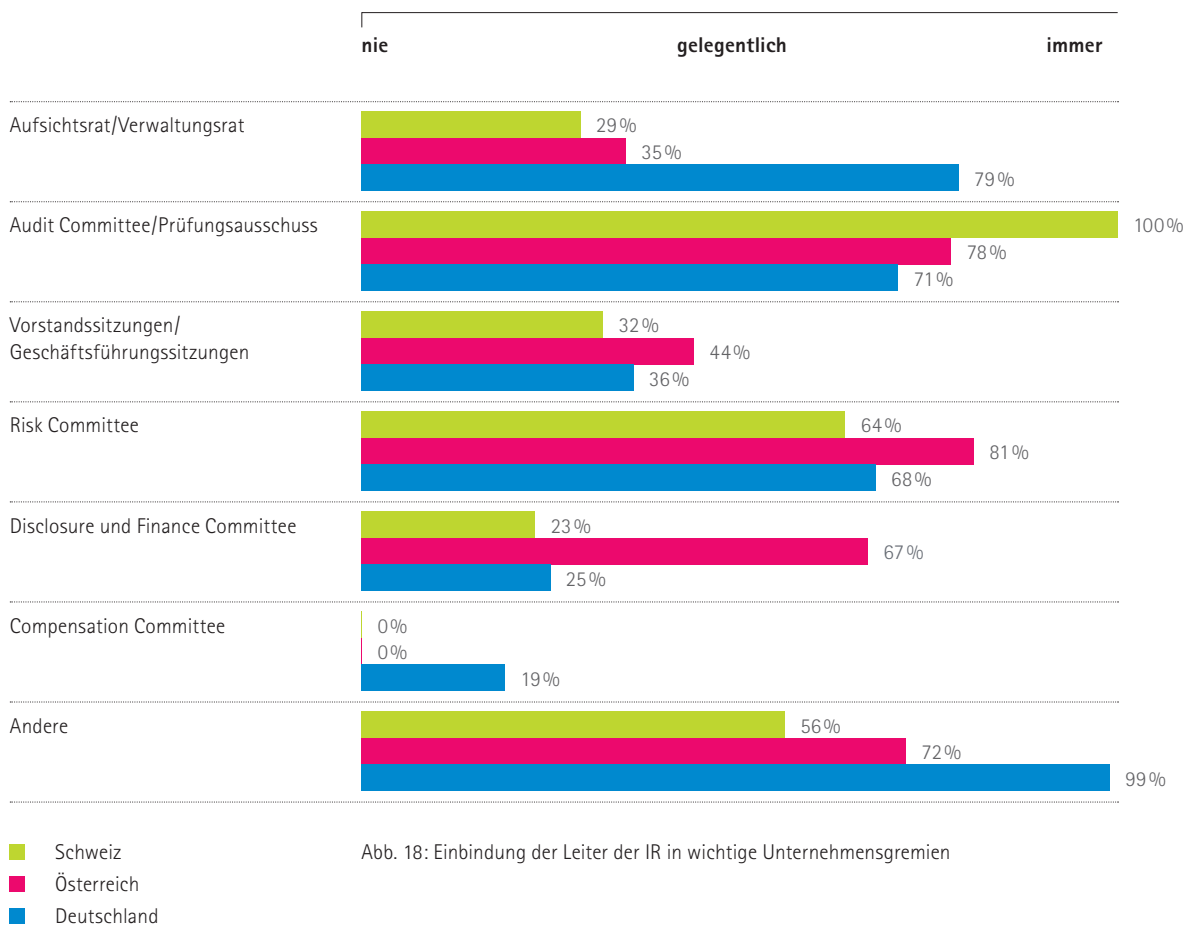


Abb. 18: Einbindung der Leiter der IR in wichtige Unternehmensgremien

Koordination der Revisionstätigkeit

Ca. 35% aller befragten Organisationen haben mehr als eine Revisionseinheit. Bei diesen Befragten, beispielsweise bei Konzernen oder Organisationen mit rechtlich selbstständigen (ausländischen) Tochtergesellschaften, ist die Frage nach der Koordination der Revisionstätigkeit von zentralem (Corporate Governance-)Interesse.

In diesen Unternehmen wird in der Mehrzahl der Fälle eine Koordinierung durch die jeweils übergeordnete Revision aktiv wahrgenommen (65%; 2011: 55%). Hier deutet sich eine stärkere Zentralisierung an. Die Nutzung eines informellen Gesprächskreises ist weiter rückläufig und ist nur noch bei einem Fünftel der Unternehmen das Mittel der Wahl (2011: 25%).

Koordinierung der Revisionstätigkeit

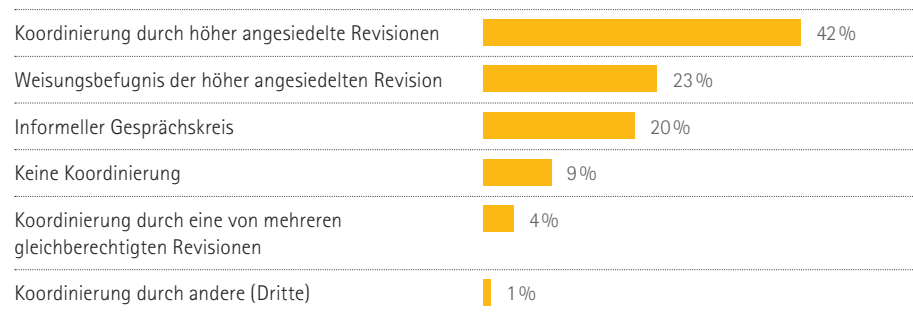


Abb. 19: Koordinationsverantwortung

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 57 % der Unternehmen die Kosten der Internen Revision nicht weiterbelastet werden, wohingegen bei 24 % der Befragten eine pauschale Weiterbelastung und bei 8 % eine verursachergerechte Weiterbelastung existiert. Bei 11 % der Unternehmen werden beide Prinzipien verwendet. Kleine Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitern ziehen eine pauschale Weiterbelastung der verursachergerechten Weiterbelastung vor. Bei größeren Unternehmen hingegen lässt sich keine klare Präferenz hinsichtlich der Weiterbelastung der Revisionskosten erkennen. Die Daten sind in der Abbildung 20 visualisiert.

Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision

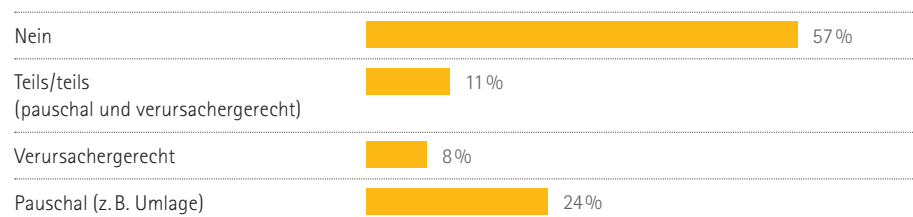


Abb. 20: Weiterbelastung der Kosten der IR

Ziele und Aufgaben der Internen Revision

Bei fast allen Unternehmen (92%) sind die Ziele und Aufgaben der Internen Revision durch die Geschäftsleitung bzw. den Verwaltungsrat schriftlich genehmigt, wobei die Abbildung 21 die jetzige Bedeutung der Ziele und Aufgaben und die Entwicklungstendenzen zeigt.

Ziele und Aufgaben der Internen Revision

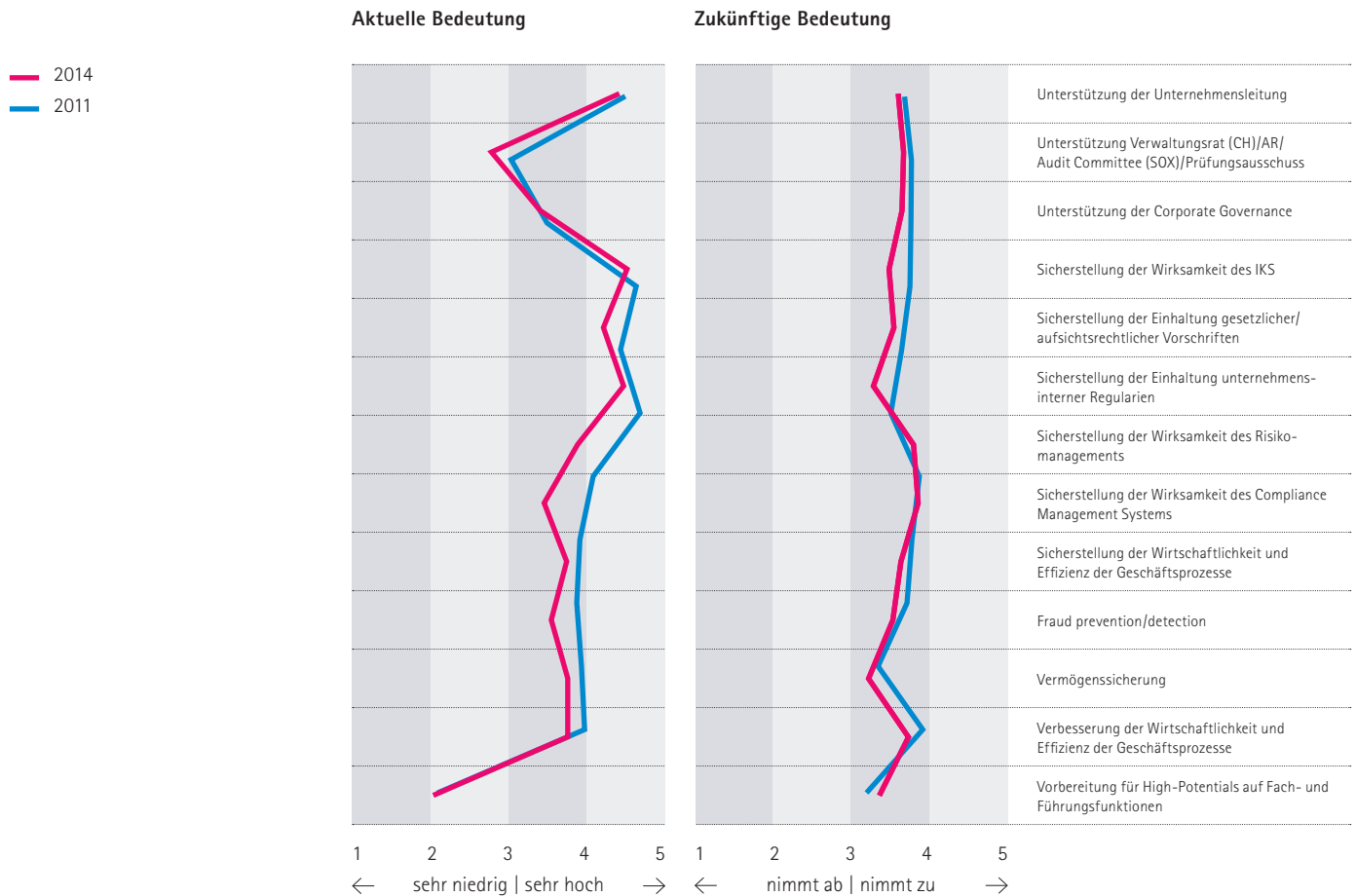


Abb. 21: Ziele und Aufgaben der IR und Entwicklung der Bedeutung

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 beiden Enquête-Befragungen priorisierten die Teilnehmer diese Bereiche deutlich.

Auch die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse hat heute wie in Zukunft eine große Bedeutung für die Revisionsleiter. Hier entsprachen die Einschätzungen der Revisionsleiter aus den Jahren 2008 und 2011 ziemlich genau den tatsächlich gewonnenen Werten aus 2014. Die verschiedenen Bereiche der Sicherstellung und Unterstützung belegen die vielschichtigen Aufgabengebiete, die die Revisionsfunktion heute wahrnimmt.

1
Die Einfaktorielle Varianzanalyse (auch einfache ANOVA) findet vor allem dort eine breite Anwendung, wo es zu prüfen ist, ob Mittelwerte aus zwei oder mehr unabhängigen Zufallsstichproben als homogen angesehen werden können oder nicht.

Zur genaueren Betrachtung des Antwortverhaltens zwischen den verschiedenen Branchen wird auf die Einfaktorielle Varianzanalyse¹ zurückgegriffen. In Abbildung 22 geben die blau gekennzeichneten Durchschnittswerte die höchste Bedeutung eines Ziels/einer Aufgabe (höchstes arithmetisches Mittel innerhalb einer Spalte) für die unterschiedlichen Branchen wieder. Die rot gekennzeichneten Zellen (höchster Wert innerhalb einer Zeile) geben das/die bedeutendste Ziel/Aufgabe für die jeweilige Wirtschaftsgruppe wieder. Violett markiert sind die Werte, bei denen die höchste Bedeutung aus beiden Betrachtungsweisen zusammenfällt.

	Unterstützung der Unternehmensleitung	Unterstützung Verwaltungsrat (CH)/AR/ Audit Committee (SOX)/Prüfungsausschuss	Unterstützung der Corporate Governance	Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS	Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher/ aufsichtsrechtlicher Vorschriften	Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regularien	Sicherstellung der Wirksamkeit des Risikomanagements	Sicherstellung der Wirksamkeit des Compliance Management Systems	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse	Fraud prevention/detection	Vermögenssicherung	Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse	Vorbereitung für High-Potentials auf Fach- und Führungsfunktionen
Industrie	4,24	3,16	3,47	4,36	3,72	4,24	3,47	3,32	3,86	3,51	3,77	3,79	2,53
Handel	4,72	2,19	3,41	4,55	3,86	4,78	3,36	2,85	4,29	3,71	4,14	4,14	2,04
Dienstleistungen	4,54	2,70	3,96	4,64	4,44	4,61	4,04	3,31	4,11	3,82	4,04	3,89	1,78
Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen	4,25	2,72	3,29	4,61	4,58	4,53	4,43	3,97	3,32	3,42	3,81	3,38	2,00
Versicherungen	4,41	3,13	3,68	4,56	4,28	4,38	4,16	3,74	3,75	3,71	3,68	3,69	2,39
Telekommunikation	4,00	3,75	3,50	3,75	3,50	4,00	2,75	3,25	3,75	4,00	4,25	4,00	3,50
Medien	4,80	2,75	4,00	5,00	4,20	4,60	4,00	2,60	3,40	4,00	3,80	3,40	1,60
Versorgungsunternehmen	4,71	2,43	3,37	4,76	3,95	4,67	4,24	3,14	4,33	3,48	3,76	4,10	1,70
Sonstiges	4,65	3,46	3,32	4,54	3,68	4,36	3,50	3,15	3,96	3,57	3,70	4,07	2,21

Abb. 22: Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen

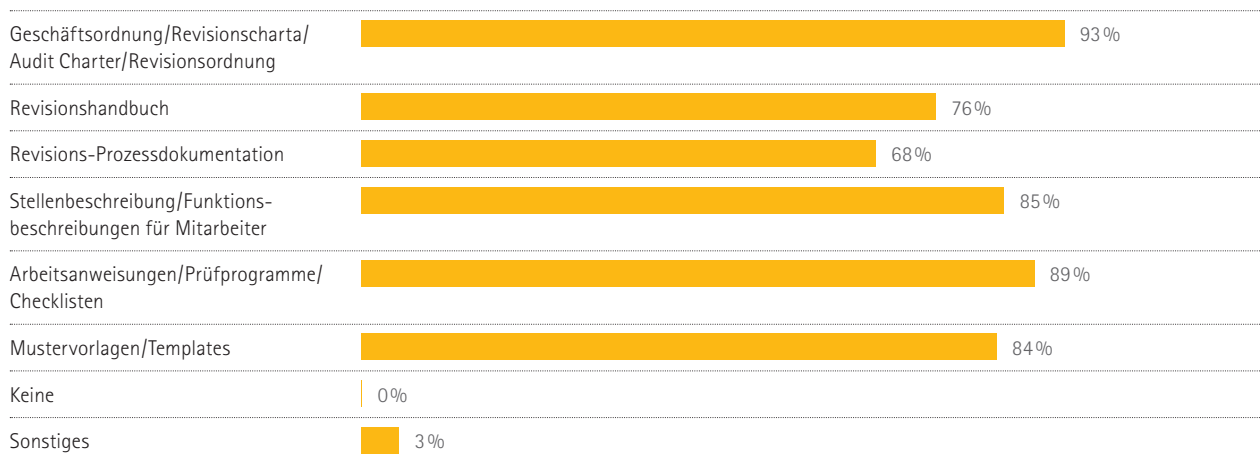
Bei den Aufgaben „Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS“, „Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen“ sowie „Unterstützung der Unternehmensleitung“ ist die enorme Bedeutung für die Leiter der Internen Revision unabhängig von der Branche. Diese Bewertung hat sich interessanterweise seit der letzten Enquête-Erhebung nicht merklich verändert. Die Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher/aufsichtsrechtlicher Vorschriften hat tendenziell in allen Branchen eine sehr große Bedeutung.

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

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, was für knapp 95% aller Befragten zutrifft.

Neben der Organisation der Revisionsfunktion ist insbesondere das Revisionsmanagement und die Praxis der 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



Mehrfachnennungen waren möglich.

Abb. 23: Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form

Die vorangegangene Abbildung zeigt, welche Revisionsgrundlagen in den teilnehmenden Organisationen Anwendung finden. Als Revisionsgrundlage existiert bei den meisten Befragten eine Geschäftsordnung/Revisionscharta/Audit Charter/Revisionsordnung (93%; 2011: 88%; 2008: 87%). Ferner bilden sowohl Arbeitsanweisungen/Checklisten als auch Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter eine Grundlage für die praktische Revisionstätigkeit. Häufig werden zusätzlich Mustervorlagen/Templates (84%; 2011: 50%; 2008: 60%) und Revisionshandbücher (76%; 2011: 76%; 2008: 69%) eingesetzt. Der überwiegende Teil der Unternehmen verwendet zudem die Revisions-Prozessdokumentation als Revisionsgrundlage. Die Revisionstätigkeit ist zunehmend strukturierter, systematischer, standardisierter und nachvollziehbarer geworden. Die Auswertung zeigt allgemein, dass nicht nur in den regulierten Branchen, sondern auch in den nicht-regulierten Branchen diese einzelnen Optionen trotz fehlender gesetzlicher Vorgaben regelmäßig Anwendung finden.

Standards/Grundlagen die bei Prüfungen zum Einsatz kommen

Die Standards/Grundlagen, die bei Prüfungen zum Einsatz kommen, sind in der Abbildung 24 dargestellt.

Standards/Grundlagen bei der Prüfung

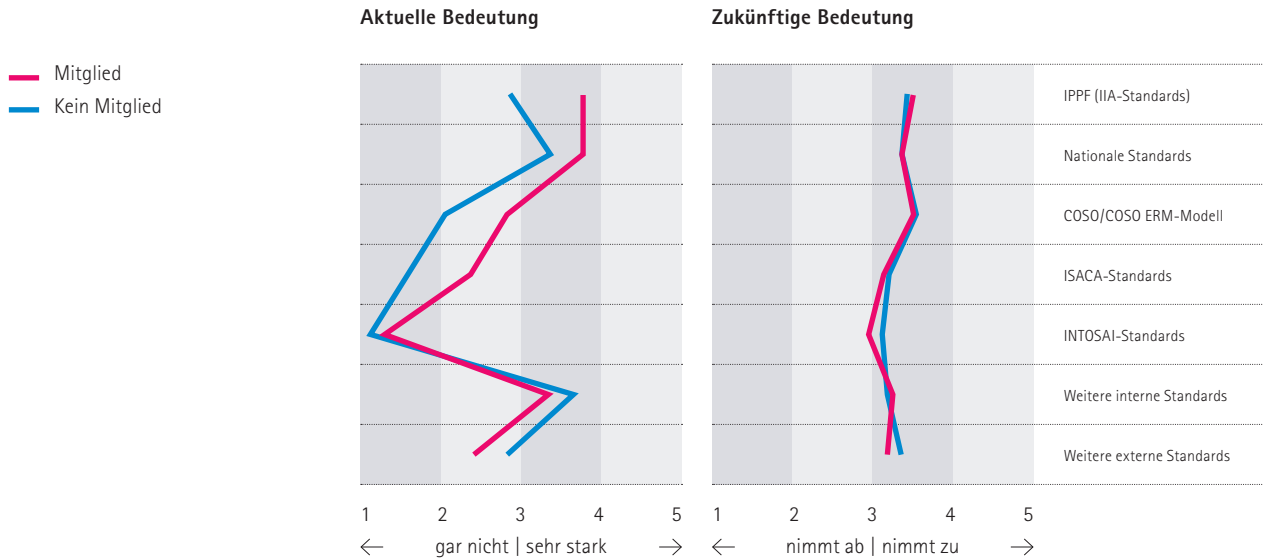


Abb. 24: Einsatz von Standards/Grundlagen bei Prüfungen heute und deren Bedeutung in der Zukunft

Die Ergebnisse belegen die Dominanz der IIA-Standards bei Prüfungen, wobei die Anwendung bei Mitgliedern der jeweiligen nationalen Institute für Interne Revision stärker ausgeprägt ist als bei Nicht-Mitgliedern. Die Qualität der IIA-Standards lässt sich auch anhand der sehr häufigen Nutzung bei Nicht-Mitgliedern als Berufsgrundlage erkennen. Auch nationale Standards und weitere interne (häufig selbst definierte) Standards werden häufig eingesetzt.

Kriterien zur Ausrichtung der jährlichen Prüfungsplanung

Die Abbildung 25 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 in Deutschland und Österreich eine größere Bedeutung zu, während sie in der Schweiz eher eine mittlere Rolle spielen, was ebenfalls auf die schweizerischen Governance-Vorgaben zurückgeführt werden könnte.

Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

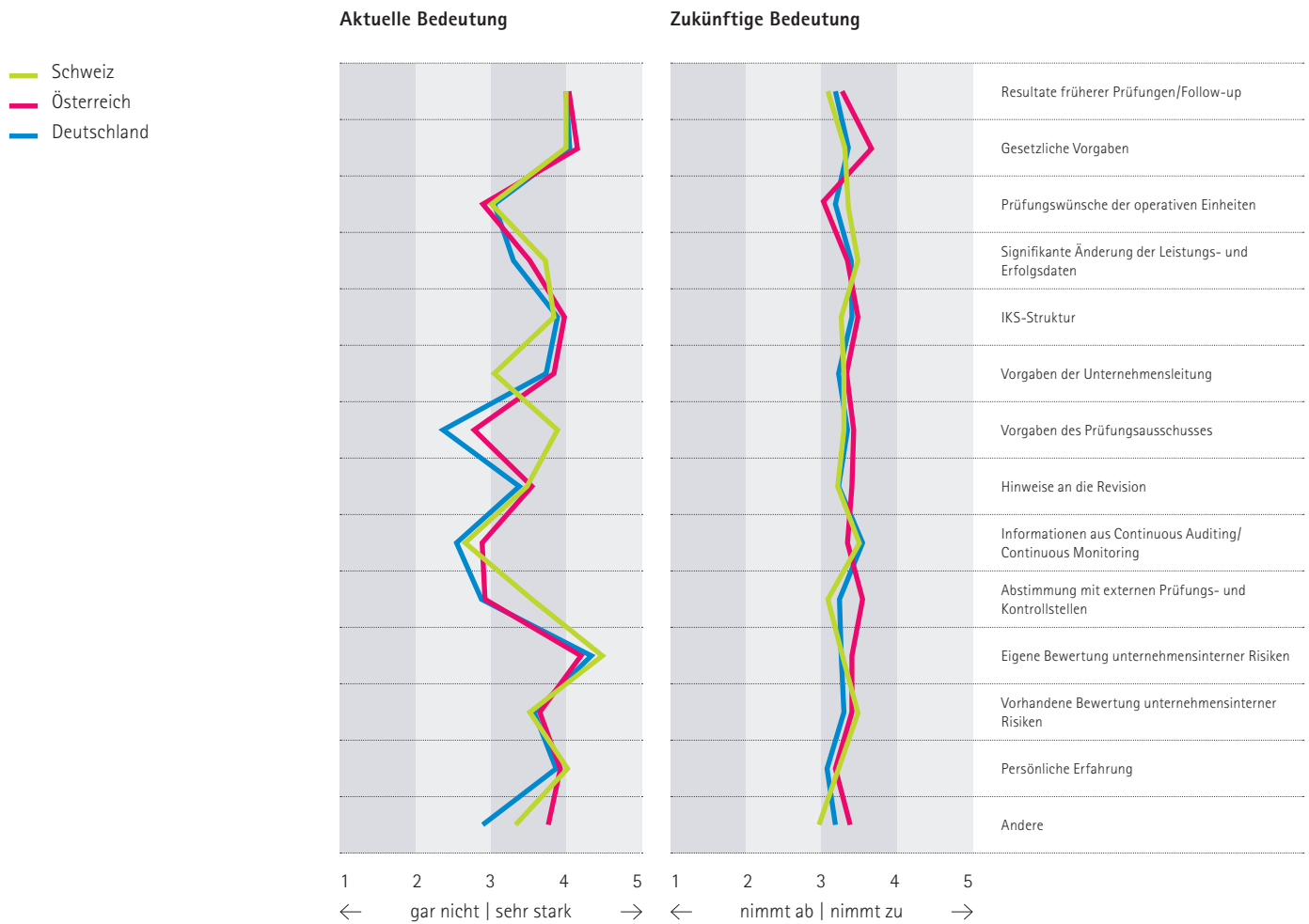


Abb. 25: Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

Die Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen sind in der Abbildung 26 dargestellt. Pensions-/Sozialversicherungsunternehmen werden in der Analyse aufgrund fehlender Angaben nicht repräsentiert. Die eigene Bewertung unternehmensinterner Risiken ist maßgebend für Industrie, Handel, Medien, Dienstleistungsunternehmen sowie für Kreditinstitute und Versicherungen. Für Telekommunikationsunternehmen sind die Vorgaben des Prüfungsausschusses äußerst relevant. Informationen aus Continuous Auditing/Continuous Monitoring und Abstimmung mit externen Prüfungs- und Kontrollstellen haben im Rahmen der Ausrichtung der jährlichen Prüfungsplanung im Vergleich zu den Ergebnissen aus der Enquête 2011 an Einfluss verloren. Generell sind Hinweise an die Interne Revision, Vorgaben der Unternehmensleitung, gesetzliche Vorgaben und die persönlichen Erfahrungen als maßgeblich anzusehen. Die eigene Bewertung unternehmensinterner Risiken dominiert deutlich.

	Resultate früherer Prüfungen/Follow-up	Gesetzliche Vorgaben	Prüfungswünsche der operativen Einheiten	Signifikante Änderung der Leistungs- und Erfolgsdaten	IKS-Struktur	Vorgaben der Unternehmensleitung	Vorgaben des Prüfungsausschusses	Hinweise an die Revision	Informationen aus Continuous Auditing/Continuous Monitoring	Abstimmung mit externen Prüfungs- und Kontrollstellen	Eigene Bewertung unternehmensinterner Risiken	Vorhandene Bewertung unternehmensinterner Risiken	Persönliche Erfahrung	Andere
Industrie	3,95	3,25	3,28	3,73	3,81	3,88	2,83	3,67	2,45	2,82	4,20	3,42	3,89	3,38
Handel	4,10	3,54	3,66	3,32	3,64	4,24	2,23	3,54	2,36	2,68	4,25	3,54	4,03	1,00
Dienstleistungen	4,25	3,82	3,32	3,93	3,68	3,82	3,00	3,57	2,65	2,65	4,62	4,08	3,96	5,00
Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen	4,07	4,50	2,55	3,31	4,18	3,25	2,43	3,31	2,92	3,15	4,53	3,69	3,86	2,67
Versicherungen	3,97	4,30	2,94	3,35	4,00	3,47	2,78	3,30	2,59	3,07	4,27	3,80	4,13	2,50
Telekommunikation	3,75	4,00	3,50	3,00	4,00	4,25	4,50	3,75	2,50	3,50	4,25	4,00	3,75	-
Medien	4,00	3,40	2,40	3,20	4,20	3,40	3,00	3,20	1,20	2,80	4,40	4,20	3,20	-
Versorgungsunternehmen	4,19	4,14	3,48	3,33	4,00	4,29	2,35	2,95	2,13	3,05	4,19	3,65	4,00	1,50
Sonstiges	4,07	3,86	3,19	3,52	3,71	3,78	3,17	3,57	2,04	2,81	4,19	3,62	4,00	5,00

Abb. 26: Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen

Erstellung des Prüfungsplans

Die Festlegung des Prüfungsplans erfolgt bei dem Großteil der Befragten (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, allerdings zusätzlich auch eine längerfristige Betrachtung vollzieht.

Für welchen Zeitraum wird in Ihrem Hause ein Prüfungsplan erstellt?	Anzahl	Prozent (der Fälle)
weniger als 1 Jahr	22	5
für 1 Jahr	336	77
für 2 Jahre	18	4
für 3 Jahre	127	29
für 5 Jahre	54	12

Mehrfachnennungen waren möglich.

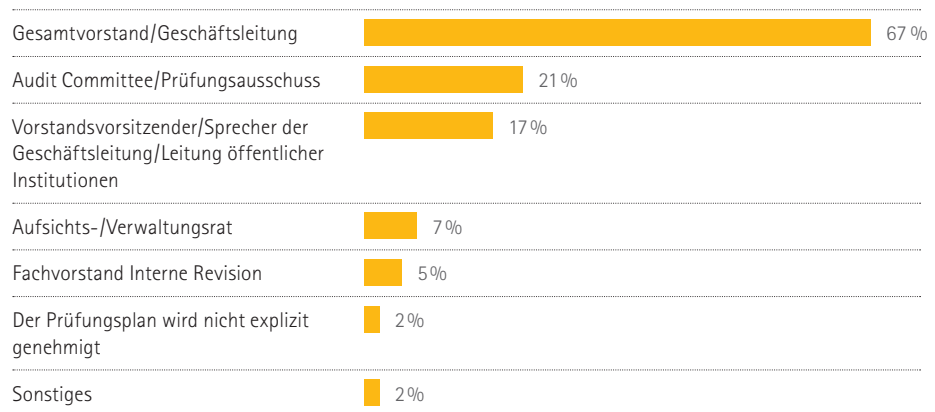
Abb. 27: Erstellen eines Prüfungsplans und dessen prozentuale Bedeutung

Risikoorientierte Prüfungsplanung

Bei der Erstellung der Planung dominieren eine risikoorientierte Prüfungsplanung sowie eine auf das Geschäftsjahr bezogene Jahresplanung (Rating: 4,75 bzw. 4,19 auf einer Skala von 1 [„unbedeutend“] bis 5 [„sehr bedeutend“]). Darüber hinaus spielt eine strategische Mehrjahresplanung (3,58) eine wichtige Rolle, während eine quartalsweise Planung (2,48) nur eine untergeordnete Bedeutung hat. In 94% aller Fälle wird der Prüfungsplan explizit genehmigt.

Zuständige Personen/Gremien zur Genehmigung des Prüfungsplans

Genehmigung des Prüfungsplans durch...



Mehrfachnennungen waren möglich.

Abb. 28: Genehmigung des Prüfungsplans

Die Abbildung 28 verdeutlicht, dass eine Genehmigung oder Freigabe des Prüfungsplans überwiegend durch den Gesamtvorstand/die Geschäftsleitung erfolgt. Insgesamt fällt bei der eindeutigen Mehrheit der Befragten unverändert ein Gremium der Unternehmensleitung die Entscheidung.

Prüfungsdauer

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

Netto-Prüfungstage

Die Ergebnisse zeigen, dass ca. 26% der Befragten bis zu 160 Tage als Planungsbasis nutzen und fast ein Drittel der Internen Revisionsleiter 161 bis 180 jährliche „Netto-Prüfungstage“ pro Prüfer berechnen. 24% aller Leiter bemessen 181 bis 200 jährliche „Netto-Prüfungstage“ pro Prüfer. Eine Kalkulation von mehr als 220 „Netto-Prüfungstagen“ wird von einer Minderheit genutzt (1%).

Festgelegte Bestandteile der Prüfung

Abbildung 29 zeigt, dass bei der Detailplanung der Prüfung die Festlegung des Prüfungsziels, des Prüfungsumfangs und der Prüfungszuteilung nach wie vor die wichtigsten Bestandteile sind. Ein schriftliches Arbeitsprogramm wird nur fallweise festgelegt.

Festgelegte Bestandteile bei der Prüfungsplanung

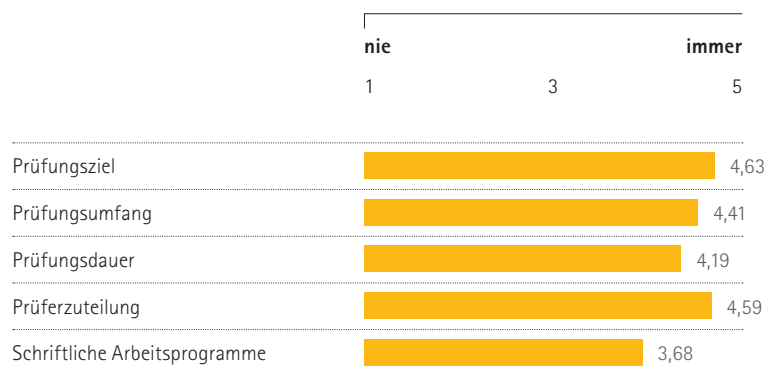


Abb. 29: Festgelegte Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung

Geplante und ungeplante Prüfungen

Aufgrund der dynamischen Umwelt bestimmen sowohl geplante als auch ungeplante Prüfungen die Revisionsfunktion. Die folgende Abbildung 30 zeigt den prozentualen Anteil von ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten.

Anteil der ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten

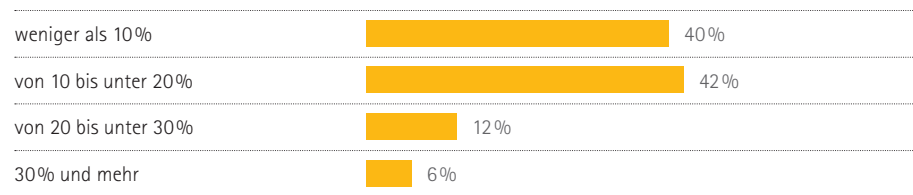


Abb. 30: Anteil von ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denen der Vorjahre, so sind die ungeplanten Prüfungen im Bereich 20–30% weiter rückläufig (2011: 13%; 2008: 19%); 82% der Unternehmen haben einen Anteil der ungeplanten Prüfungen von weniger als 20%.

Einbindung der zu prüfenden Stellen

Rund 58% der Leiter der Internen Revision beziehen die zu prüfenden Stellen in die Prüfungsplanung mit ein.

Planungssoftware

Die Nutzung der Planungssoftware hat sich im Vergleich zur Enquête 2011 vollständig gedreht, da heute nur noch 18% der Befragten keine Planungssoftware für die Prüfungsplanung einsetzen (2011: 61%). Bei der Hälfte der Befragten kommt eine „allgemeine“ Planungssoftware zum Einsatz und in 37% eine revisionspezifische, wobei diese in 15% der Fälle eigenentwickelt wird. 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 (82%) und nach Organisationseinheiten (79%). Die Strukturierung nach regulatorischen Vorgaben, IT-Systemen oder nach Produkten ist auch nicht unüblich, kommt aber in der Praxis eher seltener vor. Die entsprechenden Ergebnisse sind in der Abbildung 31 veranschaulicht.

Prüfungslandkarte

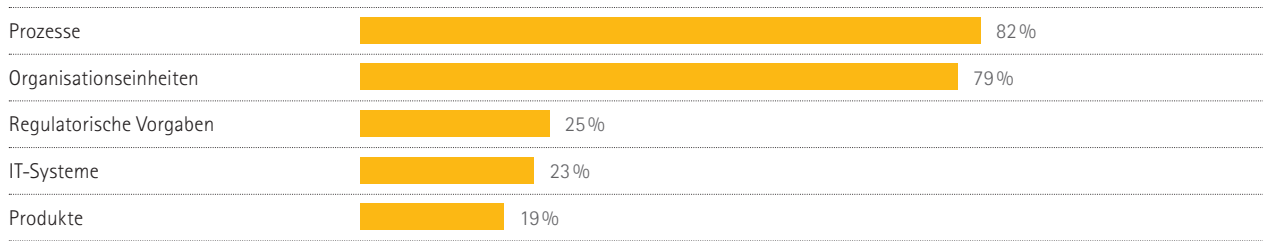


Abb. 31: Kriterien für die Strukturierung der Prüfungslandkarte

Der Großteil der Befragten (79%; 2011: 74%) gibt an, dass die Prüfungslandkarte jährlich neu bewertet wird; 17% (2011: 20%) bewerten die Prüfungslandkarte fallbezogen und 14% (2011: 15%) rollierend. Eine Bewertung nach jeder Prüfung findet bei 18% (2011: 14%) der Befragten statt.

In Abbildung 32 wird die Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung veranschaulicht. Zur Prüfungsvorbereitung nutzen die Befragten überwiegend Datenauswertungen, Aktenstudium/Vorberichte und Vorbesprechungen. Eine Standard-Prüfsoftware wird in der Regel häufiger benutzt als eine eigenentwickelte Prüfsoftware, dabei sind die Befragten der Meinung, dass die Bedeutung von Prüfsoftware in der Zukunft zunehmen wird. Fragebogenerhebungen in dem zu prüfenden Bereich werden heute nur gelegentlich verwendet.

Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung

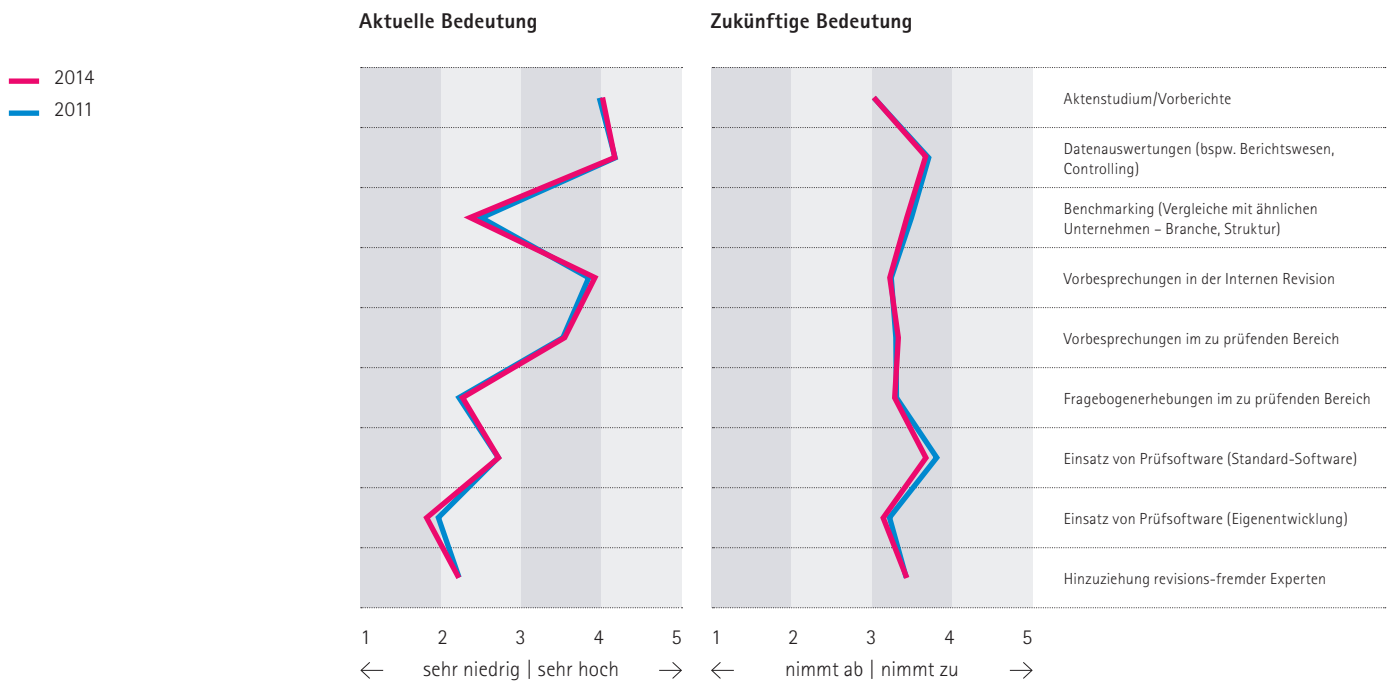


Abb. 32: Bedeutung verschiedener Hilfsmittel heute und in der Zukunft

Durchschnittlicher Zeitraum vom Prüfungsbeginn bis zum Berichtsversand

In dem Großteil der Unternehmen beträgt der durchschnittliche Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand 0 bis 3 Monate (siehe Abbildung 33), was unverändert auf eine umgehende, stringente Kommunikation der Revisionsergebnisse hindeutet.

Durchschnittlicher Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand

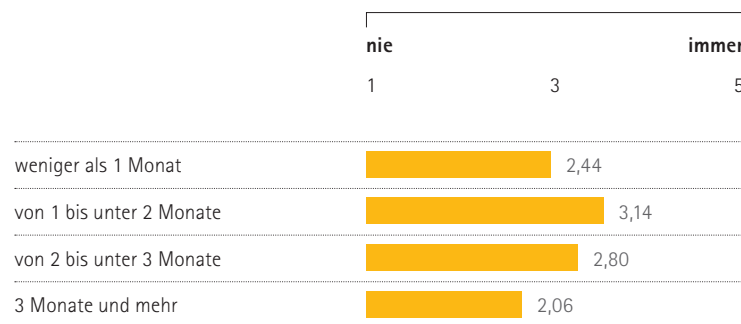


Abb. 33: Durchschnittlicher Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand

Prüfungsaufwand

Rund 55% der Befragten praktizieren eine prüfungsbezogene Zeiterfassung; als wesentliche Motivation hierfür wird von den Unternehmen die prüfungsbezogene Zeiterfassung zum Zwecke von Soll-/Ist-Vergleichen und für statistische Zwecke bzw. für das Reporting an die Unternehmensleitung genannt.

Antwort	Anzahl	Prozent
Zur Weiterbelastung von Kosten – pauschal	19	5
Verursachergerecht zur Abrechnung erbrachter Prüfungsleistungen	30	7
Zur eigenen Steuerung (Soll-/Ist-Vergleich)	222	53
Für statistische Zwecke (bspw. für Reporting an die Unternehmensleitung)	135	32
Sonstiges	14	3
Gesamt	420	100

Abb. 34: Gründe für die prüfungsbezogene Zeiterfassung

Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

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 (2011: 4,88; 2008: 4,82), sowie eine Maßnahmenvereinbarung (2011: 4,71; 2008: 4,63). Zudem sind das Prüfungsziel, die Management Summary, der Handlungsbedarf und die Wertung der Prüfungsergebnisse von zentraler Bedeutung. Ein formalisiertes Ratingverfahren gewinnt langsam an Interesse (2011: 2,82; 2008: 2,77).

Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

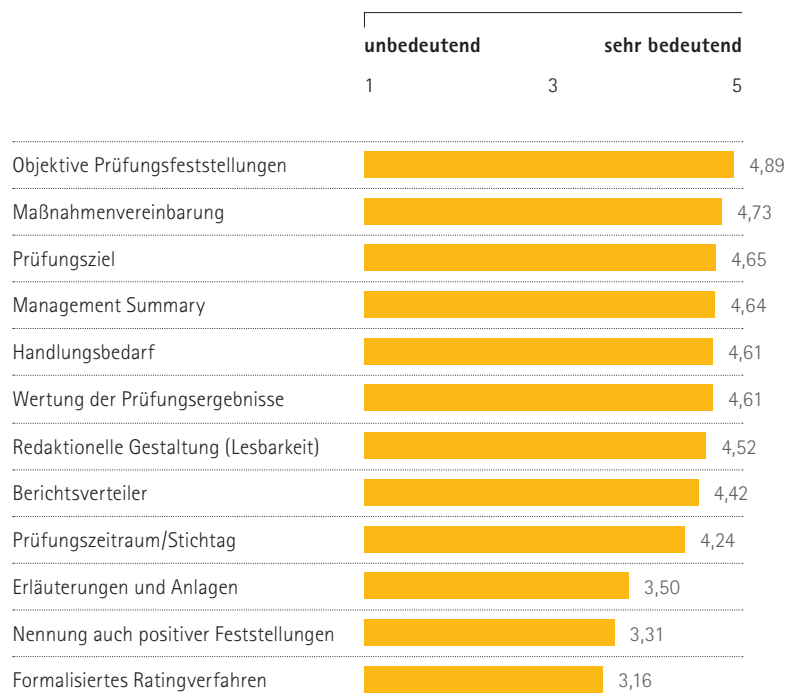


Abb. 35: Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

Teilnehmer an Schlussbesprechungen

Die Durchführung und Zusammensetzung von Schlussbesprechungen ist ein weiteres Merkmal einer guten Revisionspraxis. Insgesamt finden bei 64% der Unternehmen formelle Schlussbesprechungen statt, wohingegen in 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 36 veranschaulicht.

Teilnehmer an der Schlussbesprechung

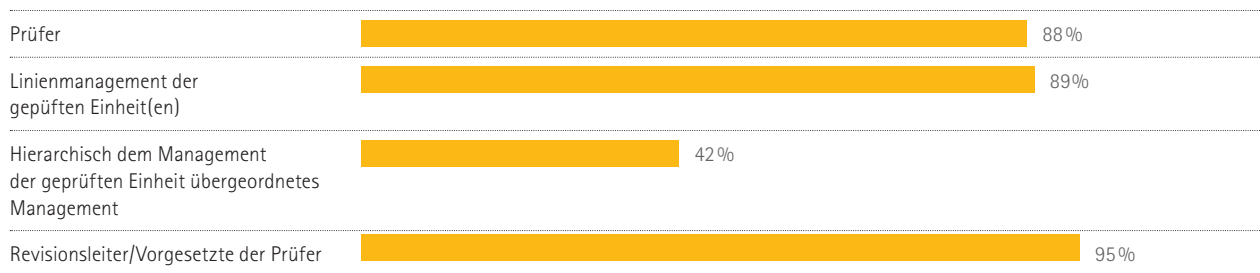


Abb. 36: Teilnehmer an der Schlussbesprechung

Bei den Schlussbesprechungen sind das Linienmanagement der geprüften Einheit(en) sowie der Prüfer selbst fast im gleichen Umfang vertreten (mit 89 % und 88 %). Seitens des Revisionsmanagements nehmen der Revisionsleiter und/oder der Vorgesetzte des Prüfers fast immer an den anstehenden Schlussbesprechungen teil (95 %). Die Teilnahme des übergeordneten Managements der geprüften Einheit(en) an einer Schlussbesprechung hat sich im Langzeitvergleich deutlich erhöht (42 %; 2011: 37 %; 2008: 26 %).

Abstimmung der geprüften Inhalte

Bei dem weit überwiegenden Teil der Unternehmen werden die Berichtsinhalte 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

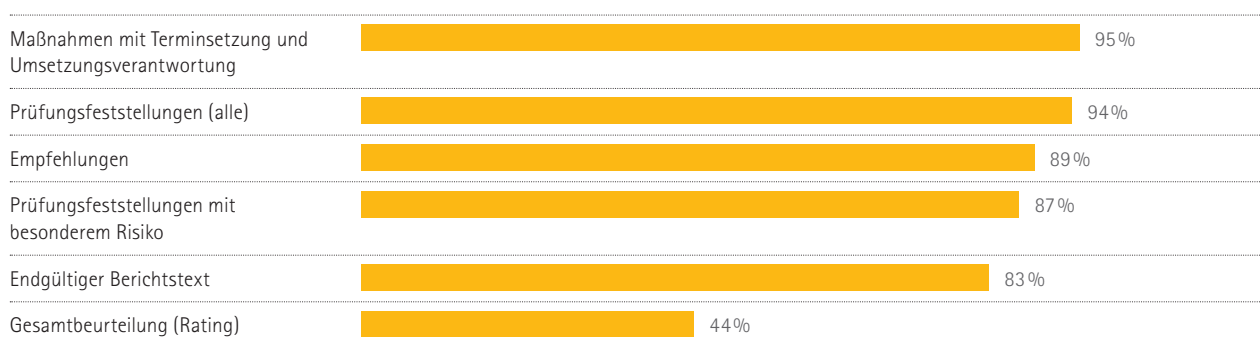


Abb. 37: Abgestimmte Inhalte mit den geprüften Einheiten

Im Falle von divergierenden Meinungen geben 92 % der befragten Revisionsleiter an, dass eine Stellungnahme der geprüften Einheit in den Revisionsbericht aufzunehmen ist. Diese Ergebnisse entsprechen nahezu unverändert den Werten aus dem Jahr 2008 und 2011.

Adressaten der Revisionsergebnisse

Die Adressaten von Revisionsergebnissen sind in Abbildung 38 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.

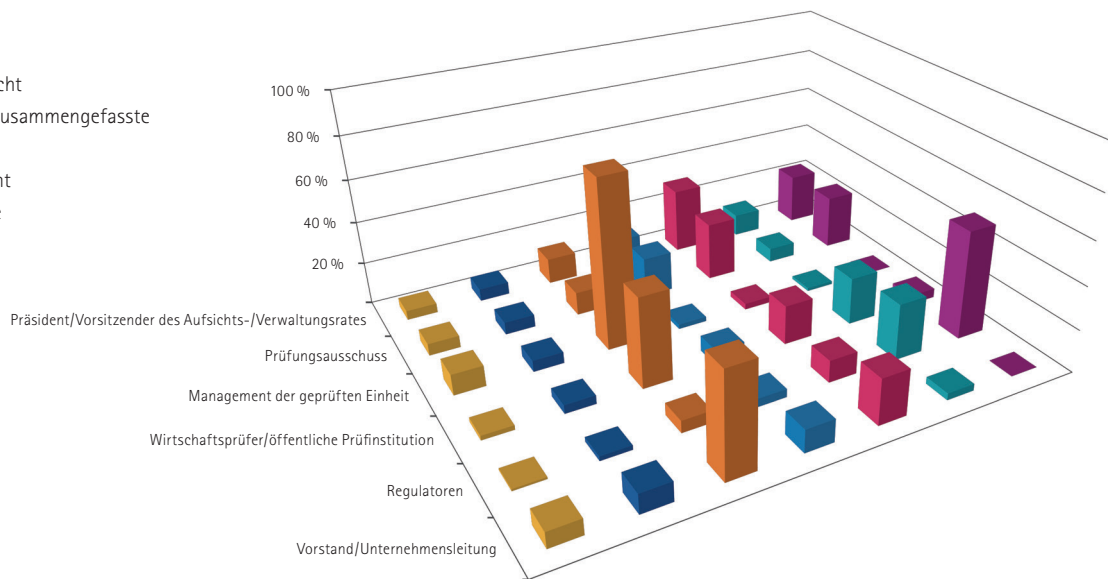


Abb. 38: Adressaten von Revisionsergebnissen

Zeitraum vom Prüfungsabschluss bis zum Berichtsversand

Der Zeitraum vom Prüfungsabschluss bis zum Berichtsversand ist gerade für die geprüfte Einheit und für die Adressaten der Berichte von zentraler Bedeutung. In Abbildung 39 wird daher 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 dem Jahr 2008 und 2011 erfolgt die Berichterstattung noch etwas zeitnaher.

Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand

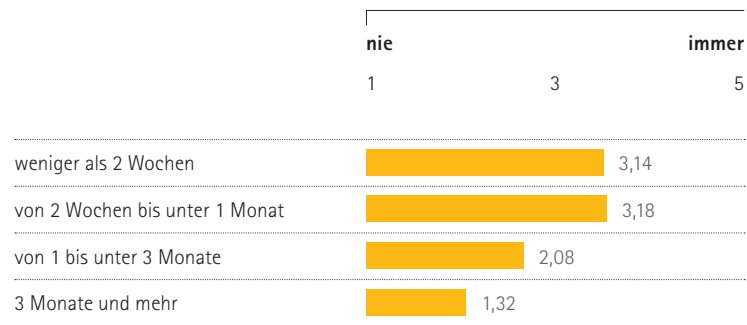


Abb. 39: Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand

Nutzer der Revisionsergebnisse

Als die wichtigsten Nutzer der Revisionsergebnisse sehen die Leiter der Internen Revision 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 (2011: 3,4 bzw. 2,9; 2008: 4,46 bzw. 3,23), allerdings trifft dies nicht für die Finanzbranche zu. Hier hat sich besonders die Nutzung durch die Regulatoren und Wirtschaftsprüfer weiter erhöht. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 40 präsentiert.

Bedeutung der Nutzer der Revisionsergebnisse für Leiter der Internen Revision

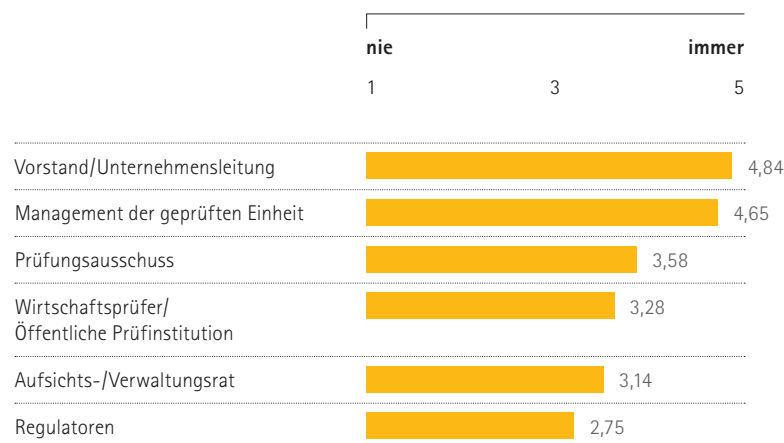


Abb. 40: Bedeutung der Nutzer der Revisionsergebnisse für Leiter der IR

Umsetzungsüberwachung der vereinbarten Maßnahmen

Die Wichtigkeit der Umsetzung insbesondere der vereinbarten Maßnahmen und die Abstimmung der Feststellungen gewinnen seit Jahren an Bedeutung. Rund 73 % der Teilnehmer verfügen über eine formalisierte Eskalationsprozedur. Die Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision erfolgt unverändert wesentlich „anhand schriftlicher Mitteilungen der geprüften Bereiche“ (siehe Abbildung 41). Die Überwachung „unter Verwendung einer Maßnahmen-Datenbank“ hat im Vergleich zu den Jahren 2008 und 2011 abgenommen, während die Überwachung vereinbarter Maßnahmen „im Rahmen der Folgeprüfungen“ leicht zugenommen hat. Die Überwachung „durch gezieltes Follow-up vor Ort“ kommt fallweise zum Einsatz.

Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision

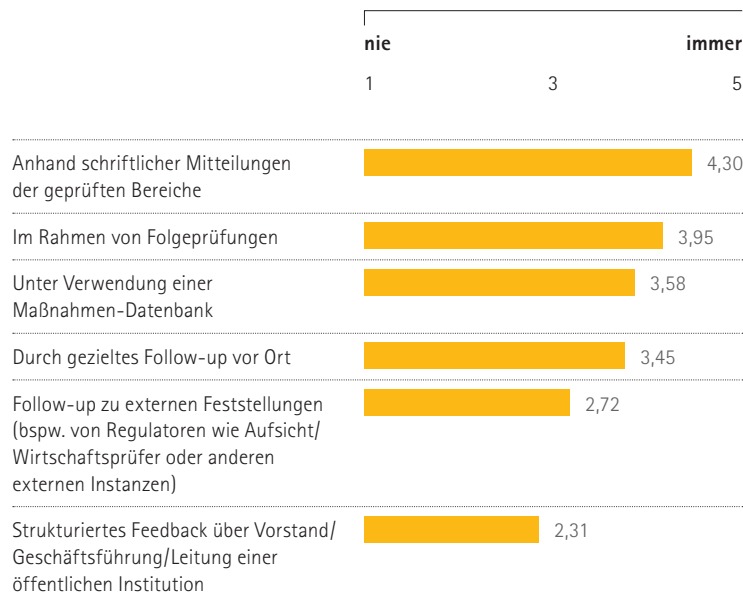


Abb. 41: Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision

Nutzung einer formalisierten Eskalationsleiter

Rund 71 % geben an, in die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen miteinbezogen zu sein. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass die Unabhängigkeit der Internen Revision stets zu wahren ist. Bei der Frage, inwiefern die Interne Revision die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen über eine formalisierte Eskalationsleiter überwacht, ergab sich, dass der überwiegende Teil (rd. 70%) der Befragten ihrem Überwachungsauftrag gerecht wird; ein Drittel kommt allerdings unverändert ihrer Überwachungspflicht in diesem Punkt nicht nach.

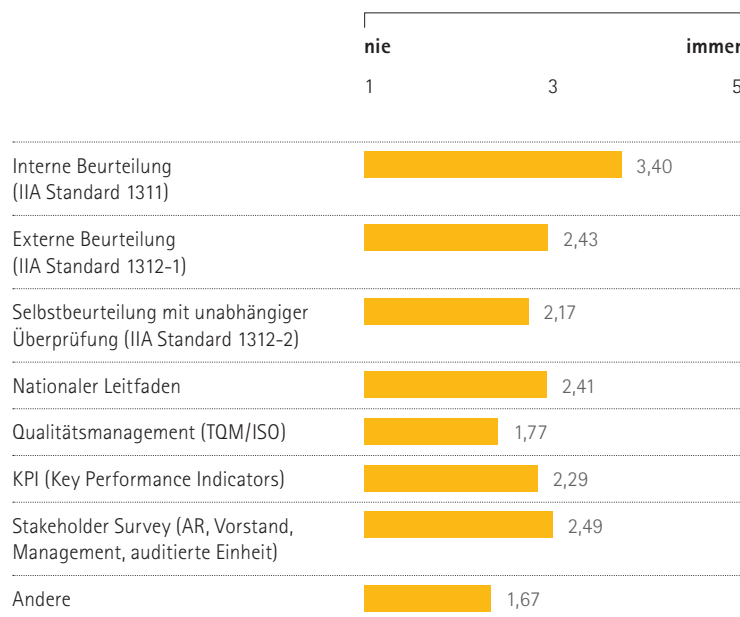
5 Qualitätsmanagement in der Internen Revision

Der IIA-Revisionsstandard 1300 definiert das Qualitätsmanagement als ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aspekte der Revisionsarbeit umfasst und zur kontinuierlichen Überwachung ihrer Wirksamkeit dient. Erfreulicherweise legen mittlerweile 61 % der Revisionsleiter Wert auf ein systematisches Qualitätsmanagement. Dies ist zwar eine deutliche Praxisverbesserung zu lediglich 46% aus dem Jahr 2008 und 55% aus dem Jahr 2011, hat aber noch Luft nach oben.

Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

In Abbildung 42 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 hat im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2011 leicht zugenommen (2011: 2,3; 2014: 2,43). Die Nutzungsgrade von Stakeholder Surveys und nationalen Leitfäden steigen kontinuierlich und gewinnen an Bedeutung.

Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision



Mehrfachnennungen waren möglich.

Abb. 42: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der IR

In den Fällen, wo eine externe Qualitätsbeurteilung durchgeführt wird, zeigt Abbildung 43, dass dies überwiegend durch den Wirtschaftsprüfer bzw. öffentliche Prüfinstitutionen erfolgt. Auch Berater/Consultants werden gelegentlich mit zur externen Beurteilung hinzugezogen. Die Unternehmen sehen in einem QA durch einen Peer Review nur einen geringen Nutzen. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Enquête 2011 hat die externe Qualitätsbeurteilung der Internen Revision durch einen externen Berater oder Consultant zugenommen (2011: 1,8). Die externe Qualitätsbeurteilung durch Aufsichtsbehörden hat hingegen in den letzten Jahren nachgelassen (2011: 2,1).

Externe Beurteilung der Qualität der Internen Revision

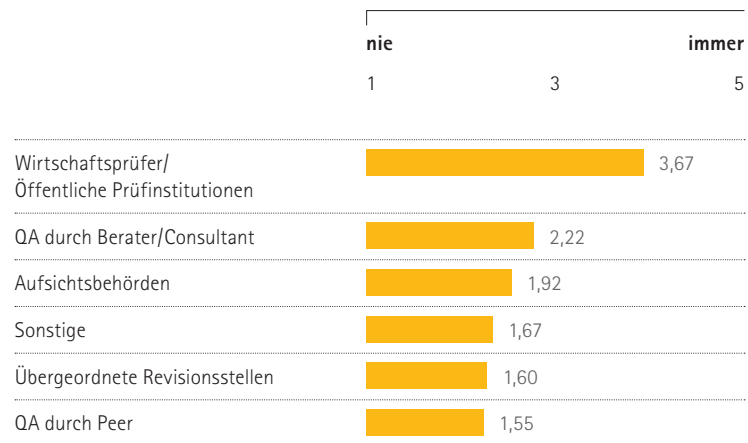


Abb. 43: Externe Beurteilung der Qualität der IR

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 Revision mit zahlreichen internen und externen Institutionen zusammen.

Intensität der Zusammenarbeit

Abbildung 44 zeigt die Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen und die Entwicklungserwartungen einschließlich ihrer Bedeutungen für die Zukunft. 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, soll aber in Zukunft an Relevanz gewinnen. Die heutigen Werte liegen sehr nah an den erwarteten Werten im Jahr 2011.

Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

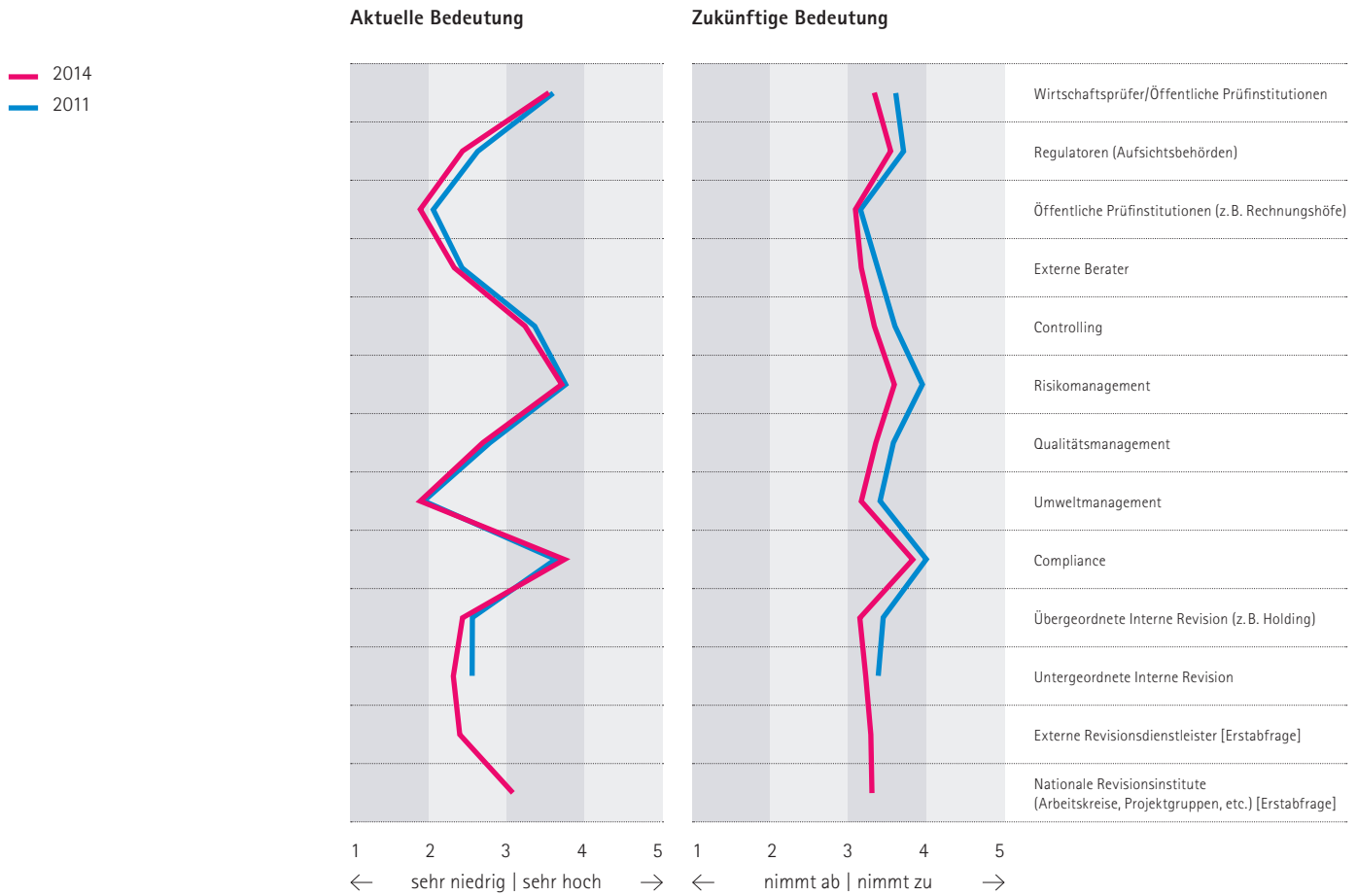


Abb. 44: Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen

Abbildung 45 zeigt die Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen. Medien- und Pensions-/Sozialversicherungsunternehmen werden in der Analyse aufgrund fehlender Angaben nicht repräsentiert.

Der Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement und mit Compliance und Wirtschaftsprüfer/öffentliche Prüfinstitutionen wird eine hohe Bedeutung zugemessen. Dies ist insbesondere in den Branchen Kreditinstitute/Finanzdienstleistungen und Telekommunikation zu sehen, die einem grundsätzlich starken Regulierungsdruck unterliegen.

	Wirtschaftsprüfer/öffentliche Prüfinstitutionen	Regulatoren (Aufsichtsbehörden)	Externe Berater	Controlling	Risikomanagement	Qualitätsmanagement	Umweltmanagement	Compliance	Übergeordnete Interne Revision	Untergeordnete Interne Revision
Industrie	3,24	1,58	2,14	3,42	3,49	2,59	2,06	3,87	2,00	2,21
Handel	3,07	1,18	2,09	3,80	3,14	2,26	1,72	3,12	2,58	2,29
Dienstleistungen	3,00	1,82	2,78	3,52	3,89	3,46	2,50	3,63	1,50	1,40
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	4,09	3,05	2,32	3,37	3,88	2,77	1,61	3,77	2,90	2,50
Versicherungen	3,55	2,77	2,25	2,46	4,13	2,05	1,59	3,80	2,58	2,57
Telekommunikation	4,25	2,00	3,00	3,50	4,25	3,25	3,00	4,00	4,00	4,00
Versorgungsunternehmen	3,43	1,50	2,16	2,90	3,44	2,18	1,81	3,72	3,00	1,82
Sonstiges	3,38	2,12	2,63	3,46	4,00	2,87	2,15	3,88	1,25	1,67

Abb. 45: Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen

7 Corporate Governance

Corporate Governance nimmt sowohl für die Interne Revision, aber auch für die zuvor dargestellten Institutionen, Organe und Funktionen eine zentrale Rolle ein, nicht zuletzt durch das andauernde Bekanntwerden 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 letzte Verteidigungs- und Prüfungsinstanz für die untergeordneten Verteidigungslinien.

55% der befragten Unternehmen gaben an, sich sehr detailliert mit dem TLoD Modell auszukennen und auseinander zu setzen. Weitere 27% der Befragten haben bereits von dem TLoD Modell gehört; nur bei 8% ist dieses Modell hingegen noch nicht angekommen.

In 71% der Fälle spiegelt die Organisation des Unternehmens das TLoD Modell komplett oder teilweise wider. Nur bei 9% der befragten Unternehmen ist dies nicht der Fall. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen (48%) ist sich zudem einig, dass sich das TLoD Modell in Zukunft als branchenweiter Standard etablieren wird. Nur ein sehr geringer Anteil der Befragten ist der Meinung, dass sich dieses Modell in Zukunft nicht durchsetzen wird.

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 76% aller Unternehmen. Auch die Aktualität des Themenbereiches „Compliance“ spiegelt sich in 69% aller Unternehmen wider, gleichzeitig wurde mittlerweile eine spezifische Corporate-Governance-Richtlinie bei über der Hälfte aller Unternehmen eingeführt (55%). Zudem verfügen 46% aller Unternehmen über angepasste Anti-Fraud-Richtlinien.

Gezielte Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance im Rahmen der Revisionstätigkeit

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass die Prüfung von Interessenskonflikten eine bedeutende Rolle einnimmt (in der Enquête 2011 wurde diese noch der Berichterstattung über das Risikomanagement zugesprochen). Naturgemäß sind bei Kreditinstituten/Finanzdienstleistern die einzelnen Governance-Prüfungen besonders stark ausgeprägt. Branchenübergreifend wird insbesondere der Berichterstattung über das Risikomanagement eine zentrale Bedeutung zugemessen. Die generelle Einhaltung der Governancestruktur ist ebenfalls branchenübergreifend als wichtig anzusehen. Vereinbarungen mit dem Abschlussprüfer haben eine eher nachgeordnete Rolle.

Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance durch die Interne Revision

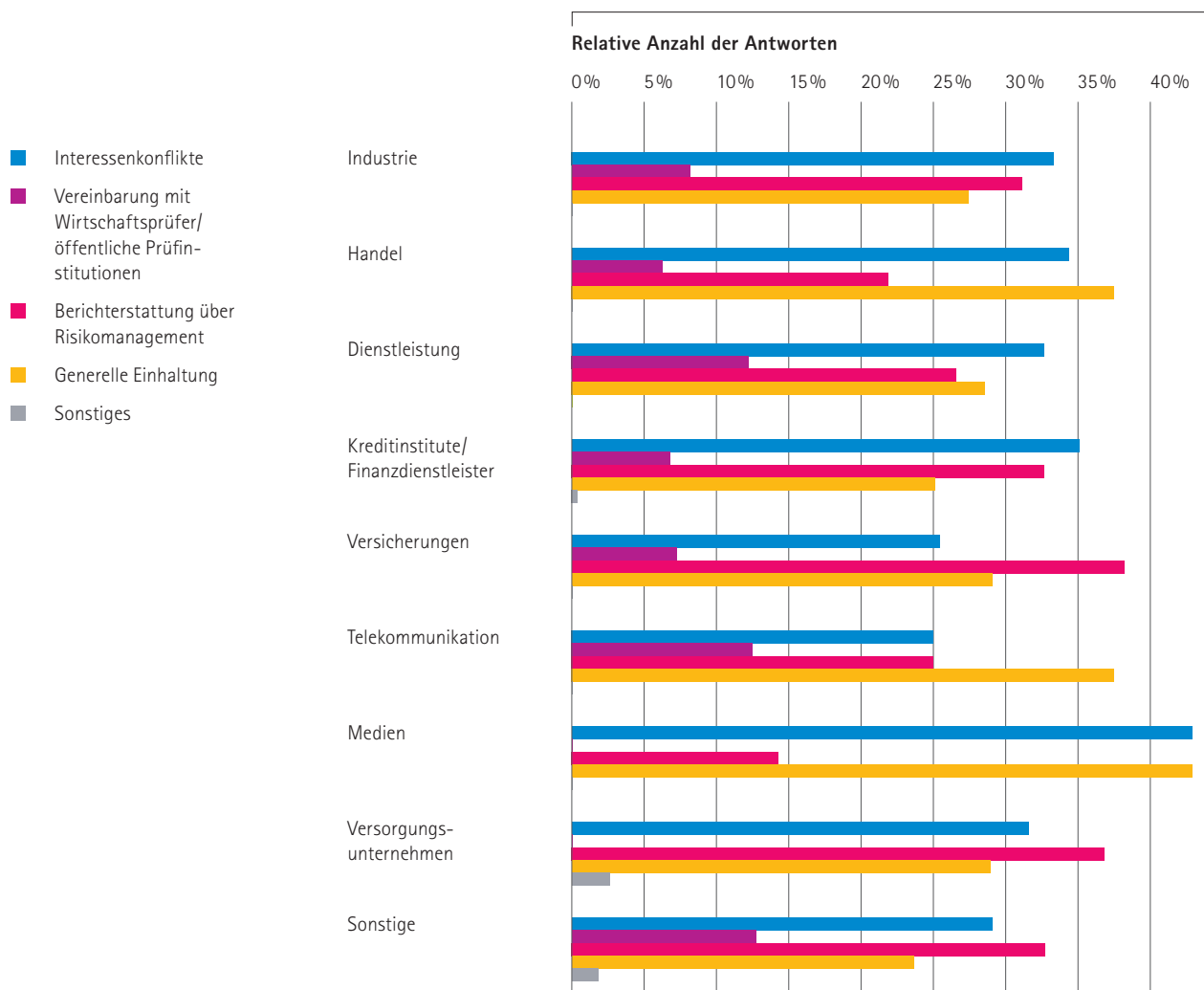


Abb. 46: Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance durch die Interne Revision

Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

Die Zuständigkeit für die Aufdeckung und Aufklärung von dolosen Handlungen ist in Unternehmen ganz unterschiedlich geregelt (siehe Abbildung 47). 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.

Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

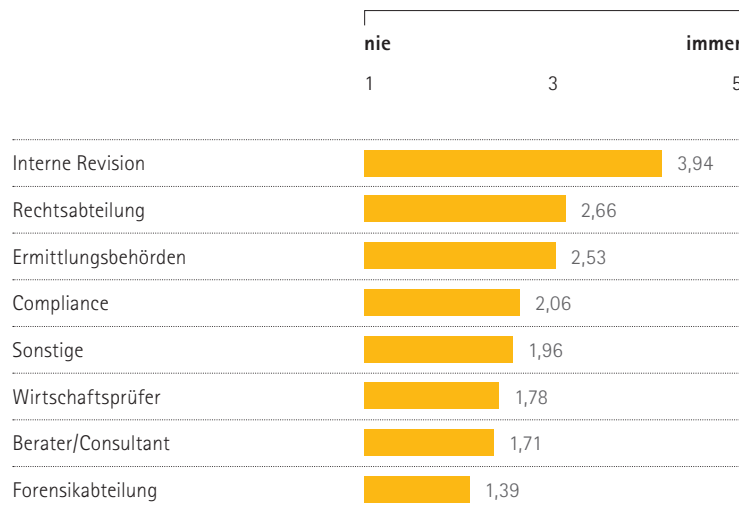


Abb. 47: Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

Whistleblowing

Für den Bereich des Whistleblowing sind grundsätzlich die federführenden und die eingebundenen Einheiten im Unternehmen zu unterscheiden. Bei den Federführenden ergibt sich ein zum Teil unterschiedliches länderspezifisches Antwortverhalten, weshalb die einzelnen Länder kurz separat betrachtet werden sollen.

Für Deutschland und Österreich besitzt die Complianceabteilung in 38% bzw. 39% aller Whistleblowing-Fälle die Federführung, gefolgt von der Internen Revision und einem Ombudsmann. In der Schweiz ist es auffällig, dass neben der Compliance- (35% der Fälle) häufig die Rechtsabteilung (28%) die Federführung in Whistleblowing-Fällen übernimmt.

Federführende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

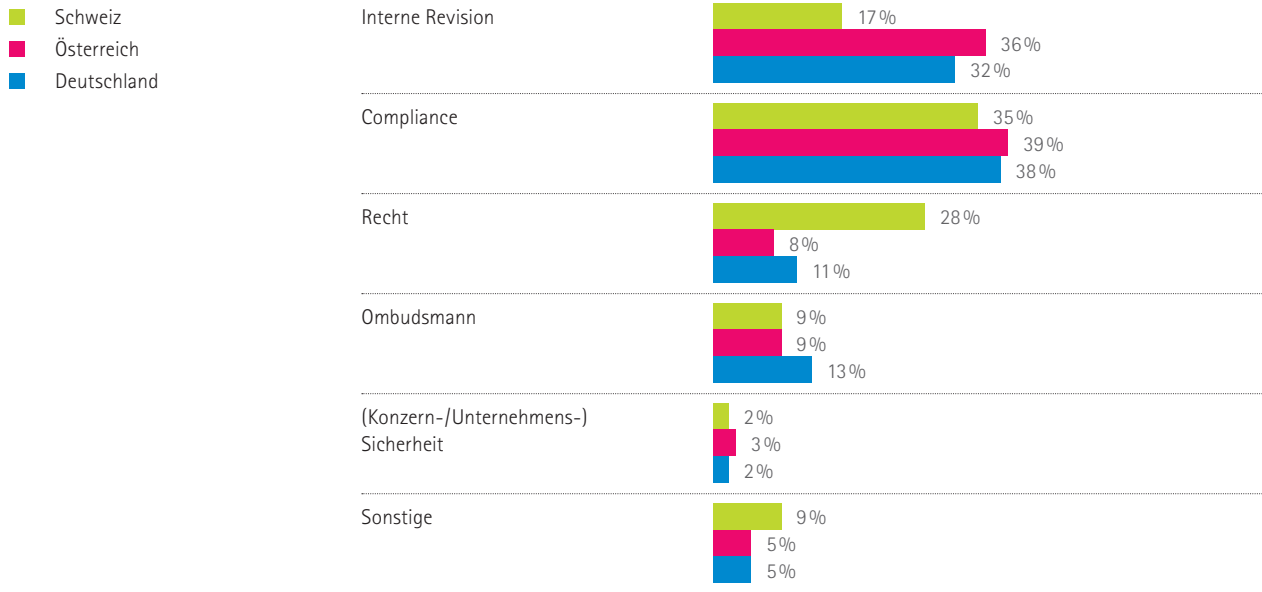


Abb. 48: Federführende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

Unterstützende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

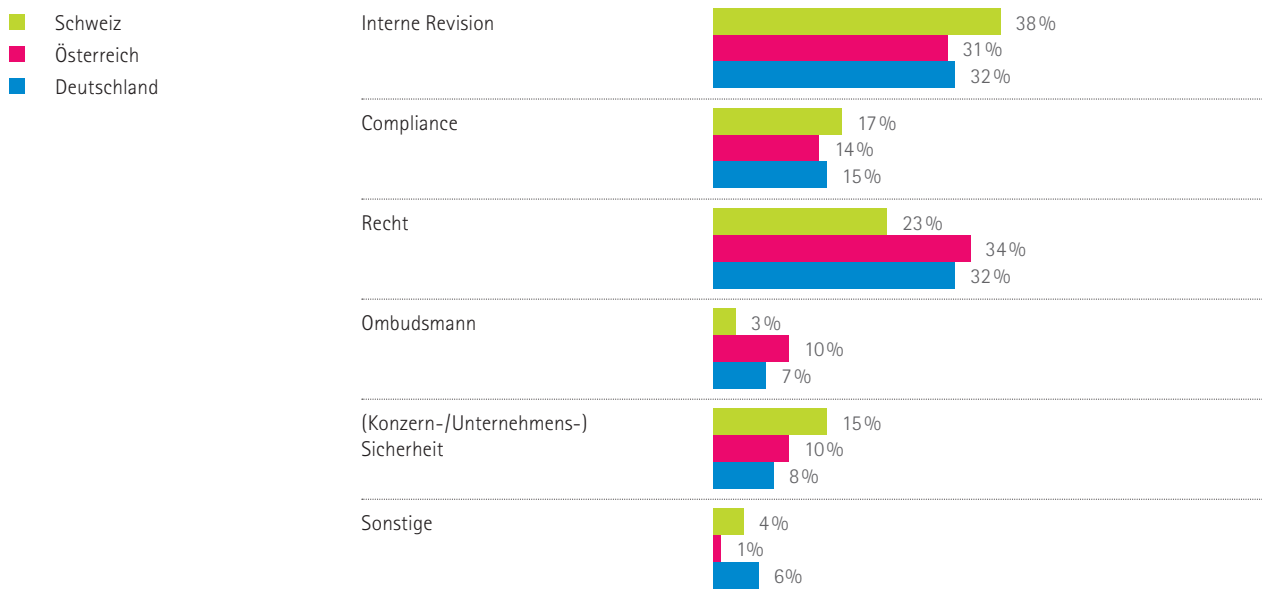


Abb. 49: Unterstützende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

Anzeigen bei dolosen Handlungen und bei Straftaten

Festgestellte Straftatbestände werden zu einem großen Teil „immer“ zur Anzeige gebracht. Bei Verdachtsfällen auf dolose Handlungen reagieren die Unternehmen tendenziell eher fallweise mit einer Anzeige.

Zur Anzeige weden gebracht (in %)					
	nie 1	2	3	4	immer 5
Verdachtsfälle auf dolose Handlungen	15,8	30,1	24,5	17,3	11,4
Festgestellte Straftatbestände	1,4	7,6	17,7	25,6	47,6

Abb. 50: Anzeigen bei dolosen Handlungen und festgestellten Straftaten

Die Ressourcenausstattung und Personalkonfiguration 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 (siehe Abbildung 51).

Grundlagen für die Personalbemessung

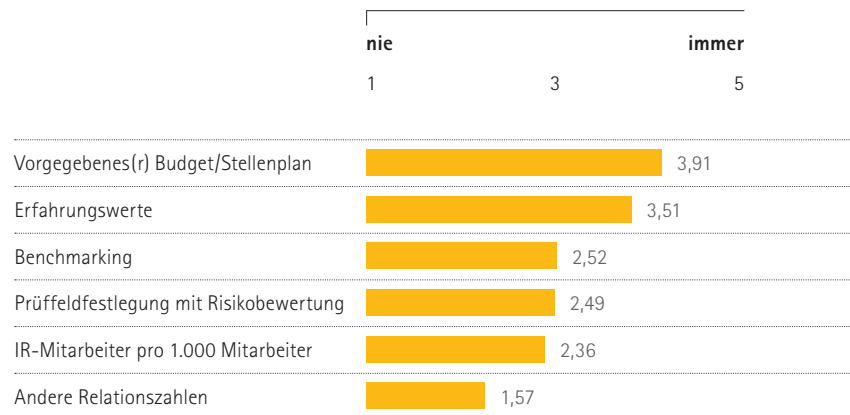


Abb. 51: Grundlagen für die Personalbemessung

Als bedeutende Grundlage für die Bestimmung der Anzahl der Revisionsmitarbeiter wurde am häufigsten eine vorgegebene Budgetzahl bzw. ein vorhandener Stellenplan genutzt. Erfahrungsgemäß werden diese Zahlen aus dem Wert IR-Mitarbeiter pro 1.000 Mitarbeiter entwickelt. 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 in der Praxis allerdings nur eine untergeordnete Rolle. Insgesamt haben sich die Werte für die jeweiligen Bereiche im Vergleich zur Enquête 2008 und zur Enquête 2011 nicht merklich verändert.

Durchschnittlicher Zukauf von Mitarbeiterkapazität in Personenjahren pro Jahr nach Unternehmensgröße

Fragen zum In- und Outsourcing sind für die Ressourcenausstattung der Revisionsabteilungen von zentraler Bedeutung. Hierbei erfolgt ein durchschnittlicher interner Zukauf von Mitarbeiterkapazitäten (in Personenjahren) in Höhe von 1,29 (2011: 0,94) Vollzeit-Mitarbeitern. Der durchschnittliche externe Zukauf von Mitarbeiterkapazität beträgt 1,93 Vollzeit-Mitarbeiter pro Jahr.

Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Unternehmensbeschäftigten

Die Bestimmung der Personalausstattung der Revisionsabteilung in einem Unternehmen ist anhand der Kennzahl „Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Angestellte“ immer noch ein wichtiges und gängiges Kriterium. Unverändert wird diese Größe primär durch die Faktoren Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße beeinflusst. Analog zu den Auswertungen der Enquête 2008 und 2011 ist auch bei der aktuellen Erhebung eine starke Abhängigkeit der jeweiligen Größe von diesen 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, was im Wesentlichen auf die strengen regulatorischen Auflagen zurückzuführen ist. In dieser Branche liegt der Mittelwert bei 12 (2011: 10) Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter. Die Werte für die Branchen Pensions- und Sozialversicherungen, Telekommunikation und Medien sind aufgrund der Samplestruktur nur bedingt aussagefähig. Auch eine Länderbetrachtung führt in diesem Kontext nicht zu weitergehenden Erkenntnissen.

Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Unternehmensbeschäftigte

Wirtschaftsgruppen	Beschäftigte										Mittelwert der Branchen
	weniger als 100	von 100 bis unter 300	von 300 bis unter 500	von 500 bis unter 1.000	von 1.000 bis unter 2.000	von 2.000 bis unter 3.000	von 3.000 bis unter 5.000	von 5.000 bis unter 10.000	von 10.000 bis unter 50.000	50.000 und mehr	
Industrie	-	-	-	-	0,56	1,34	0,69	0,56	0,54	0,50	0,70
Handel	-	-	2,27	2,84	2,80	1,61	0,31	0,58	0,67	0,52	1,45
Dienstleistung	-	15,71	6,84	3,88	1,58	2,00	1,23	0,49	0,75	0,42	3,66
Kreditinstitute /Finanzdienstleister	28,89	16,54	15,11	12,71	10,30	9,00	8,12	9,50	6,95	4,65	12,18
Versicherungen	12,50	4,17	-	4,97	3,57	3,29	3,74	3,04	3,09	-	4,79
Telekommunikation	-	-	-	-	-	-	0,67	1,83	0,83	-	1,11
Medien	-	-	-	1,67	1,76	-	-	0,88	0,80	-	1,28
Versorgungsunternehmen	-	-	3,99	3,06	2,22	1,95	1,49	1,32	0,76	1,00	1,97
Sonstiges	5,88	-	11,11	-	1,97	1,17	0,77	0,95	0,53	0,43	2,85
Mittelwert der Größenklassen	24,95	16,04	12,71	8,88	6,38	3,63	2,33	1,61	1,28	0,82	

Abb. 52: Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter

Fluktuation: Geplante Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision

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 36% der Befragten ist eine mittelfristige Verweildauer geplant (3 bis 7 Jahre). Circa 11% 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 Enquête aus dem Jahr 2008 und 2011 (2008 bzw. 2011: Kurzfristig: 12%/11 %; Mittelfristig: 36%/32 % und Langfristig: 52%/56 %) und weisen keine branchenspezifischen Besonderheiten auf.

Geplante durchschnittliche Verweildauer in der Internen Revision

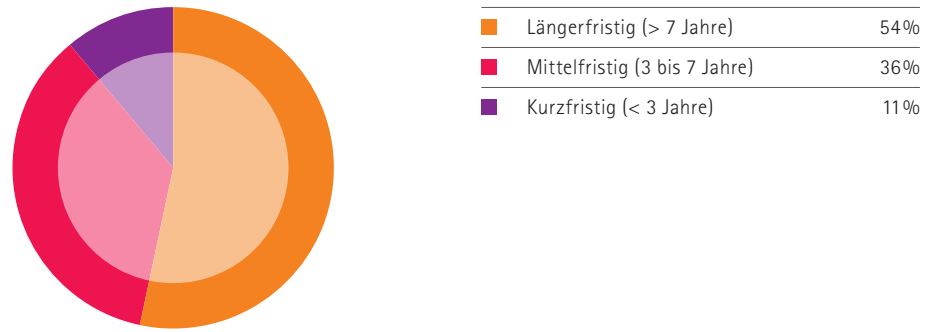


Abb. 53: Geplante durchschnittliche Verweildauer in der Internen Revision

Gründe für das Ausscheiden

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine differenzierte Darstellung der häufigsten Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitern in den teilnehmenden Unternehmen. Hierbei wird zwischen den Alternativen „nie“, „fallweise“ und „immer“ unterschieden.

Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision

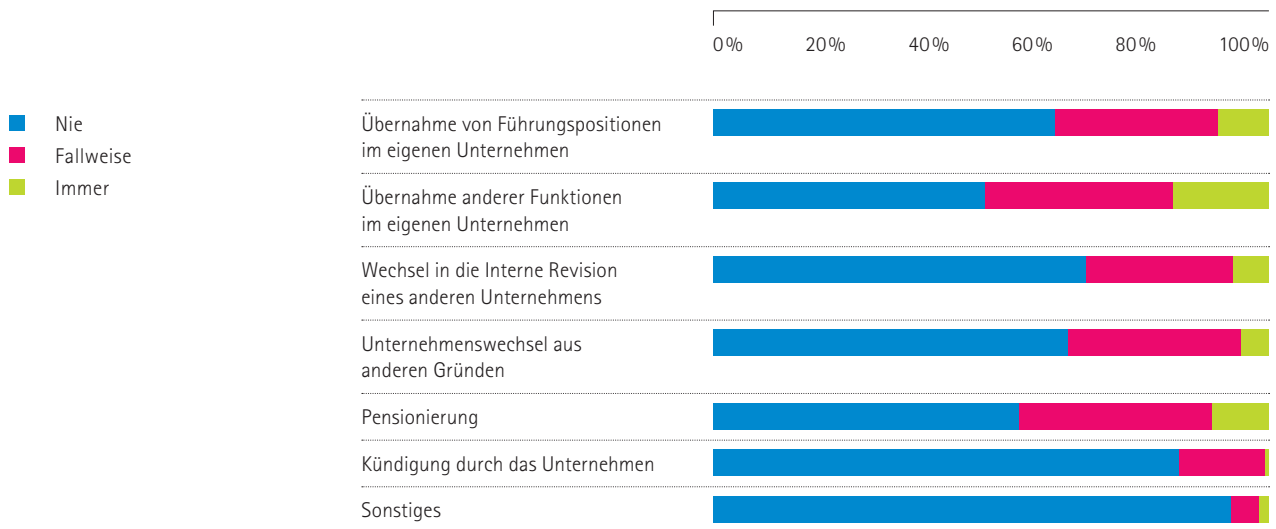


Abb. 54: Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision

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 noch immer von Seminaren der nationalen Revisionsinstitute dominiert, was auch den Ergebnissen aus der Enquête 2008 und 2011 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. Die Veranstaltungen von IIA und ECIIA haben in Deutschland unverändert einen geringen Stellenwert.

Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter differenziert nach Ländern

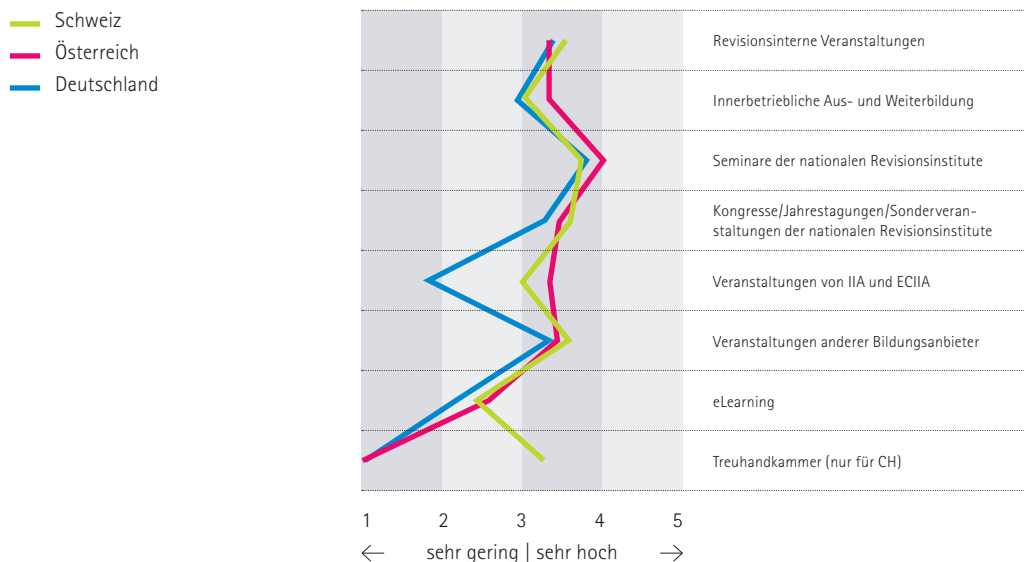


Abb. 55: Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter differenziert nach Ländern

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

Aufgrund der dynamischen Entwicklungen (z. B. Regulatorik, Globalisierung und Technik) und der gestiegenen Berufsanforderungen sind Aus- und Weiterbildung eine zentrale Aufgabe der Personalführung. Entsprechend zeigen die Ergebnisse auch, dass mehr als die Hälfte aller Revisionsleiter zwischen 2 und 5% der Gesamtarbeitszeit eines Mitarbeiters für die Aus- und Weiterbildung einsetzt und ein Viertel der Befragten sogar zwischen 5 und 10% der Gesamtarbeitszeit für Aus- und Weiterbildung kalkuliert. Nur jeder zehnte Proband attestiert seiner Revisionsabteilung hingegen eine jährliche Weiterbildung von weniger als 2% bezogen auf die Gesamtarbeitszeit.

9 Entgelt

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

Variabler Anteil

Entgegen der in der öffentlichen Diskussion vertretenen These, dass Boni für die Revisionsmitarbeiter nicht empfehlenswert sind, gaben 56% der befragten Revisionsleiter 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 (43% des Anteils bzw. 45% des Anteils). Das Divisions-/Bereichsergebnis oder sonstige Zielwerte stellen bei der Bemessung des variablen Gehaltes nur eine nachgeordnete Größe dar (ca. 8% und ca. 4%). Die Ergebnisse sind bei der länderspezifischen Betrachtung für Deutschland und Österreich fast identisch, wohingegen der variable Anteil in der Schweiz größer ist. Dies entspricht auch den Enquête-Ergebnissen aus den Jahren 2008 und 2011.

Bruttogehälter für unterschiedliche Positionen in der Revision

Hinsichtlich der tatsächlichen Bruttogehälter für die Klassen „Leiter der Internen Revision“, „1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung“, „2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung“ und „3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung“ ergibt sich eine 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 80% der Revisionsleiter mit mindestens 150.000 Euro entlohnt, wohingegen in Deutschland und Österreich der Verdienst deutlich geringer ist. Die Ergebnisse spiegeln die Antworten aller Unternehmen wider, so dass die Antworten sowohl von sehr kleinen oder sehr großen Unternehmen stammen können.

Bruttojahresgehälter für Leiter der Internen Revision

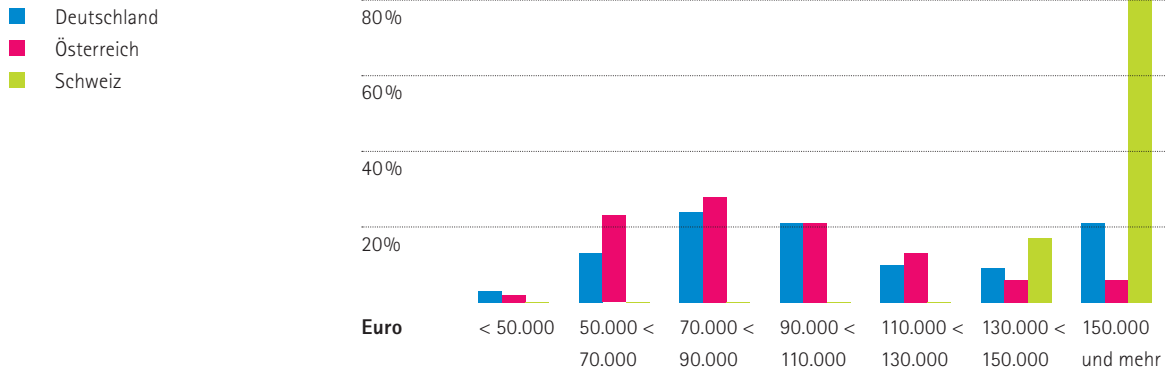


Abb. 56: Bruttojahresgehälter für Leiter der Internen Revision

Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

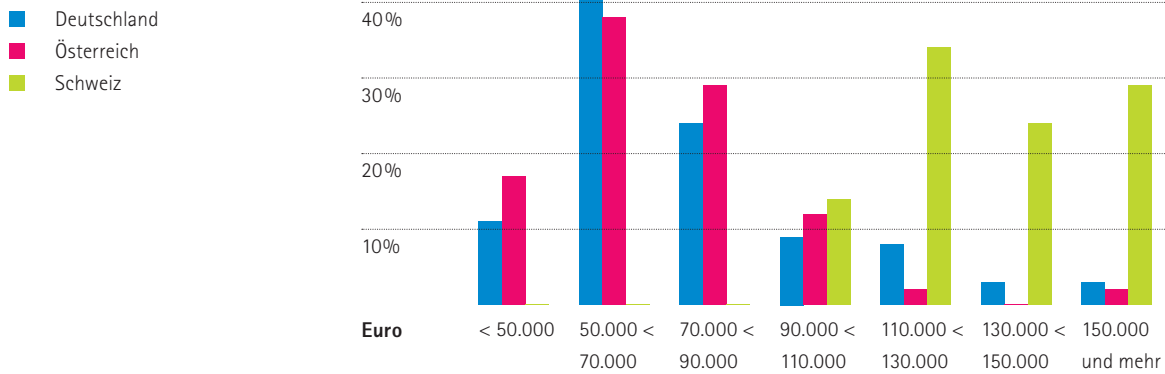


Abb. 57: Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

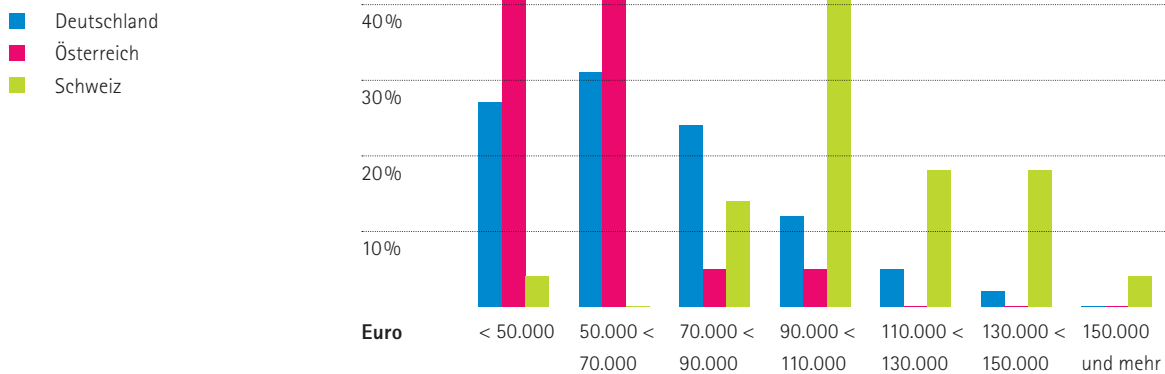


Abb. 58: Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

■ Deutschland
■ Österreich
■ Schweiz

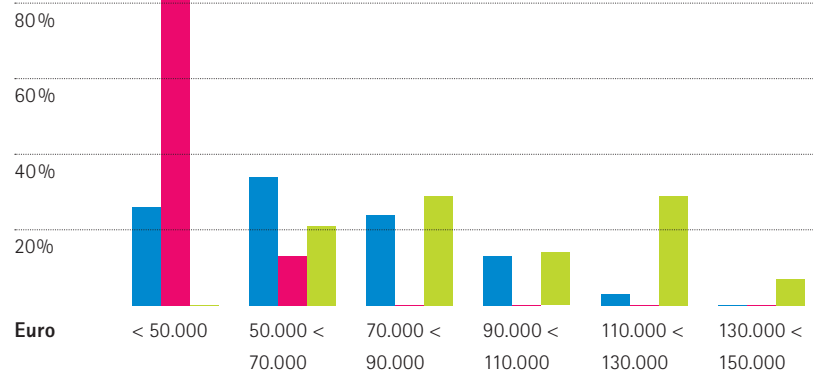


Abb. 59: Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

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

Nutzung der Revisionsergebnisse

Häufigster Nutzer der Revisionsergebnisse ist zumeist das Management der geprüften Einheiten. Zudem ist der Vorstand/die Unternehmensleitung ebenfalls ein wichtiger Abnehmer der Revisionsergebnisse. Beide Ergebnisse entsprechen den Werten aus den Jahren 2008 und 2011. Doch auch externe Adressaten berufen sich auf die Revisionsergebnisse, jedoch unterschiedlich intensiv. Besonders die Wirtschaftsprüfer greifen hier auf die Ergebnisse der Revision zurück, ebenso ist natürlich auch ein Austausch seitens der Wirtschaftsprüfer hin zum Revisor zu berücksichtigen. Im Finanzdienstleistungssektor sind auch die Regulatoren unverändert ein wichtiger Adressat. Das Audit Committee als Teil des Aufsichtsrates hatte 2011 mit einem Wert von 3,11 deutlich an Bedeutung gewonnen (2008: 2,28), während diese Bedeutung heute wieder leicht zurück gegangen ist (2,91).

Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision durch...

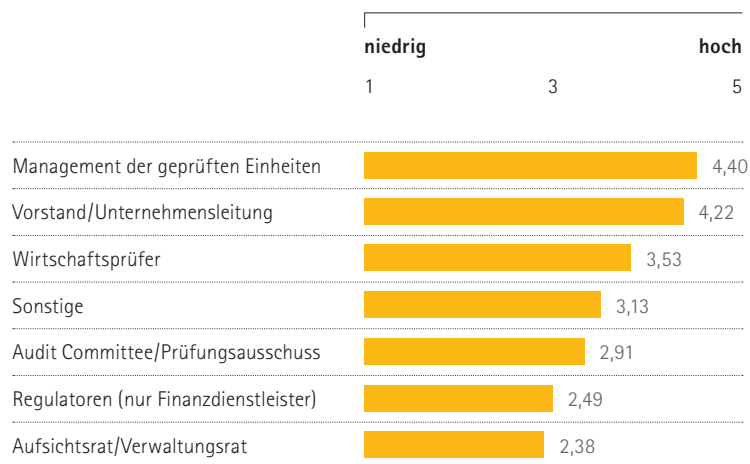


Abb. 60: Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision durch...

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.

Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision für...

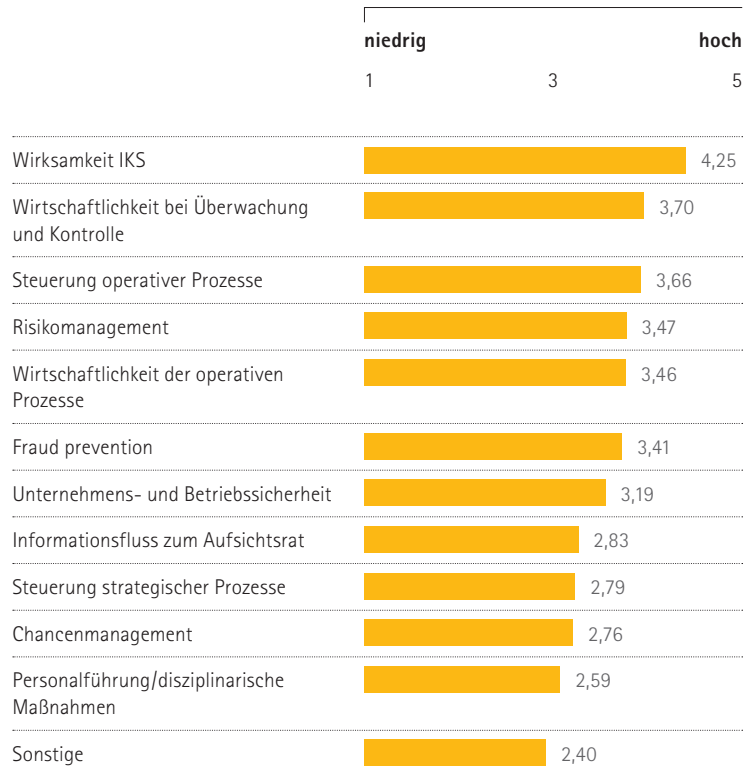


Abb. 61: Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision für...

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 zeigen, 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.

Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit

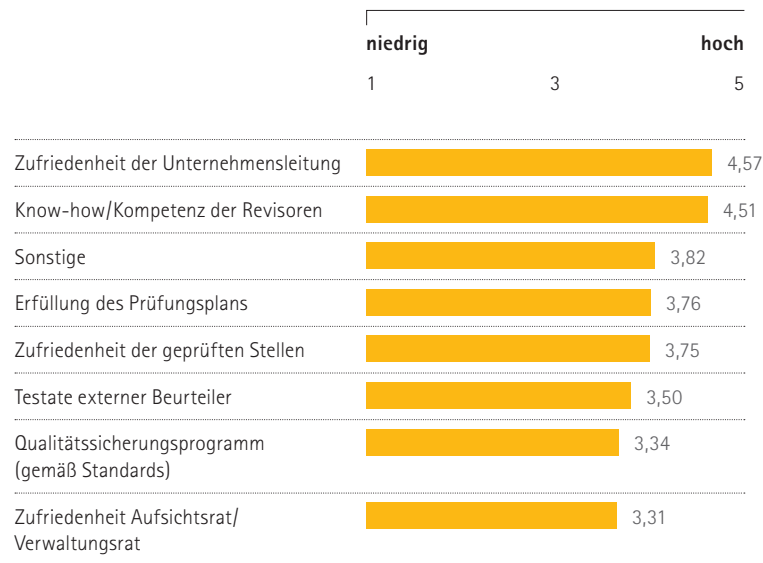


Abb. 62: Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit

Bedeutung unterschiedlicher Themenfelder heute und in 5 Jahren

Aktuelle Themenfelder bestimmen stets die Revisionsarbeit. Aus Sicht der Revisoren sind besonders die Themen Continuous-Auditing und Cloud-Computing von besonderem Interesse. Hinsichtlich der Zukunft verweisen die Befragten zusätzlich auf die Themen „Ethikprüfungen“ und „Data Mining“. Ähnliche Ergebnisse waren auch in der Enquête 2011 festzustellen.

Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision

Wichtigkeit

— Aktuell
— In fünf Jahren

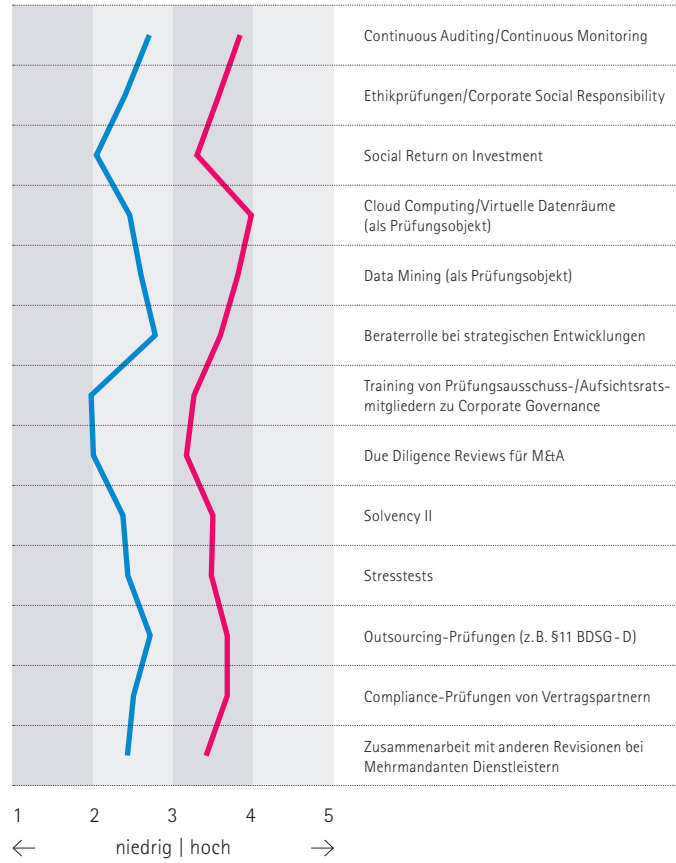


Abb. 63: Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision

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.

Aussagen zur Internen Revision

Bewertung von 1 (niedrig) bis 5 (hoch)	2014	2011	2008
Aktive und passive Korruption sind gleichermaßen verwerflich.	4,60	4,41	4,53
Die Unabhängigkeit der Internen Revision ist voll gewährleistet.	4,53	-	-
Kosten-, Ertrags- und Vertriebsdruck führen zum Anstieg der operativen Risiken in den Unternehmen.	4,01	3,85	3,91
Die Akzeptanz der Internen Revision nimmt im Unternehmen zu.	3,99	3,97	3,94
Outsourcing von Kernprozessen erhöht das operative Risiko des Unternehmens.	3,96	3,90	3,87
Das Top-Management interessiert sich sehr für die Ergebnisse der Internen Revision.	3,95	3,87	3,88
Die zunehmende Verbreitung von Haftungsrisiken erhöht den Bedarf der Unternehmensleitung nach Revisionsunterstützung.	3,92	3,92	-
Die Regelungen zur Corporate Governance werden die Arbeit der Internen Revision maßgeblich beeinflussen.	3,68	3,45	3,41
Fraud als Unternehmensrisiko wird von den Unternehmen ernst genommen und konsequent bekämpft.	3,55	3,39	3,32
Die Interne Revision ist wertschöpfungsorientiert.	3,54	3,55	3,69
Regelmäßige Quality Assessments sind ein bedeutendes Instrument für die Qualitätssicherung der Internen Revision.	3,43	3,33	3,49
Stakeholder Surveys (Vorstand, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Management) sind ein wichtiges Element der Qualitätsbeurteilung.	3,36	3,04	-
Regelmäßige Self Assessments der zu prüfenden Einheiten sind ein wichtiges Instrument für den risiko-orientierten Prüfungsansatz der Internen Revision.	3,21	3,33	3,35
Die Akzeptanz der Internen Revision in der Öffentlichkeit nimmt zu.	3,08	2,76	-
Outsourcing der Revisionsfunktion ist eine Bedrohung für die Interne Revision.	2,80	2,78	2,92
Bei der Beurteilung eines Sachverhaltes (anlässlich einer Prüfung) ist die Wirtschaftlichkeit wichtiger als die Ordnungsmäßigkeit.	2,38	2,47	2,50
Die Interne Revision versteht nicht, ihre Leistungen zu vermarkten.	2,34	2,37	2,69

Abb. 64: Aussagen zur Internen Revision

Verfasser

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

© **DIIR e.V., IIRÖ und SVIR 2014**

Alle Rechte vorbehalten

Stichtag der Erhebung

6. Dezember 2013

ISBN 978-3-9813706-4-5

DIIR

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

Ohmstraße 59
D-60486 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0) 69 713769 - 0
Fax +49 (0) 69 713769 - 69
www.diir.de
info@diir.de



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

Schönbrunnerstraße 218 - 220
A-1120 Wien
Telefon +43 (1) 8871635
Fax +43 (1) 8898514
www.internerevision.at
sekretariat@internerevision.at



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

Vulkanstrasse 120
CH-8048 Zürich
Telefon +41 (0) 44 2983434
Fax +41 (0) 44 2983435
www.svir.ch
info@svir.ch