



# Enquête

Die Interne Revision in  
Deutschland, Österreich und  
der Schweiz 2011

Enquête-Kommission des DIIR,  
des IIRÖ 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	28
5 Qualitätsmanagement in der Internen Revision	44
6 Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	46
7 Corporate Governance	49
8 Personal	54
9 Entgelt	59
10 Selbsteinschätzung und Ausblick	62

# Abbildungen

Abb. 1:	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz	11
Abb. 2:	Mitarbeiterzahl des berichtenden Unternehmens	12
Abb. 3:	Mitarbeiterzahl der gesamten Unternehmensgruppe	13
Abb. 4:	Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss	14
Abb. 5:	Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss	14
Abb. 6:	Abgrenzung der Unternehmen nach Organisationsform	15
Abb. 7:	Abgrenzung der Unternehmen nach Kapitalmarktorientierung	16
Abb. 8:	Nutzung verschiedener Rechnungslegungssysteme	17
Abb. 9:	Organisationsanbindung der Internen Revision	18
Abb. 10:	Weitere Funktionen der Internen Revision	19
Abb. 11:	Organisatorische Gliederung der Internen Revision	19
Abb. 12:	Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach Hierarchie	20
Abb. 13:	Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach Hierarchie und Größenklasse	21
Abb. 14:	Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach Hierarchie und Wirtschaftsgruppen	21
Abb. 15:	Disziplinarische und funktionale Unterstellung der Leiter der Internen Revision	22
Abb. 16:	Einbindung der Leiter der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien	23
Abb. 17:	Koordinationsverantwortung	24
Abb. 18:	Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision	25
Abb. 19:	Ziele und Aufgaben der Internen Revision und Entwicklung von deren Bedeutung	26
Abb. 20:	Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen	27
Abb. 21:	Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form	28
Abb. 22:	Einsatz von Standards/Grundlagen bei Prüfungen heute und deren Bedeutung in der Zukunft	29
Abb. 23:	Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	30
Abb. 24:	Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen	31
Abb. 25:	Zeithorizont des Prüfungsplans	32
Abb. 26:	Genehmigung des Prüfungsplans durch...	33
Abb. 27:	Festgelegte Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung	34
Abb. 28:	Anteil von ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten	34
Abb. 29:	Kriterien für die Strukturierung der Prüfungslandkarte	35
Abb. 30:	Bedeutung verschiedener Hilfsmittel heute und in der Zukunft	36
Abb. 31:	Durchschnittlicher Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand	37
Abb. 32:	Gründe für die prüfungsbezogene Zeiterfassung	37
Abb. 33:	Mindestanforderungen an den Revisionsbericht	38
Abb. 34:	Teilnehmer an der Schlussbesprechung	39
Abb. 35:	Abgestimmte Inhalte mit den geprüften Einheiten	40
Abb. 36:	Adressaten von Revisionsergebnissen	41
Abb. 37:	Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand	42
Abb. 38:	Bedeutung der Nutzer der Revisionsergebnisse für Leiter der Internen Revision	42
Abb. 39:	Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Internen Revision	43
Abb. 40:	Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision	45

Abb. 41: Externe Beurteilung der Qualität der Internen Revision	45
Abb. 42: Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	47
Abb. 43: Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen	48
Abb. 44: Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance	50
Abb. 45: Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen	51
Abb. 46: Federführende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen	52
Abb. 47: Unterstützende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen	53
Abb. 48: Anzeigen bei dolosen Handlungen und bei Straftaten	53
Abb. 49: Grundlagen der Personalbemessung	54
Abb. 50: Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter	56
Abb. 51: Geplante durchschnittliche Verweildauer in der Internen Revision	57
Abb. 52: Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision	57
Abb. 53: Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter differenziert nach Ländern	58
Abb. 54: Bruttojahresgehälter für Berufseinsteiger	60
Abb. 55: Bruttojahresgehälter für erfahrene Revisoren	60
Abb. 56: Bruttojahresgehälter für Teamleiter	61
Abb. 57: Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision durch...	62
Abb. 58: Nutzungszweck der Revisionsergebnisse	63
Abb. 59: Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit	64
Abb. 60: Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision	65
Abb. 61: Selbstverständnis der Internen Revision zu diversen Themen	66

## Abkürzungen

---

<b>AUT</b>	Österreich
------------	------------

---

<b>CH</b>	Schweiz
-----------	---------

---

<b>D</b>	Deutschland
----------	-------------

---

<b>DIIR</b>	Deutsches Institut für Interne Revision
-------------	---

---

<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
------------	--------------------------------

---

<b>IIRÖ</b>	Institut für Interne Revision Österreich
-------------	--

---

<b>SVIR</b>	Schweizerischer Verband für Interne Revision
-------------	--

Anhaltende Turbulenzen an den globalen Finanzmärkten und damit einhergehende Sonderereignisse in den Staatengemeinschaften sowie in einzelnen Branchen, Großunternehmen und regionalen Märkten haben den Sachzwang nach mehr Regulierung und den Druck auch auf die Revisionsfunktion deutlich erhöht. Die Interne Revision ist heute mehr denn je gefordert, ihren Beitrag zu einer professionellen und effizienten Unternehmensführung und -überwachung beizusteuern.

Drei Jahre nach der letzten Enquête-Erhebung haben das DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision (DIIR), das Institut für Interne Revision Österreich (IIRÖ) und der Schweizerische Verband für Interne Revision (SVIR) erneut eine Befragung unter Revisionsleitern im Wesentlichen zu den Themengebieten Organisation, Revisionsmanagement und -praxis, Qualitätsmanagement, Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen, Corporate Governance und Personal durchgeführt. Mit der aktuellen Erhebung wurden dabei erstmalig weitergehende allgemeine Unternehmensdaten analysiert.

Mit der neuerlichen Ist-Aufnahme, der Einwertung zukünftiger Trends und dem Langzeitvergleich zu den vorherigen Enquête-Studien liefert die Enquête 2011 für alle Stakeholder der Unternehmen eine wertvolle Orientierungshilfe für die aktuelle und zukünftige Revisionsarbeit.

Wesentliche Erkenntnisse aus der aktuellen Erhebung, insbesondere im Vergleich zu den vorherigen Enquête-Studien:

- Rund 87 % der Revisionsleiter sind unmittelbar der Unternehmensführung bzw. dem Aufsichtsrat unterstellt.
- Wichtigste Ziele und Aufgaben der Internen Revision sind unverändert die Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems sowie die Unterstützung der Unternehmensleitung.
- Eine erstaunlich hohe Anzahl von Revisionseinheiten nimmt die Doppelfunktion von Revision und Risikomanagement wahr.
- Als wichtigste Mindestanforderungen an den Revisionsbericht gelten: Prüfungsziel, objektive Prüfungsfeststellungen, Wertung der Prüfungsergebnisse, Maßnahmenvereinbarungen sowie Management Summary.
- Die Zeitspanne zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand hat sich verkürzt.
- Das Management zur Qualitätssicherung und -verbesserung der Revisionsarbeit hat spürbar an Bedeutung gewonnen.

- Die Qualität und die Bedeutung der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Risikomanagement und Compliance haben sich wesentlich erhöht.
- Das Audit Committee bzw. der Prüfungsausschuss als Nutzer der Revisionsergebnisse gewinnt an Bedeutung.

Bei der Zusammenstellung und Beurteilung der Ergebnisse haben die Emergent Actio KG Projektgesellschaft des Freiburger Wissenschaftsforums, St. Peter im Schwarzwald, sowie 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, Volker Hampel, Horst Pohl und Dr. Robert Wagner (Deutschland), Stephan Eggenberg (Schweiz) sowie Angela Witzany (Österreich).



# 1 Einleitung

1  
Für die Bereinigung wurde als Ausschlusskriterium „das Nicht-Vorhandensein einer Organisationseinheit Interne Revision im Unternehmen“ herangezogen.

Im Juni 2011 wurde unter Vorbereitung einer gemeinsamen Projektgruppe aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ein Online-Fragebogen erstellt. Zielsetzung war die neuerliche Ist-Aufnahme, die Einwertung zukünftiger Trends und der Langzeitvergleich mit früheren Enquête-Studien. Die Enquête 2011 liefert für alle Stakeholder der Unternehmen eine wertvolle Orientierungshilfe für die aktuelle und zukünftige Revisionsarbeit.

Vom DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., vom Institut für Interne Revision Österreich (IIRÖ) und vom Schweizerischen Verband für Interne Revision (SVIR) wurden insgesamt 2.268 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 1.803 Fragebögen verschickt, in Österreich 339 und in der Schweiz 126. Die erhobene Stichprobe wurde nach Bereinigung<sup>1</sup> auf 546 Probanden verdichtet. Deutschland geht mit 77 % (421 Fragebögen), Österreich mit 14 % (76 Fragebögen) und die Schweiz mit 9 % (49 Fragebögen) in die Datenbasis ein. Zusätzlich haben zwölf Probanden teilgenommen, die keine eigenständige Revisionsabteilung haben, weshalb diese auch keine weiterführenden Fragen zur Revision beantworten konnten und daher nicht in die weiterführende Auswertung eingebunden worden sind.

Für die folgende Auswertung der erhobenen Daten spielt diese Stichprobenverzerrung nur eine untergeordnete Rolle, da einerseits die weitere Entwicklung der Internen Revision in den drei Nachbarländern als vergleichbar angesehen wird (Ausnahme: die länderspezifischen Gesetzgebungen) und andererseits an den relevanten Stellen eine länderspezifische Auswertung erfolgt.

Zur detaillierteren Analyse, Beschreibung und Bewertung der jeweiligen Antworten wurden im Rahmen der Erhebung auch zusätzliche Informationen zur Charakterisierung der 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

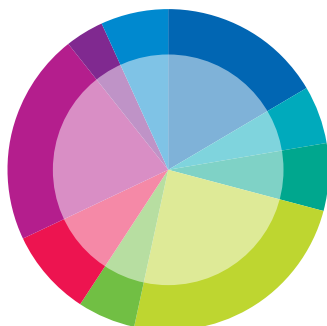
### Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen mit Interner Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz, aufgeteilt nach Wirtschaftsgruppen

Aus den vorliegenden Daten lässt sich erkennen, dass „Kreditinstitute/Finanzdienstleister“ den größten Anteil der Befragten darstellen. In der Schweiz und in Österreich decken „Kreditinstitute/Finanzdienstleister“ jeweils ca. ein Drittel der Stichprobe ab (in der Enquête 2008 46 % und 21 %). In Deutschland stellen „Kreditinstitute/Finanzdienstleister“ 24 % der Befragten dar (2008: 33 %), gefolgt vom Bereich der „öffentlichen Institutionen“ mit 21 % und Unternehmen aus der „Industrie“ mit 16 % (2008: 15 %); die Branchen „Dienstleistungen“, „Versorgung“, „Handel“ und „Versicherungen“ erreichen einen annähernd gleichen Anteil von 6 % bis 9 %. „Öffentliche Institutionen“ sind in Österreich mit 17 % (2008: 22 %) und in der Schweiz mit 16 % (2008: 13 %) ebenfalls häufig repräsentiert. In Österreich ist der verbleibende Teil der Stichprobe relativ gleichmäßig auf die Branchen „Industrie“ (10 %), „Handel“ (9 %), „Versicherungen“ (9 %), „Versorgungsunternehmen“ (9 %) und „Dienstleistungen“ (7 %) verteilt.

Im Ländervergleich sind „Versicherungsunternehmen“ mit 17 % am stärksten in der Schweiz repräsentiert. Dann folgen für die Schweiz Unternehmen aus der „Industrie“ (8 %) und aus dem „Dienstleistungssektor“ (6 %).

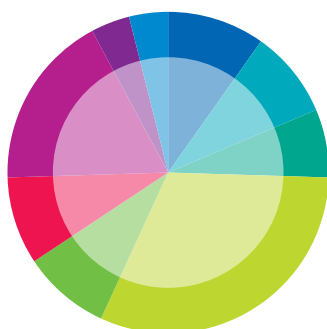
Die Wirtschaftsgruppen „Pensions-/Sozialversicherungen“, „Medien“ und „Telekommunikation“ sind nur unterrepräsentativ in der gesamten Stichprobe vertreten.

### Deutschland



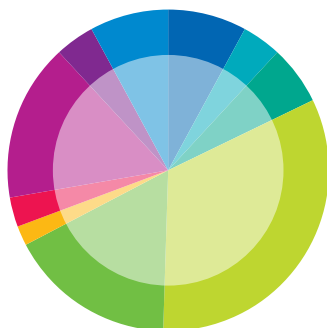
Industrie	16 %
Handel	6 %
Dienstleistungsunternehmen	7 %
Kreditinstitute/Finanzdienstleister	24 %
Versicherungen	6 %
Telekommunikation	0 %
Medien	0 %
Pensions-/Sozialversicherungen	0 %
Versorgungsunternehmen	9 %
Öffentliche Institutionen	21 %
Non-Profit-Organisationen	4 %
Sonstiges	7 %

### Österreich



Industrie	10 %
Handel	9 %
Dienstleistungsunternehmen	7 %
Kreditinstitute/Finanzdienstleister	31 %
Versicherungen	9 %
Telekommunikation	0 %
Medien	0 %
Pensions-/Sozialversicherungen	0 %
Versorgungsunternehmen	9 %
Öffentliche Institutionen	17 %
Non-Profit-Organisationen	4 %
Sonstiges	4 %

### Schweiz



Industrie	8 %
Handel	4 %
Dienstleistungsunternehmen	6 %
Kreditinstitute/Finanzdienstleister	32 %
Versicherungen	17 %
Telekommunikation	2 %
Medien	0 %
Pensions-/Sozialversicherungen	0 %
Versorgungsunternehmen	3 %
Öffentliche Institutionen	16 %
Non-Profit-Organisationen	4 %
Sonstiges	8 %

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

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

Die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen ist breit gestreut. In der Stichprobe sind sowohl Revisionsleiter von sehr kleinen Unternehmen als auch von großen Unternehmen vertreten.

Die „berichtenden Unternehmen“ mit einer Mitarbeiterzahl von „500 bis unter 1.000“ besitzen mit 19 % den größten Anteil an der Stichprobe. Danach folgen die Unternehmen mit „100 bis unter 300“ Mitarbeitern (15 %). Die Unternehmen mit „weniger als 100“ (10 %), „300 bis unter 500“ (11 %) und „1.000 bis unter 2.000“ (12 %) Mitarbeitern sind relativ gleich repräsentiert. Am wenigsten sind die berichtenden Unternehmen mit der Größenklasse „50.000 und mehr Mitarbeiter“ vertreten (3 %). Der Rest ist relativ gleichmäßig auf die verbleibenden Größenklassen verteilt. Zusammenfassend haben ca. 75 % der Teilnehmer weniger als 3.000 Mitarbeiter.

Klassen	Häufigkeit			davon aus		
	absolut	relativ (in %)	kumuliert (in %)	Deutschland	Österreich	Schweiz
<b>Berichtendes Unternehmen</b>						
Weniger als 100	57	10,4	10,4	48	7	2
Von 100 bis unter 300	79	14,5	24,9	66	13	0
Von 300 bis unter 500	62	11,4	36,3	49	10	3
Von 500 bis unter 1.000	101	18,4	54,7	79	13	9
Von 1.000 bis unter 2.000	67	12,3	67,0	49	11	7
Von 2.000 bis unter 3.000	43	7,9	74,9	31	8	4
Von 3.000 bis unter 5.000	40	7,3	82,2	30	5	5
Von 5.000 bis unter 10.000	44	8,1	90,3	33	3	8
Von 10.000 bis unter 50.000	36	6,6	96,9	24	4	8
50.000 und mehr	17	3,1	100,0	12	2	3
<b>Gesamt</b>	<b>546</b>	<b>100,0</b>		<b>421</b>	<b>76</b>	<b>49</b>

Abb. 2: Mitarbeiterzahl des berichtenden Unternehmens

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

In der gesamten Unternehmensgruppe hat die Größenklasse „weniger als 1.000“ Mitarbeiter mit fast 23 % den größten Anteil, gefolgt von den Klassen von „10.000 bis unter 50.000“ mit 17 % , von „5.000 bis unter 10.000“ mit fast 15 % und von „1.000 bis unter

2.000“ mit ca. 12 %. Die restlichen Größenklassen sind relativ gleichmäßig in der Stichprobe repräsentiert.

Von den 546 Unternehmen sehen sich 83 keiner Unternehmensgruppe zugehörig.

Klassen	Häufigkeit			davon aus		
	absolut	relativ (in %)	kumuliert (in %)	Deutschland	Österreich	Schweiz
<b>Gesamte Unternehmensgruppe</b>						
Weniger als 1.000	106	22,9	22,9	88	11	7
Von 1.000 bis unter 2.000	57	12,3	35,2	46	6	5
Von 2.000 bis unter 3.000	45	9,7	44,9	33	7	5
Von 3.000 bis unter 5.000	45	9,7	54,6	34	5	6
Von 5.000 bis unter 10.000	69	14,9	69,5	52	10	7
Von 10.000 bis unter 50.000	79	17,1	86,6	61	11	7
Von 50.000 bis unter 100.000	32	6,9	93,5	19	7	6
100.000 und mehr	30	6,5	100,0	25	3	2
<b>Gesamt</b>	<b>463</b>	<b>100,0</b>		<b>358</b>	<b>60</b>	<b>45</b>

Abb. 3: Mitarbeiterzahl der gesamten Unternehmensgruppe

## Bilanzsumme und Umsatzgröße der betrachteten Unternehmen

Neben der Mitarbeiteranzahl wurden zur besseren Einschätzung der Unternehmensgrößen auch die Bilanzsumme und die Umsatzgröße von den Teilnehmern erfragt. Hierbei wurde die Bilanzsumme für die Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche erhoben und der Jahresumsatz von allen Unternehmen, die nicht der Finanzbranche zugeordnet waren.

Die Ergebnisse zeigen, dass knapp ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen eine (Konzern-) Bilanzsumme zwischen „10 Mrd. Euro und 25 Mrd. Euro“ ausweisen (24 %). Die folgenden Klassen befinden sich an den beiden Extremen der Skala, bei „unter 2 Mrd. Euro“ und bei „mehr als 150 Mrd. Euro“ mit jeweils 17 %. Für den Einzelabschluss dominieren die beiden untersten Klassen, wobei insgesamt ca. 70 % eine Bilanzsumme „unter 5 Mrd. Euro“ für den Einzelabschluss vorweisen.

	Einzelabschluss	Konzernabschluss
<b>Bilanzsumme</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Häufigkeit</b>
<b>Klassen</b>	<b>relativ</b> (in %)	<b>relativ</b> (in %)
Unter 2 Mrd. Euro	45,7	16,7
Von 2 bis unter 5 Mrd. Euro	24,4	12,9
Von 5 bis unter 10 Mrd. Euro	7,8	12,9
Von 10 bis unter 25 Mrd. Euro	11,8	24,1
Von 25 bis unter 50 Mrd. Euro	4,7	11,1
Von 50 bis unter 100 Mrd. Euro	2,4	1,9
Von 100 bis unter 150 Mrd. Euro	0,1	3,7
150 Mrd. Euro und mehr	3,1	16,7
<b>Gesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Abb. 4: Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss

Bei der Betrachtung der Jahresumsätze zeigt sich ebenfalls eine Dominanz im mittleren Skalenbereich. Ca. 38 % der Befragten generieren einen Jahresumsatz von „1 bis 5 Mrd. Euro“ im gesamten Konzern. Etwa 34 % generieren zwischen „100 Mio. und 1 Mrd. Euro“. Auch die großen Unternehmen sind in der Stichprobe anteilmäßig stark vertreten. 14 % erwirtschaften „mehr als 10 Mrd. Euro“ Jahresumsatz im Konzern. Für die Einzelabschlüsse zeigt sich erneut eine Konzentration im unteren Umsatzgrößenbereich (ca. 52 %) „unter 500 Mio. Euro“.

	Einzelabschluss	Konzernabschluss
<b>Jahresumsatz</b>	<b>Häufigkeit</b>	<b>Häufigkeit</b>
<b>Klassen</b>	<b>relativ</b> (in %)	<b>relativ</b> (in %)
Unter 100 Mio. Euro	21,2	4,0
Von 100 bis unter 500 Mio. Euro	31,1	17,6
Von 500 Mio. bis unter 1 Mrd. Euro	13,1	16,8
Von 1 bis unter 5 Mrd. Euro	26,1	37,6
Von 5 bis unter 10 Mrd. Euro	3,6	9,6
10 Mrd. Euro und mehr	4,9	14,4
<b>Gesamt</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Abb. 5: Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen nach Einzel- und Konzernabschluss

## Die Organisationsform der Unternehmen mit Interner Revision

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sind in konzerngebundenen Unternehmen tätig (Enquête 2008: 66 %), davon sind 33 % Revisionen einer/es „Management Holding/Stammhauses“, 22 % sind bei einer „Konzerngesellschaft/Division“ und lediglich 2 % sind in einer „Finanzholding“ angesiedelt. Fast ein Viertel der Probanden sind „Öffentliche Körperschaften/Institutionen“. „Eigenständige Unternehmen“ haben in der Stichprobe einen Anteil von 15 % und „Non-Profit-Organisationen“ einen Anteil von 5 %.

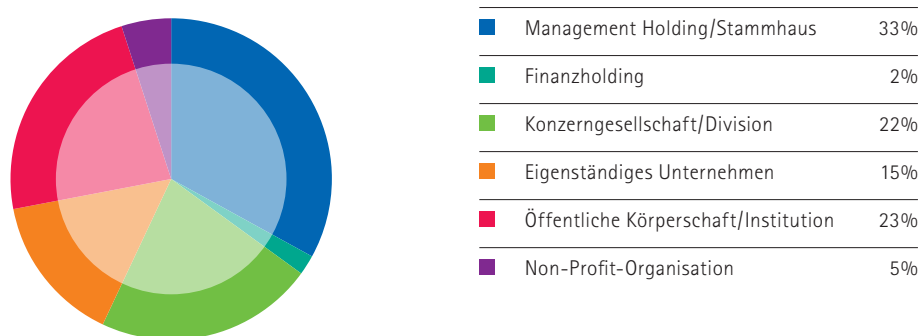


Abb. 6: Abgrenzung der Unternehmen nach Organisationsform

## Kapitalmarktorientierung und Eigentümerführung der betrachteten Unternehmen

Auch die Kapitalmarktorientierung der teilnehmenden Unternehmen wurde erfragt. Hierbei zeigte sich als Ergebnis, dass mit ca. 56 % die meisten Probanden (310 Unternehmen) nicht kapitalmarktorientiert sind, wohingegen 188 Unternehmen sich am Kapitalmarkt orientieren. Bezogen auf die Unternehmensführung sind ca. 56 % nicht eigentümergeführt; 28 % der befragten Unternehmen sind eigentümergeführt.

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

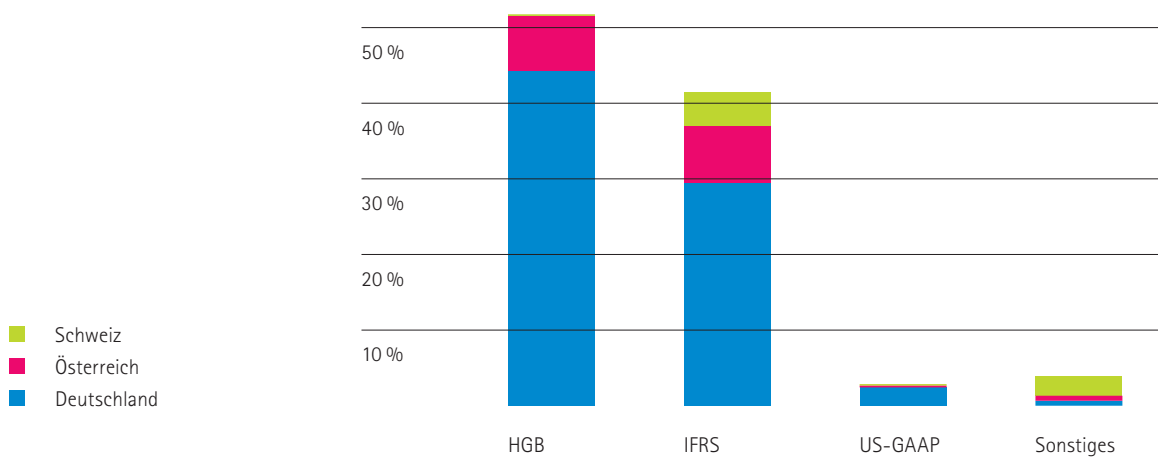
Kapitalmarktorientiert	Eigentümergeführt	
	Ja (in %)	Nein (in %)
Ja	4,5	24,4
Nein	23,5	47,6

Abb. 7: Abgrenzung der Unternehmen nach Kapitalmarktorientierung

Dementsprechend waren 24 % der Befragten in einem eigentümergeführten, aber nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen tätig. 48 % waren in einem Unternehmen tätig, welches weder eigentümergeführt noch kapitalmarktorientiert ist. Ca. 5 % repräsentieren Unternehmen, die sowohl kapitalmarktorientiert als auch eigentümergeführt sind und ca. 24 % sind zwar kapitalmarktorientiert aber nicht eigentümergeführt.



Die Abbildung 8 zeigt, welches „Rechnungslegungssystem“ von den Befragten in einzelnen Ländern angewendet wird. Einen Jahresabschluss nach HGB erstellen fast 52 % der befragten Unternehmen – davon kommen 44 % der Unternehmen aus Deutschland und 7 % aus Österreich. IFRS wird bei 41 % der Unternehmen angewendet (in Deutschland ca. 29 %, in Österreich 7 % und in der Schweiz 4 %). US-GAAP und sonstige Rechnungslegungssysteme sind weniger verbreitet, wobei in der Schweiz sonstige Rechnungslegungssysteme im Vergleich zu Deutschland und Österreich häufiger angewendet werden (z. B. Swiss-GAAP-FER).



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 8: Nutzung verschiedener Rechnungslegungssysteme

### 3 Organisation der Internen Revision

Bei 94 % der befragten Unternehmen existiert die Interne Revision als eigene Organisationseinheit. Lediglich bei 6 % werden die Revisionsaufgaben von anderen Funktionsbereichen wahrgenommen. Die **konkrete Organisationsanbindung** in den unterschiedlichen Unternehmen ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

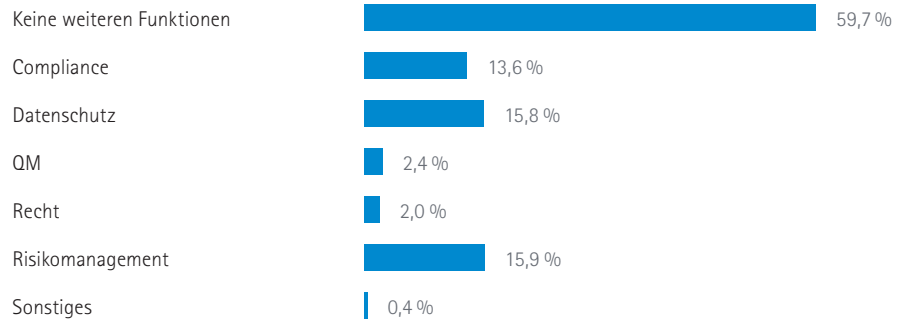


Abb. 9: Organisationsanbindung der Internen Revision

Bei den Unternehmen, die einer Unternehmensgruppe angehören (insgesamt 82 %), ist die Revisionsabteilung in den meisten Fällen (43 %) in der Konzernobergesellschaft bzw. Holding eingerichtet. 25% der Unternehmen haben ihre Revisionsabteilung in der Konzerngesellschaft im Inland und 14 % in der Konzerngesellschaft im Ausland. Somit zeigt sich eine Dominanz der Revisionsorganisation in den Muttergesellschaften. Vermutlich wird hierdurch eine übergeordnete Prüfungsinstanz eingerichtet.

In der Abbildung 10 sind **weitere Funktionen der Internen Revision** neben der Revisionsstätigkeit dargestellt. Überwiegend (ca. 60 %) übernehmen die Leiter der Internen Revision keine weiteren Funktionen. Die Funktionen Risikomanagement (ca. 16 %), Datenschutz (ca. 16 %) und Compliance (ca. 14 %) werden jedoch von relativ vielen Revisionsabteilungen wahrgenommen. Berücksichtigt man, dass eine Vermischung von Revision und Datenschutz, Risikomanagement und Compliance regulatorisch in der Finanz- und Versicherungsbranche nicht zulässig ist, überraschen diese Ergebnisse. Bereinigt man die relativen Werte um diese Branchen, so ergibt sich für das Risikomanagement ein erstaunlich hoher Anteil von knapp einem Viertel. Durch diese Doppelfunktion von Revision und Risikomanagement wird ein wesentliches Element des Internen Kontrollsystems in Frage gestellt.

Das Qualitätsmanagement und der Rechtsbereich als weitere durch die Revisionsleitung wahrgenommene Funktionen haben im Vergleich hierzu nur eine nachgeordnete Rolle.

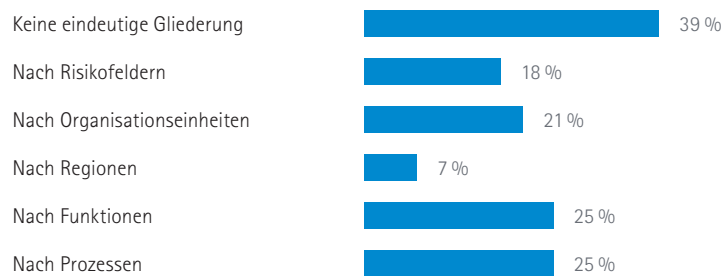


*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 10: Weitere Funktionen der Internen Revision

### Die organisatorische Gliederung der Internen Revision

Eine weitere Fragestellung zur Organisation betrachtete die konkrete organisatorische Gliederung der Revision innerhalb des Unternehmens. Hierbei ergab sich, dass Gliederungen nach Funktionen (25 %), nach Prozessen (25 %) und nach Organisationseinheiten des Konzerns oder Unternehmens (21 %) in der Umfrage relativ gleich vertreten sind. Fast 40 % der befragten Unternehmen haben allerdings keine eindeutige Gliederung.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 11: Organisatorische Gliederung der Internen Revision

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

Für eine detaillierte Darstellung der Organisationsstruktur ist die hierarchische Gliederung der Revision ein zentraler Bestandteil. Hierbei zeigen die Ergebnisse aus der folgenden Abbildung, dass eine Angliederung auf der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung mit 78 % die gängige Praxis ist.

Die Zuordnung unabhängig von der Unternehmensleitung, z. B. beim Verwaltungsrat, ist nahezu ausschließlich auf die Antworten aus der Schweiz und den dortigen gesetzlichen Vorgaben zurückzuführen.

Antwort	Anzahl	Prozent
Erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	423	77,5
Zweite Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	56	10,3
Dritte Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	9	1,6
Unabhängig von der Unternehmensleitung (z. B. am Verwaltungsrat)	53	9,7
Keine Antwort	5	0,9

Abb. 12: Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach Hierarchie

Zur detaillierteren Darstellung wurden diese Ergebnisse zusätzlich noch nach Größenklassen und Branchen differenziert. Unabhängig von der Größenklasse sind die meisten Leiter der Internen Revision der ersten Ebene der Unternehmensleitung unterstellt. Ansonsten deuten die Ergebnisse auf keine auffälligen Abweichungen bei der größen-spezifischen Auswertung hin. Die Verteilung veranschaulicht die Dominanz der ersten Ebene.

Bei der Unterteilung nach Branchen ergibt sich ein ähnliches Bild. Der Großteil der Leiter der Internen Revision ist der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung zugeordnet. Lediglich in der Telekommunikationsbranche finden sich keine Leiter der Internen Revision, die der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung angehören, was allerdings ggf. auf die sehr geringe Samplegröße in dieser Branche (lediglich drei Beobachtungen) zurückzuführen ist.

Die **Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach hierarchischer Ebene, nach Unternehmensgröße und nach Wirtschaftsgruppen** wird in den Abbildungen 13 und 14 dargestellt.

- 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

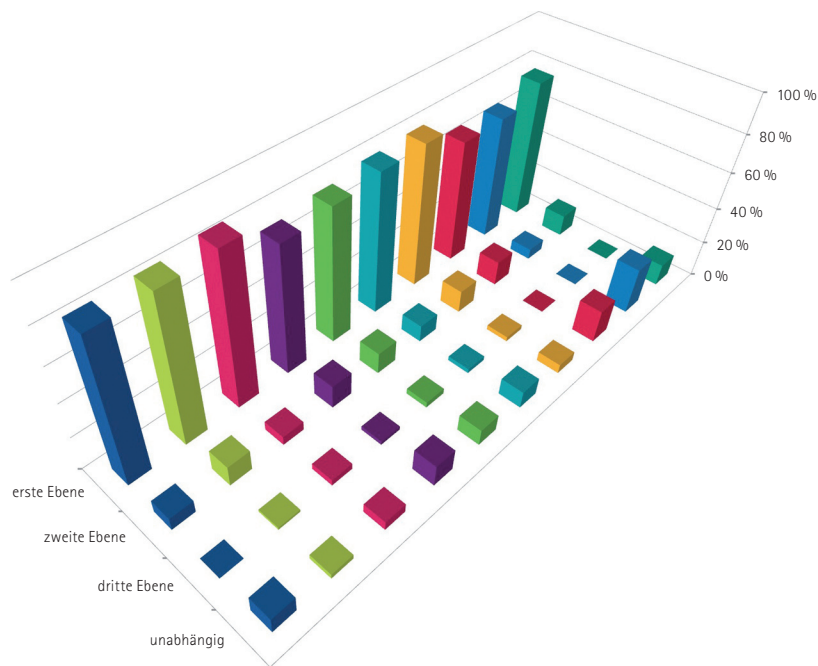


Abb. 13: Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach Hierarchie und Größenklasse

- Industrie
- Handel
- Dienstleistungen
- Kreditinstitute
- Versicherungen
- Telekommunikation
- Medien
- Pensions-/Sozialversicherungen
- Versorgungsunternehmen
- Öffentliche Institutionen
- Non-Profit-Organisationen
- Sonstige

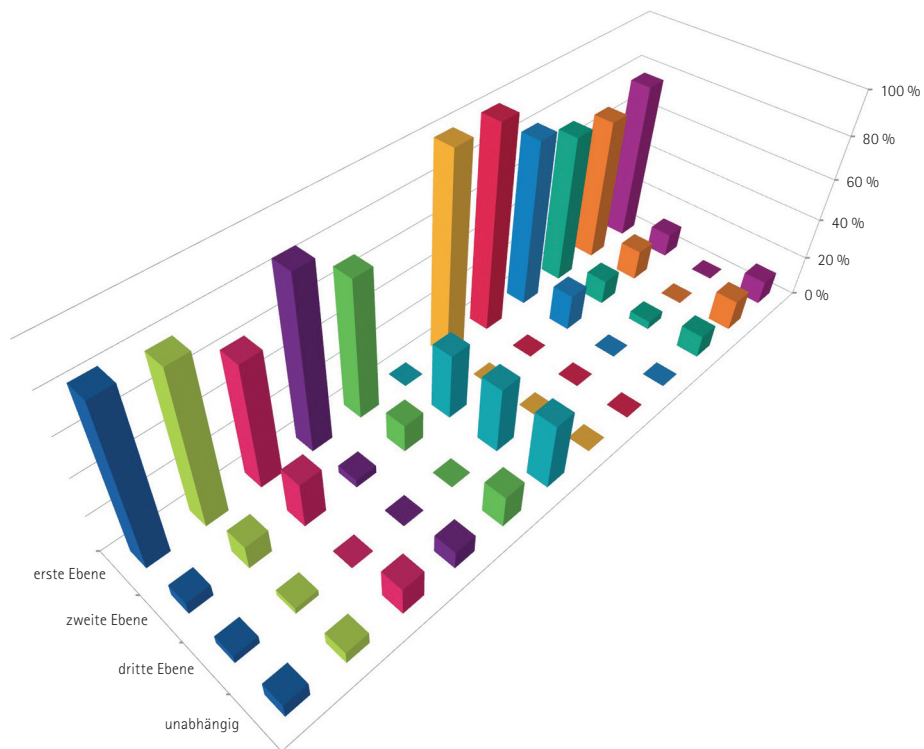


Abb. 14: Zuordnung der Leiter der Internen Revision nach Hierarchie und Wirtschaftsgruppen

## Disziplinarische und funktionale Unterstellung der Leiter der Internen Revision

Der Großteil der Leiter der Internen Revision ist dem Vorsitzenden/Sprecher der Unternehmensleitung disziplinarisch unterstellt (39 %). Ein Viertel ist hingegen einem einzelnen Mitglied der Unternehmensleitung/des Vorstandes disziplinarisch unterstellt (25 %). Die übrigen Alternativen der disziplinarischen Unterstellung sind seltener vertreten. Einzig bei öffentlichen Institutionen ist eine disziplinarische Unterstellung unter die gesamte Unternehmensleitung noch häufiger vorzufinden (18 %).

Ein etwas abweichendes Bild zeigen die Ergebnisse zur funktionalen Unterstellung der Revisionsleiter. Funktional sind die Revisionsleiter meist der gesamten Unternehmensleitung/dem Vorstand/Leitung öffentlicher Institutionen und dem Vorsitzenden/Sprecher der Unternehmensleitung unterstellt. Eine Angliederung an den Prüfungsausschuss bzw. das Audit Committee scheint mit 12 % funktional jedoch ebenfalls gängige Praxis zu sein. Die übrigen Alternativen werden erneut nur vereinzelt gewählt. Abbildung 15 veranschaulicht diese Ergebnisse.

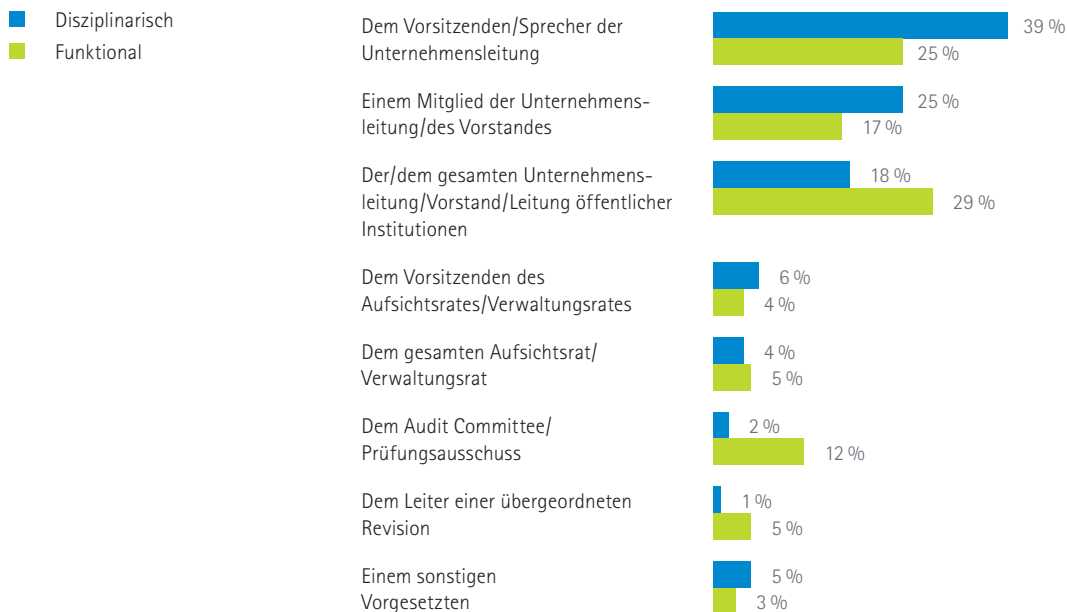


Abb. 15: Disziplinarische und funktionale Unterstellung der Leiter der Internen Revision

## Die Einbindung der Leiter der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien

Die Einbindung der Revisionsleiter in den unterschiedlichen Unternehmensgremien verdeutlicht die verschiedenen Anknüpfungspunkte der Internen Revision im Unternehmen. Insbesondere die Einbindung in Aufsichtsratssitzungen oder in einzelnen Ausschüssen erscheint neben der Vorstandsanbindung von großer Relevanz zu sein.

Eine Hinzunahme des Revisionsleiters bei Vorstandssitzungen ist in allen drei Ländern „fallweise“ vorstellbar (vgl. Abb. 16). Auch bei Aufsichtsrats-/Verwaltungsratssitzungen sind die Befragten meist „fallweise“ vertreten. Hier ist eine Einbindung im Risk Committee und insbesondere beim Prüfungsausschuss noch häufiger vorzufinden. In der Schweiz sind die Befragten nicht nur „fallweise“, sondern fast „immer“ im Audit Committee/Prüfungsausschuss eingebunden.

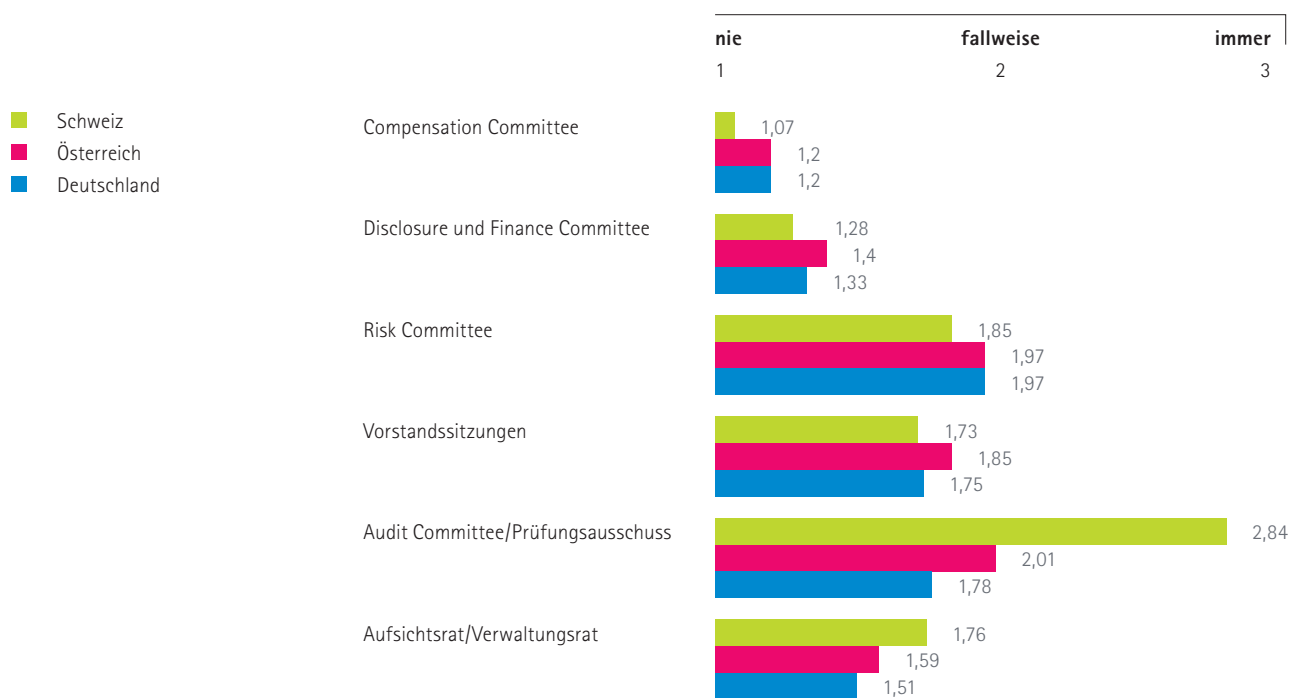
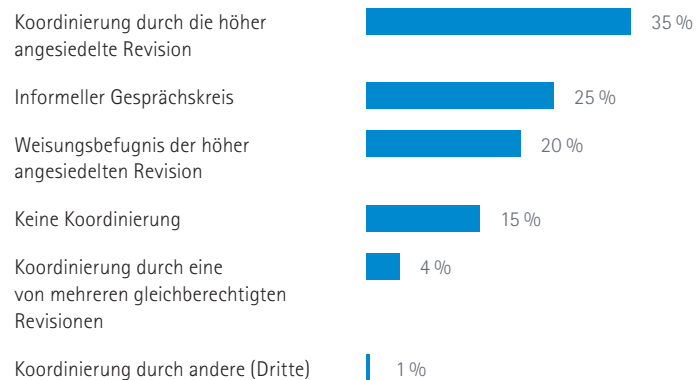


Abb. 16: Einbindung der Leiter der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien

## Koordination der Revisionstätigkeit

Im Rahmen der organisatorischen Ausgestaltung ist auch die Frage nach der Koordination der Revisionstätigkeit von zentralem Interesse. Hierbei sind die Ergebnisse besonders dann relevant, wenn mehrere Revisionseinheiten in einem Unternehmen vorzufinden sind. Für die vorliegende Stichprobe haben ca. 40 % aller befragten Unternehmen mehr als eine Revisionseinheit.

Von den Unternehmen mit mehr als einer Revisionseinheit wird in der Mehrzahl der Fälle eine Koordinierung und Weisung durch die übergeordnete Revision aktiv wahrgenommen. Bei ca. einem Viertel der befragten Unternehmen ist ein informeller Gesprächskreis das Mittel der Wahl. Ca. 20 % geben an, dass die Koordination durch die Weisungsbefugnis der höher angesiedelten Revision erfolgt. Bei 15 % der Befragten findet keine Koordination durch weitere Stellen statt. Nur ein geringer Anteil der Befragten (ca. 4 %) verfügt über mehrere gleichberechtigte Revisionseinheiten. Nur ein geringer Anteil der Befragten (ca. 1 %) verfügt über eine Koordination durch andere (Dritte).



*Werte gerundet*

Abb. 17: Koordinationsverantwortung



## Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision

Hinsichtlich der Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision zeigt sich, dass bei 55 % der Unternehmen die Kosten der Internen Revision nicht weiterbelastet werden. Bei 25 % der Befragten existiert eine pauschale Weiterbelastung und bei 7 % eine verursachergerechte Weiterbelastung. Bei 13 % der Unternehmen werden beide Prinzipien verwendet. Die Daten sind in der Abbildung 18 visualisiert.

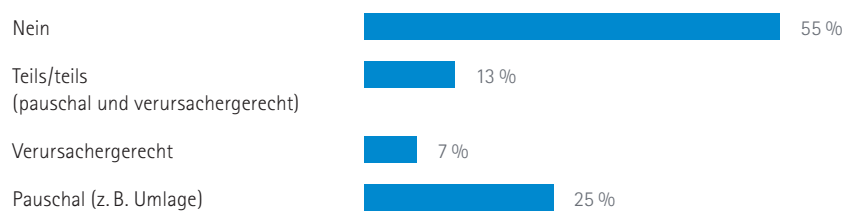


Abb. 18: Weiterbelastung der Kosten der Internen Revision

## Ziele und Aufgaben der Internen Revision

Fast bei allen Unternehmen (92 %) sind die Ziele und Aufgaben der Internen Revision durch die Geschäftsleitung bzw. den Verwaltungsrat schriftlich genehmigt. Die Abbildung 19 zeigt die jetzige Bedeutung der Ziele und Aufgaben und die erwarteten Entwicklungstendenzen für die Zukunft sowie einen Zeitvergleich.

— 2011  
— 2008

2  
Anm.: Die roten Linien stellen die Ergebnisse aus dem Jahr 2011 dar, die Ergebnisse aus der Enquête 2008 werden jeweils durch eine blaue Linie abgebildet.

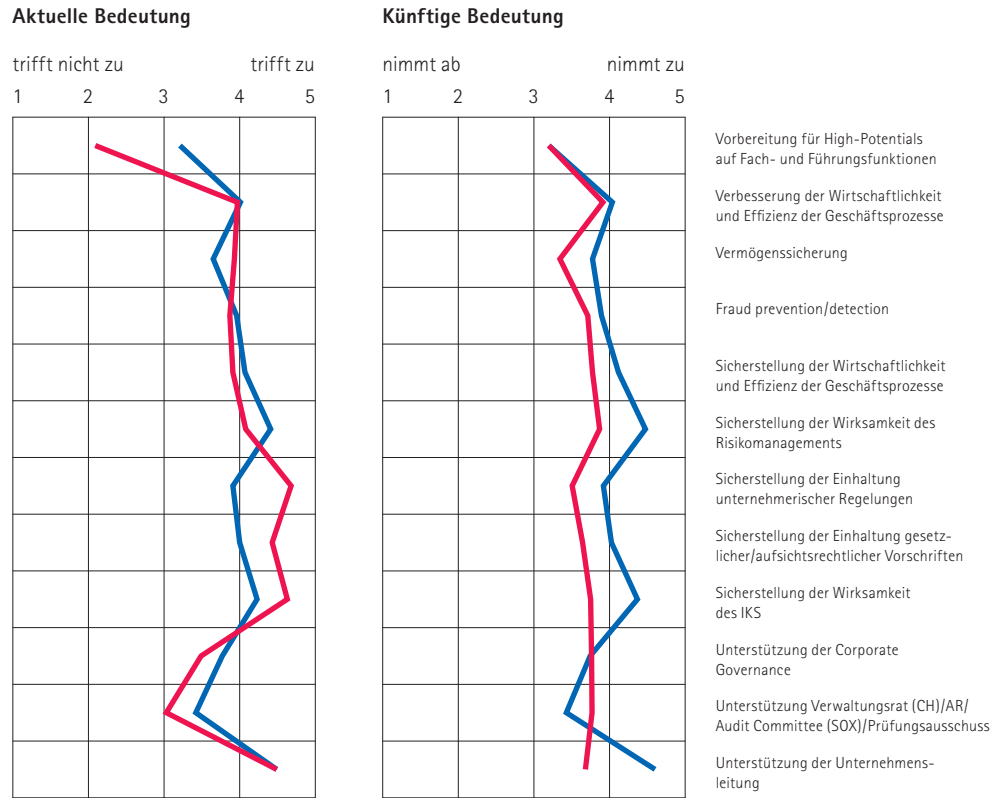


Abb. 19: Ziele und Aufgaben der Internen Revision und Entwicklung von deren Bedeutung<sup>2</sup>

Die wichtigsten Ziele und Aufgaben der Internen Revision sind die Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen, die Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS und die Unterstützung der Unternehmensleitung. Auch bei der Enquête-Befragung aus 2008 maßen die Teilnehmer diesen Bereichen eine große Bedeutung für die Zukunft bei. Vor diesem Hintergrund wurden die Erwartungen aus 2008 sogar noch übertroffen.

Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse hat schon heute eine große Bedeutung für die Revisionsleiter und wird zukünftig noch wichtiger werden. Hier entsprachen die Einschätzungen der Revisionsleiter aus dem Jahr 2008 weitgehend den tatsächlich gewonnenen Werten aus 2011.

Die Ähnlichkeiten im Antwortverhalten zwischen den Branchen werden mit Hilfe der Einfaktoriellen Varianzanalysen dargestellt. In der Abbildung 20 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 an. 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 Regelungen	Sicherstellung der Wirksamkeit des Risikomanagements	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	4,57	3,53	3,85	4,60	4,09	4,70	4,11	4,17	4,25	4,06	4,16	2,49
Handel	4,61	2,80	3,07	4,50	4,03	4,73	3,45	4,03	4,00	3,76	4,12	2,17
Dienstleistungen	4,41	2,89	3,83	4,65	4,14	4,63	3,74	3,73	3,91	3,69	3,60	1,93
Kreditinstitute/Finanzdienstleister	4,39	3,32	3,54	4,82	4,71	4,69	4,51	3,67	3,87	4,07	3,79	2,18
Versicherungen	4,31	3,06	3,84	4,64	4,28	4,41	4,00	3,74	3,92	3,97	3,82	2,08
Telekommunikation	4,00	4,00	4,00	4,33	3,67	4,67	4,00	2,67	3,00	3,33	4,00	2,67
Medien	5,00	1,00	1,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00
Pensions-/Sozialversicherungen	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00
Versorgungsunternehmen	4,39	1,82	3,40	4,77	4,26	4,63	4,13	3,81	3,84	4,03	4,09	1,57
Öffentliche Institutionen	4,50	2,69	3,33	4,61	4,17	4,69	3,74	4,19	3,85	3,89	3,97	2,26
Non-Profit-Organisationen	4,61	2,76	3,19	4,50	4,69	4,67	3,98	4,05	3,76	3,75	4,12	1,90
Sonstige	4,53	2,94	3,06	4,33	4,74	4,53	3,72	4,05	3,72	3,83	4,42	1,89

Abb. 20: Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen<sup>3</sup>

### 3

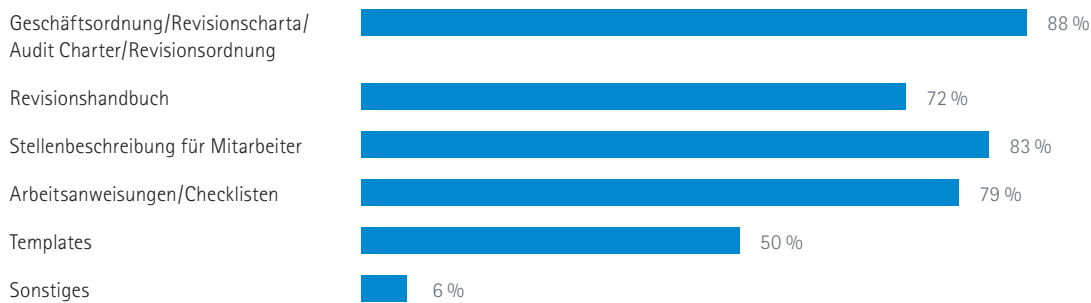
Die Einfaktorielle Varianzanalyse (auch einfache ANOVA) findet vor allem dort eine breite Anwendung, wo zu prüfen ist, ob Mittelwerte aus zwei oder mehr unabhängigen Zufallsstichproben als homogen angesehen werden können oder nicht.

Die Aufgaben „Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS“, „Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen“ sowie „Unterstützung der Unternehmensleitung“ sind von großer Bedeutung für die Leiter der Internen Revision, unabhängig von der Branche. Die Unterstützung der Corporate Governance wird vor allem in der Industrie sowie bei Versicherungs- und Dienstleistungsunternehmen als bedeutend angesehen. Die Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher/aufsichtsrechtlicher Vorschriften hat tendenziell, mit Ausnahme von Medienunternehmen, eine sehr große Bedeutung.

## 4 Revisionsmanagement und -praxis

Im Rahmen des Themengebietes Revisionsmanagement und -praxis wurden die eigentliche Revisionstätigkeit und die Führung der Revisionsabteilungen näher betrachtet.

### Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 21: Revisionsgrundlagen in schriftlicher/elektronischer Form

Die vorstehende Abbildung zeigt, welche Revisionsgrundlagen in den Unternehmen verwendet werden. Als Revisionsgrundlage existiert bei den meisten Befragten eine Geschäftsordnung/Revisionscharta/Audit Charter/Revisionsordnung (88 %). Ferner bilden sowohl Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter (83 %) als auch Arbeitsanweisungen/Checklisten (79 %) eine Grundlage für die praktische Revisionstätigkeit. Häufig werden zusätzlich Revisionshandbücher (72 %) eingesetzt. Von der Hälfte der Unternehmen werden zudem Templates als Revisionsgrundlage verwendet.

Wird die Branchenzugehörigkeit als Unterscheidungskriterium in Betracht gezogen, lässt sich erkennen, dass bei Kreditinstituten, Versicherungsunternehmen, öffentlichen Institutionen und Non-Profit-Organisationen die Geschäftsordnung/Revisionscharta/Audit Charter/Revisionsordnung in 92 % bis 97 % der Fälle zum Einsatz kommen. Kreditinstitute/ Versicherungsunternehmen legen einen großen Wert auf Arbeitsanweisungen/Checklisten und Revisionshandbücher. Dabei kommen Arbeitsanweisungen/Checklisten und Revisions-

handbücher bei den anderen Wirtschaftsgruppen seltener zum Einsatz. Templates sind in der gesamten Stichprobe unterrepräsentiert. In der Industrie, bei Dienstleistungs- und Versorgungsunternehmen dominieren Geschäftsordnung/Revisionscharta/Audit Charter/Revisionsordnung und Stellenbeschreibungen für Mitarbeiter. Im Handel werden alle vorgegebenen Revisionsgrundlagen relativ gleich genutzt.

### Standards/Grundlagen, die bei Prüfungen zum Einsatz kommen

Welche Standards/Grundlagen bei Prüfungen zum Einsatz kommen, ist in der Abbildung 22 dargestellt.

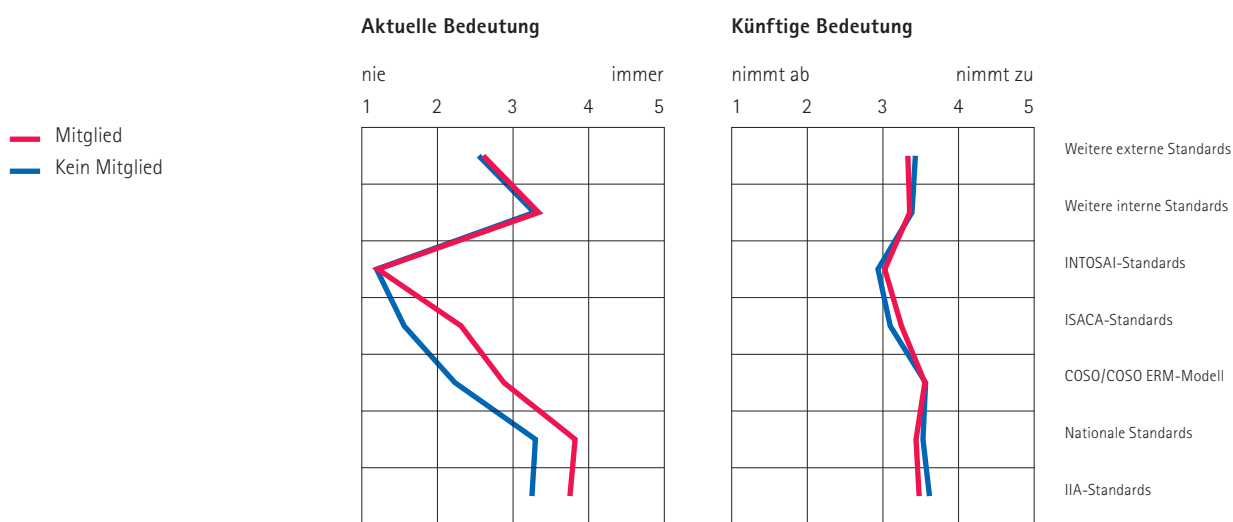


Abb. 22: Einsatz von Standards/Grundlagen bei Prüfungen heute und deren Bedeutung in der Zukunft

Der Einsatz von IIA-Standards bei Prüfungen ist bei Mitgliedern nationaler Institute für Interne Revision stärker ausgeprägt als bei Nicht-Mitgliedern, wobei die IIA-Standards dennoch sehr häufig von Nicht-Mitgliedern angewendet werden. Zudem werden Nationale Standards und weitere interne Standards häufig eingesetzt.

## Kriterien zur Ausrichtung der jährlichen Prüfungsplanung

Wie es die Abbildung 23 zeigt, nennen die Befragten Resultate früherer Prüfungen/ Follow-up, gesetzliche Vorgaben und persönliche Erfahrungen als wichtigste Kriterien zur Ausrichtung der Prüfungsplanung. Den Vorgaben der Unternehmensleitung kommt in Deutschland und Österreich eine größere Bedeutung zu, während sie in der Schweiz eher eine mittlere Rolle spielen. Demgegenüber ist die Abstimmung mit externen Prüfungs- und Kontrollstellen in der Schweiz wichtiger als in Deutschland und Österreich.

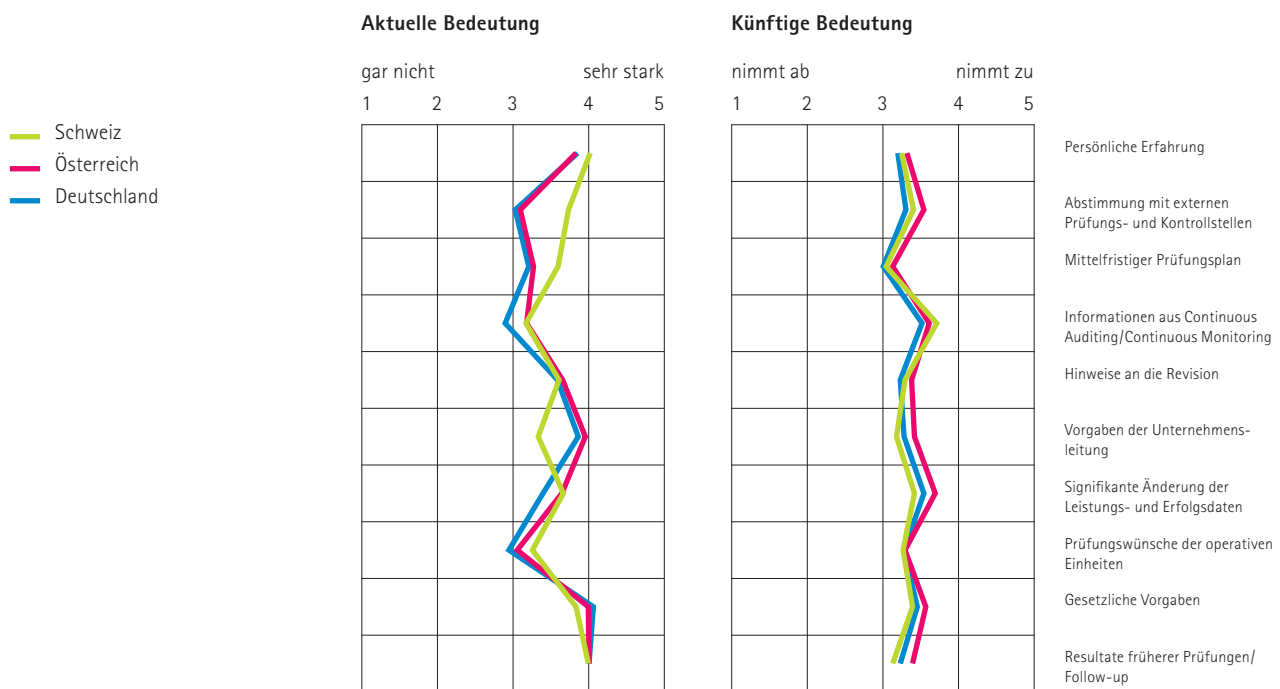


Abb. 23: Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

Die Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen sind in der Abbildung 24 dargestellt. Vorgaben der Unternehmensleitung sind maßgebend für Industrie, Handel, Dienstleistungs- und Versorgungsunternehmen sowie für die öffentlichen Institutionen. Für Kreditinstitute, Versicherungen, Pensions-/Sozialversicherungen sowie Non-Profit-Organisationen sind gesetzliche Vorgaben äußerst relevant. Informationen aus Continuous Auditing/Continuous Monitoring, mittelfristiger Prüfungsplan und Abstimmung mit externen Prüfungs- und Kontrollstellen nehmen im Rahmen der Ausrichtung der jährlichen Prüfungsplanung eher eine untergeordnete Rolle ein. Generell sind die persönlichen Erfahrungen und Resultate früherer Prüfungen/ Follow-up als maßgeblich anzusehen. Zusammenfassend dominieren die gesetzlichen Vorgaben und die Vorgaben der Unternehmensleitung für die Prüfungsplanung.

	Resultate früherer Prüfungen/Follow-up	Gesetzliche Vorgaben	Prüfungswünsche der operativen Einheiten	Signifikante Änderung der Leistungs- und Erfolgsdaten	Vorgaben der Unternehmensleitung	Hinweise an die Revision	Informationen aus Continuous Auditing/ Continuous Monitoring	Mittelfristiger Prüfungsplan	Abstimmung mit externen Prüfungs- und Kontrollstellen	Persönliche Erfahrung
Industrie	4,12	3,36	3,30	3,77	4,25	3,88	3,01	2,95	2,91	3,99
Handel	4,09	3,75	3,36	3,65	4,44	3,85	2,63	3,03	2,93	4,06
Dienstleistungen	3,81	3,55	3,16	3,32	3,90	3,67	2,61	2,69	2,71	3,71
Kreditinstitute	4,06	4,54	2,79	3,46	3,54	3,59	3,21	3,49	3,32	3,93
Versicherungen	3,90	4,18	3,08	3,62	3,67	3,51	2,86	3,42	3,26	3,92
Telekommunikation	3,67	3,33	2,67	3,00	3,67	3,33	3,33	4,00	3,00	3,67
Medien	5,00	1,00	5,00	2,00	3,00	3,00	1,00	1,00	2,00	5,00
Pensions-/Sozialversicherungen	5,00	5,00	4,00	1,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00
Versorgungsunternehmen	3,91	3,84	3,30	3,58	4,30	3,50	2,73	3,07	3,19	4,07
Öffentliche Institutionen	4,03	3,97	3,26	3,69	4,08	3,80	2,64	3,42	3,21	3,94
Non-Profit-Organisationen	3,84	4,10	2,89	3,20	3,79	3,48	2,99	3,35	3,13	3,98
Sonstiges	3,95	4,44	2,84	3,63	3,53	3,58	2,93	3,53	2,68	3,89

Abb. 24: Mittelwerte und Ergebnis der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen

## Erstellung des Prüfungsplans

Der Großteil der Befragten (78 %) erstellt einen kurzfristigen Prüfungsplan für ein Jahr oder weniger. Prüfungspläne für eine Frist von zwei Jahren sind eher selten und demnach weniger relevant.

Antwort	Anzahl	Prozent
Weniger als 1 Jahr	29	5,3
Für 1 Jahr	404	74,0
Für 2 Jahre	34	6,2
Für 3 Jahre	155	28,4
Für 5 Jahre	64	11,7

*Mehrfachnennungen waren möglich.*

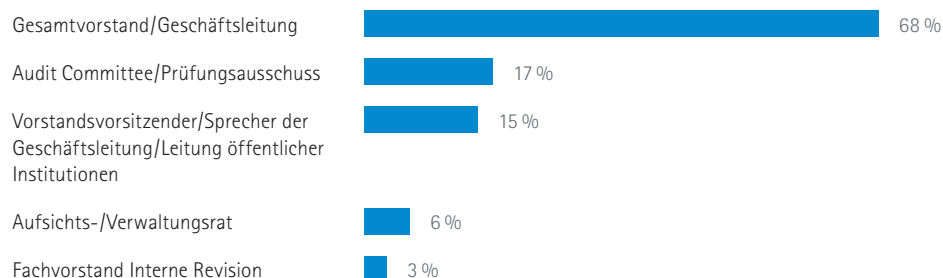
Abb. 25: Zeithorizont des Prüfungsplans

## 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



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 26: Genehmigung des Prüfungsplans durch...

Die Abbildung 26 veranschaulicht, dass die Genehmigung durch den Gesamtvorstand/Geschäftsleitung bei 68 % aller befragten Unternehmen erfolgt. Insgesamt fällt bei der eindeutigen Mehrheit der Befragten ein Gremium die Entscheidung.

## Prüfungsdauer

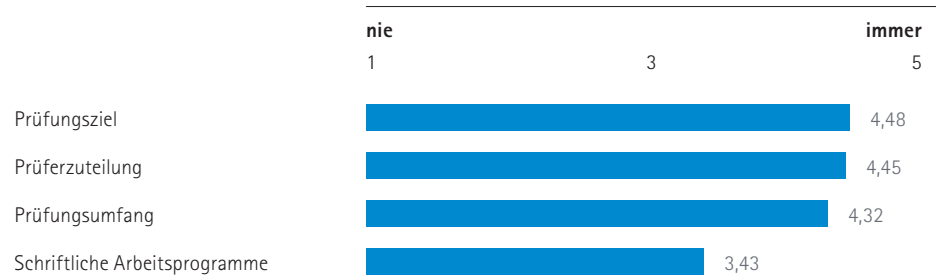
Bei 63 % der Unternehmen wird die Prüfungsdauer durch die Revisionsleitung regelmäßig vorgegeben. Fallweise wird sie in 24 % aller Fälle vorgegeben. Keine Vorgaben zur Prüfungsdauer gibt es bei 13 % der Unternehmen.

## Netto-Prüfungstage

Den Ergebnissen ist zu entnehmen, dass ca. 27 % bis zu 160 Tage als Planungsbasis nutzen und ein Drittel der Revisionsleiter 161 bis 180 jährliche „Netto-Prüfungstage“ pro Prüfer kalkulieren. 27 % aller Leiter rechnen mit 181 bis 200 jährlichen „Netto-Prüfungstagen“ pro Prüfer. Eine Kalkulation von mehr als 200 „Netto-Prüfungstagen“ wird nur von einer Minderheit genutzt.

## Festgelegte Bestandteile der Prüfung

Abbildung 27 zeigt, dass bei der Detailplanung der Prüfung die Festlegung des Prüfungsziels, des Prüfungsumfangs und der Prüferzuteilung unverändert als sehr wichtige Bestandteile gelten.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 27: Festgelegte Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung

## Geplante und ungeplante Prüfungen

Der prozentuale Anteil von ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten ist in der Abbildung 28 dargestellt.

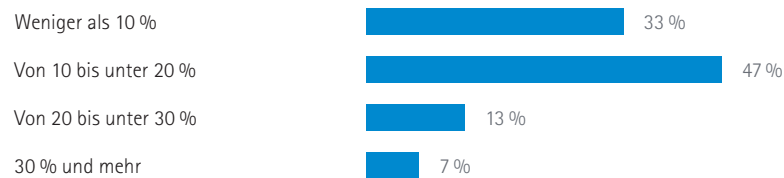


Abb. 28: Anteil von ungeplanten Prüfungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten

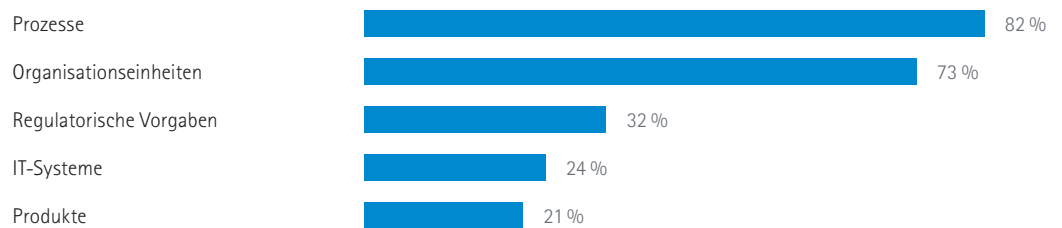
Im Vergleich zur Studie von 2008 haben die ungeplanten Prüfungen vom Umfang her abgenommen; 80 % der Unternehmen haben einen Anteil der ungeplanten Prüfungen von weniger als 20 %.

In 43 % aller Fälle werden die zu prüfenden Stellen in die Prüfungsplanung nicht mit einbezogen.

61 % der Befragten setzen keine Planungssoftware für die Prüfungsplanung ein. Bei 39 % der Befragten kommt eine Planungssoftware zum Einsatz, wobei diese in 34 % der Fälle eigenentwickelt wird.

## Prüfungslandkarte (Audit Universe)

Ein Großteil der Leiter der Internen Revision strukturiert die Prüfungslandkarte nach Prozessen (82 %) und nach Organisationseinheiten (73 %). Die Strukturierung nach regulatorischen Vorgaben, IT-Systemen oder nach Produkten ist auch nicht unüblich, wird aber in der Praxis weniger angewandt. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 29 veranschaulicht.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 29: Kriterien für die Strukturierung der Prüfungslandkarte

Die meisten Befragten (74 %) geben an, die Prüfungslandkarte jährlich zu bewerten. Bei 20 % wird die Prüfungslandkarte fallbezogen und bei 15 % rollierend bewertet. Die Bewertung nach jeder Prüfung findet bei 14 % der Befragten statt.

Abbildung 30 veranschaulicht die **Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung**. Bei der Prüfungsvorbereitung setzen die Befragten überwiegend auf Datenauswertungen, Aktenstudium/Vorbericht und Vorbesprechungen in der Internen Revision. Eine Standard-Prüfsoftware wird in der Regel häufiger benutzt als die eigenentwickelte Prüfsoftware. Dabei sind die Befragten der Meinung, dass die Bedeutung von Prüfsoftware in der Zukunft zunehmen wird. Künftig ist demzufolge mit einer steigenden Bedeutung von Benchmarking, Datenauswertungen und Fragebogenerhebungen im zu prüfenden Bereich zu rechnen. Außerdem wird eine stärkere Hinzuziehung revisionsfremder Experten erwartet.

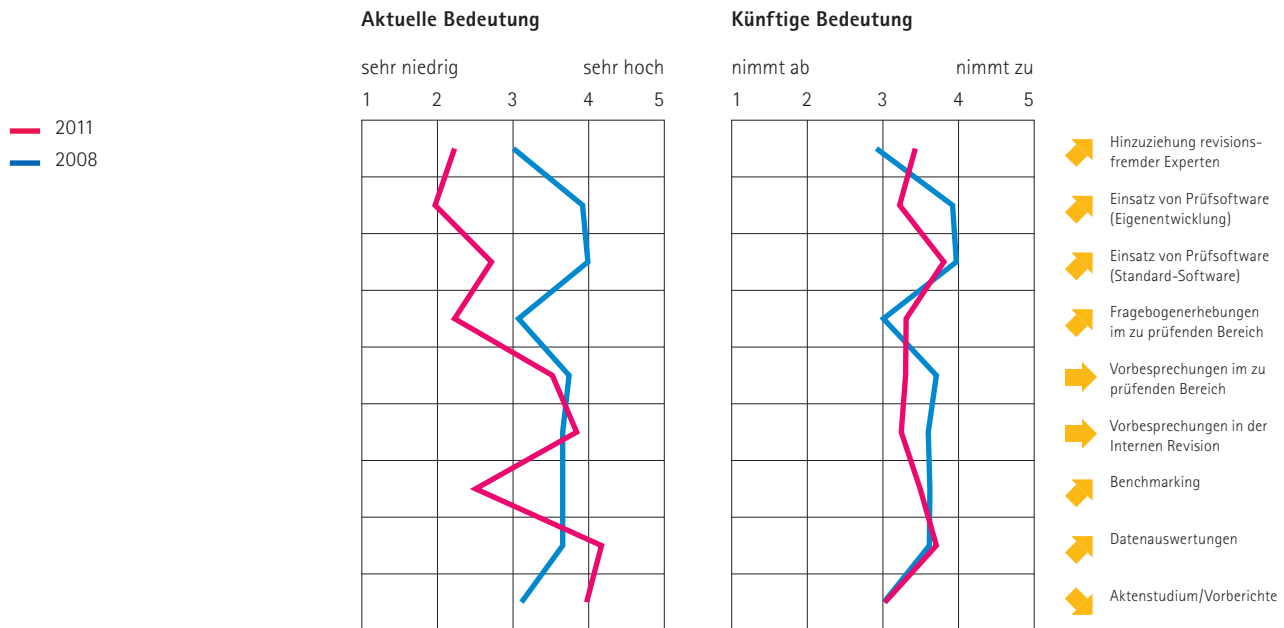
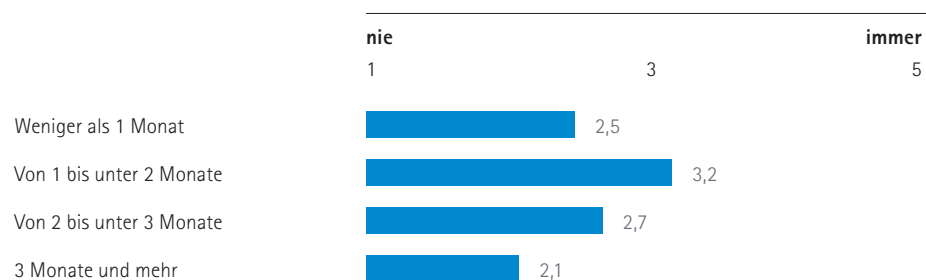


Abb. 30: Bedeutung verschiedener Hilfsmittel heute und in der Zukunft

Die blauen Linien verdeutlichen die Ergebnisse aus der Enquête 2008. Hierbei lässt sich erkennen, dass bei der damaligen Umfrage die Teilnehmer überwiegend eine steigende Bedeutung voraussahen. Allerdings zeigen die aktuellen Antworten, dass dies nicht überall eingetreten ist.

### Durchschnittlicher Zeitraum vom Prüfungsbeginn bis zum Berichtsversand

In den meisten Unternehmen beträgt der durchschnittliche Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand null bis drei Monate (Abb. 31). Dies deutet auf eine umgehende Kommunikation der Revisionsergebnisse hin. Drei Monate und mehr für den Berichtsversand sind eher selten.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 31: Durchschnittlicher Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand

## Prüfungsaufwand

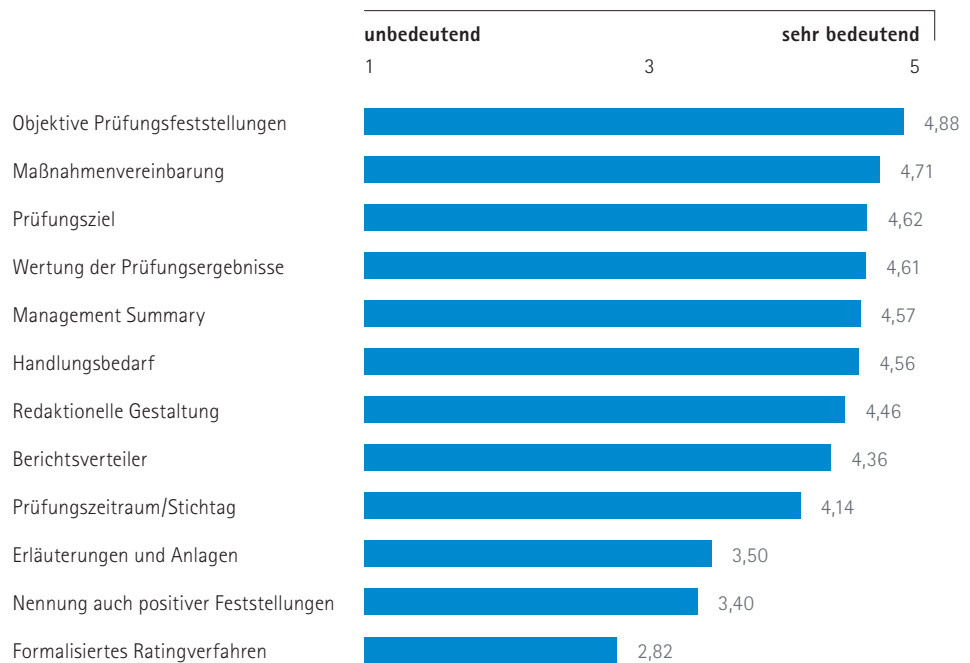
Der Prüfungsaufwand wird über eine prüfungsbezogene Zeiterfassung bei 53 % der Befragten vorgenommen. Dabei wird in 52 % der Unternehmen die prüfungsbezogene Zeiterfassung zum Zweck von Soll/Ist-Vergleichen erhoben. Bei ca. 32 % der Befragten wird sie für statistische Zwecke bzw. für das Reporting an die Unternehmensleitung genutzt.

Antwort	Anzahl	Prozent
Zur Weiterbelastung von Kosten – pauschal	32	6,1
Verursachergerecht zur Abrechnung erbrachter Prüfungsleistungen	44	8,4
Zur eigenen Steuerung (Soll/Ist-Vergleich)	273	52,0
Für statistische Zwecke (bspw. für Reporting an die Unternehmensleitung)	169	32,2
Sonstiges	7	1,3
<b>Gesamt</b>	<b>525</b>	<b>100,0</b>

Abb. 32: Gründe für die prüfungsbezogene Zeiterfassung

## Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

Die Mindestanforderungen an den Revisionsbericht sind in Abbildung 33 aufgeführt. Die wichtigsten Mindestanforderungen an den Revisionsbericht sind für die meisten Unternehmen die objektive Prüfungsfeststellung, Maßnahmenvereinbarung sowie das Prüfungsziel und die Wertung der Prüfungsergebnisse. Darüber hinaus sind Management Summary und Vorgaben des Handlungsbedarfs als Bestandteile der Berichterstattung von hoher Bedeutung. Ein formalisiertes Ratingverfahren wird hingegen als eine weniger bedeutende Berichterstattungs-komponente angesehen und nur in bestimmten Fällen in den Revisionsbericht eingebunden. Die redaktionelle Gestaltung (Lesbarkeit, Verständlichkeit, Art der Aufbereitung) ist für den Revisionsbericht bedeutend.

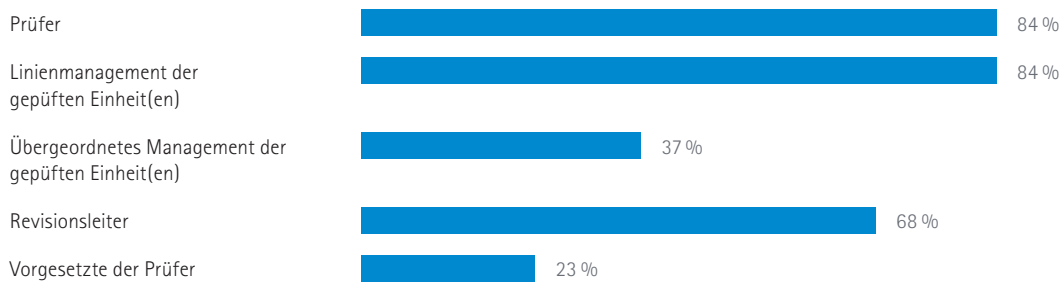


*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 33: Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

Bei 60 % der Unternehmen finden formelle Schlussbesprechungen statt. In 39 % aller Fälle findet eine Schlussbesprechung in Abhängigkeit vom Prüfungsergebnis statt. Lediglich in Ausnahmefällen wird keine Schlussbesprechung durchgeführt.

Wer an der Schlussbesprechung teilnimmt, ist in Abbildung 34 veranschaulicht.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 34: Teilnehmer an der Schlussbesprechung

Das Linienmanagement der geprüften Einheit(en) sowie der Prüfer selbst sind bei der Schlussbesprechung im gleichen Umfang vertreten (jeweils 84 %). In 68 % der Fälle nimmt der Revisionsleiter an der Schlussbesprechung teil. Das übergeordnete Management der geprüften Einheit(en) (37 %) und der Vorgesetzte der Prüfer (23 %) sind seltener bei der Schlussbesprechung anwesend.

## Abstimmung der geprüften Inhalte

Fast alle befragten Unternehmen stimmen Maßnahmen mit Terminsetzung und Umsetzungsverantwortung sowie Empfehlungen mit den geprüften Einheiten ab; die Abstimmung über die Prüfungsfeststellungen und den endgültigen Berichtstext erfolgt überwiegend.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

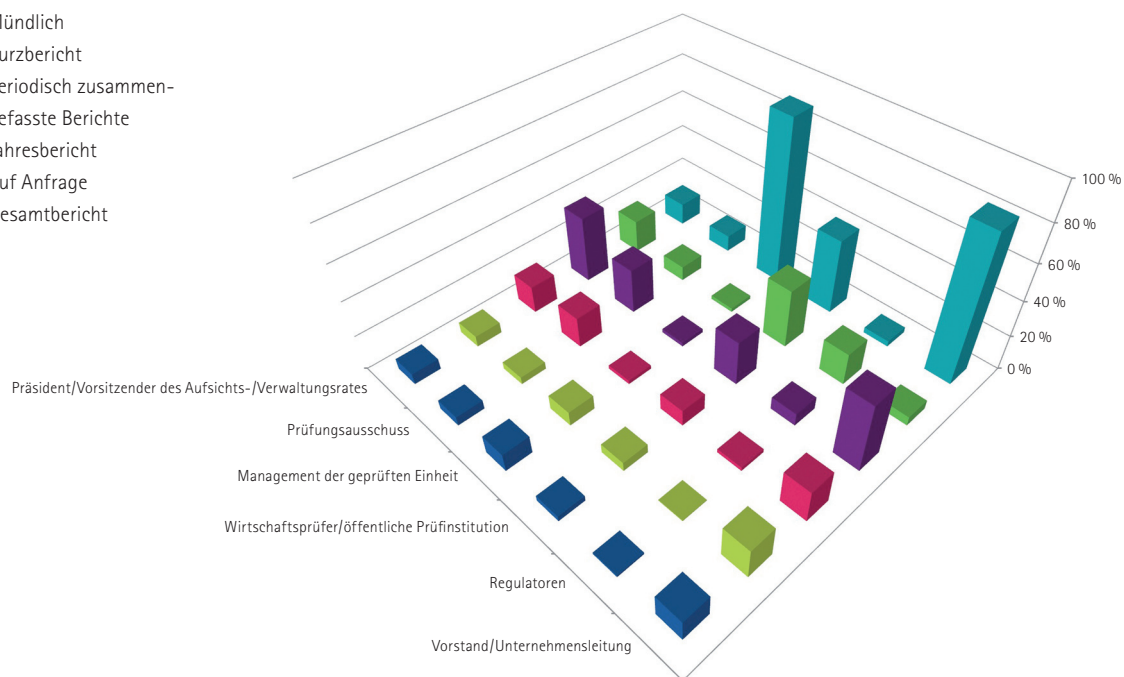
Abb. 35: Abgestimmte Inhalte mit den geprüften Einheiten

91 % der befragten Revisionsleiter geben an, dass im Falle divergierender Meinungen eine Stellungnahme der geprüften Einheit in den Revisionsbericht aufzunehmen ist. Die restlichen 9 % verzichten auf eine derartige Stellungnahme. Die Ergebnisse entsprechen nahezu unverändert den Werten aus dem Jahr 2008.

## Adressaten von Revisiionsergebnissen

Die Adressaten von Revisiionsergebnissen sind in Abbildung 36 grafisch dargestellt. Bezogen auf die Berichterstattung dominiert der Gesamtbericht, gefolgt von dem Jahresbericht. Die wichtigsten Adressaten des Gesamtberichts sind das Management der geprüften Einheit und der Vorstand bzw. die Unternehmensleitung, fallweise auch der Wirtschaftsprüfer und öffentliche Prüfinstitutionen. Der Jahresbericht wird vornehmlich an den Vorstand/die Unternehmensleitung und den Präsidenten/Vorsitzenden des Aufsichts-/Verwaltungsrates verteilt. Periodisch zusammenfassende Berichte, Kurzberichte und mündliche Berichte sind von untergeordneter Bedeutung.





*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 36: Adressaten von Revisionsergebnissen

### Zeitraum vom Prüfungsabschluss bis zum Berichtsversand

In Abbildung 37 wird deutlich, dass der Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und endgültigem Berichtsversand in den meisten Fällen weniger als zwei Wochen bis einen Monat beträgt. Nur sehr wenige Unternehmen benötigen mehr als drei Monate. Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2008 erfolgt die Berichterstattung noch etwas zeitnaher.

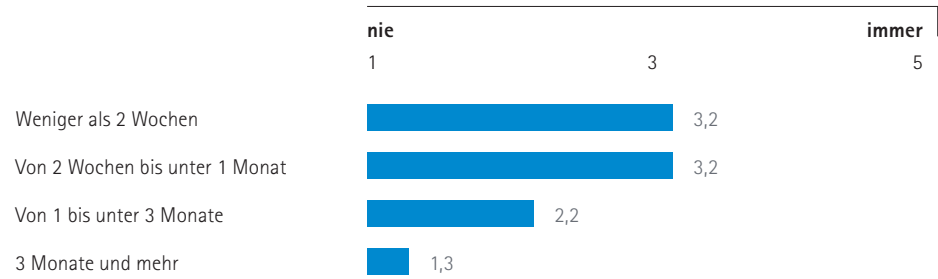


Abb. 37: Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand

## 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 Vergleich zur Studie 2008 hat die Bedeutung des Wirtschaftsprüfers/der öffentlichen Prüfinstitutionen und der Regulatoren abgenommen (2008: 4,46 bzw. 3,23), allerdings trifft dies nicht für die Finanzbranche zu. Hier hat besonders die Nutzung durch die Regulatoren und Wirtschaftsprüfer zugenommen. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 38 zusammengefasst.

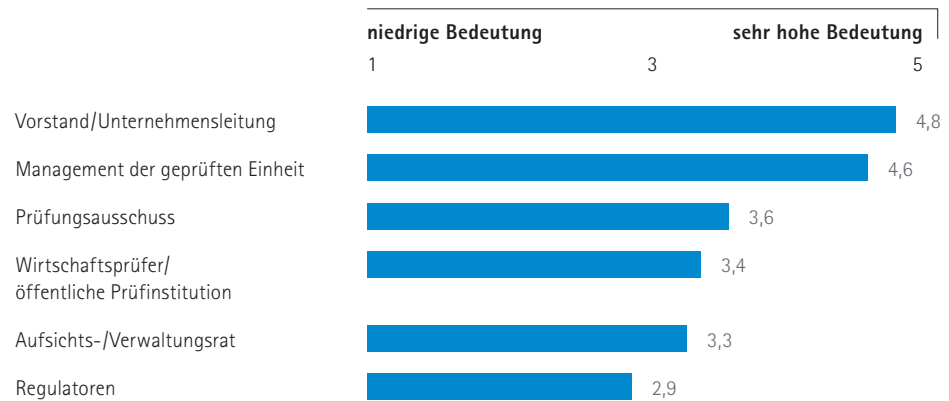
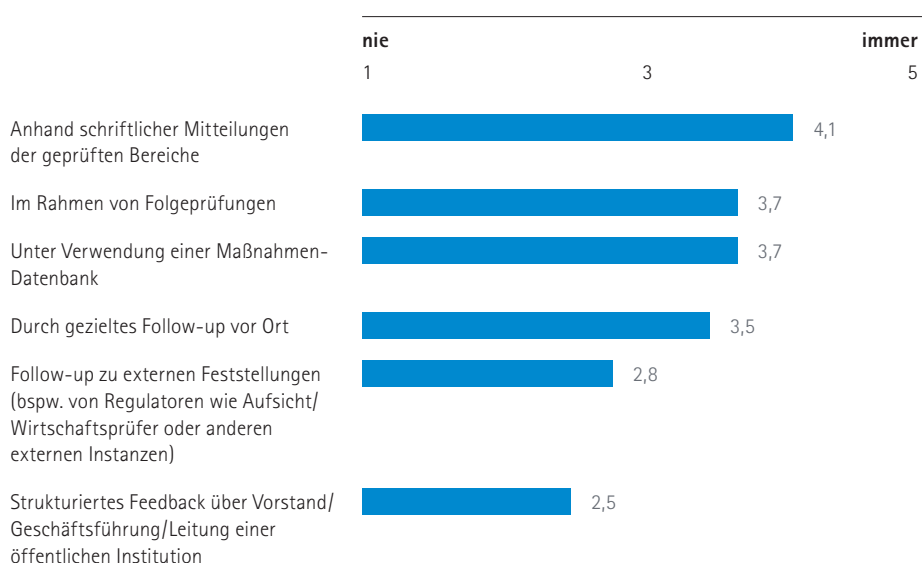


Abb. 38: Bedeutung der Nutzer der Revisionsergebnisse für Leiter der Internen Revision

## Umsetzungsüberwachung der vereinbarten Maßnahmen

70 % der Leiter der Internen Revision überwachen die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen über eine formalisierte Eskalationsprozedur. Die Abbildung 39 zeigt, dass im Vergleich zum Jahr 2008 unverändert die Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision „anhand schriftlicher Mitteilungen der geprüften Bereiche“ und „im Rahmen der Folgeprüfungen“ erfolgen. Überwachung „unter Verwendung einer Maßnahmen-Datenbank“ oder „durch gezieltes Follow-up vor Ort“ kommt nur geringfügig weniger zum Einsatz.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 39: Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision

## Nutzung einer formalisierten Eskalationsleiter

Bei der Umsetzung der von der Internen Revision vorgeschlagenen Maßnahmen wird diese zu rd. 60 % der Fälle miteinbezogen. Hierbei sollte notwendigerweise beachtet 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 und nur ein Drittel die Umsetzung nicht überwacht.

## 5 Qualitätsmanagement in der Internen Revision

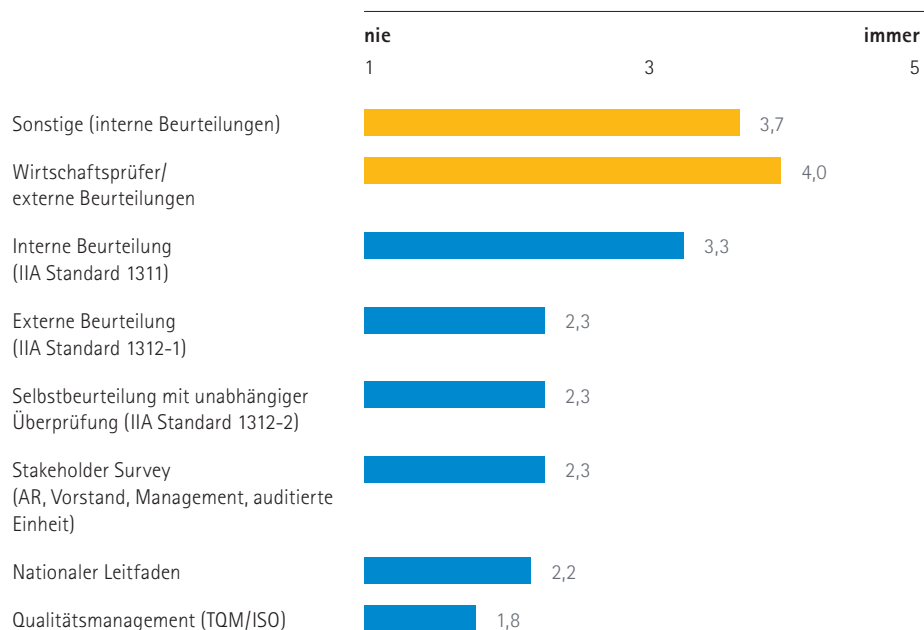
Der IIA-Revisionsstandard 1300 definiert das Qualitätsmanagement als „ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aspekte der Revisionsarbeit umfasst und zur kontinuierlichen Überwachung ihrer Wirksamkeit dient“. 55 % der Leiter haben angegeben, dass ihre Interne Revision über ein systematisches Qualitätsmanagement verfügt, welches diesem Anspruch gerecht wird. Dies ist eine deutliche Veränderung zu lediglich 46 % aus dem Jahr 2008.

### Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

In der Abbildung 40 sind die Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision grafisch abgebildet. Dabei wird wesentlich reflektiert auf die Wertung durch Wirtschaftsprüfer/externe Beurteilungen. Auch die Beurteilung durch sonstige Personen außerhalb der Revisionsabteilung ist mit 3,7 häufig vorzufinden. Während der IIA-Standard 1311 noch häufig vorzufinden ist, werden Stakeholder Surveys und nationale Leitfäden selten eingesetzt.

## 5

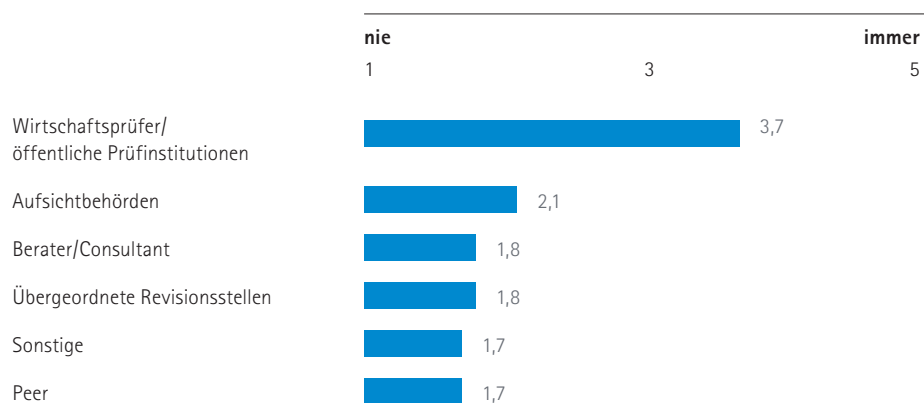
Anm.: Die gelben Balken stellen andere Beurteilungsverfahren dar, als die durch die Revision vorgegebenen.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 40: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision<sup>5</sup>

Aus der Abbildung 41 lässt sich erkennen, dass eine externe Qualitätsbeurteilung der Internen Revision überwiegend durch den Wirtschaftsprüfer bzw. öffentliche Prüfinstitutionen erfolgt. Auch Aufsichtsbehörden werden gelegentlich zur externen Beurteilung herangezogen. Zu Beurteilungen durch Peer Groups oder Berater kommt es in selteneren Fällen.



*Mehrfachnennungen waren möglich.*

Abb. 41: Externe Beurteilung der Qualität der Internen Revision

## 6 Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

Die verstärkte Berücksichtigung von Risikoaspekten durch die Interne Revision und durch den Abschlussprüfer ist der Ausgangspunkt für eine notwendige Zusammenarbeit der beiden Überwachungsorgane.

### Intensität der Zusammenarbeit

In Abbildung 42 sind die Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen und die Entwicklungserwartungen einschließlich ihrer Bedeutungen für die Zukunft grafisch dargestellt. Für die Leiter der Internen Revision ist die Kooperation mit Wirtschaftsprüfern, Risikomanagement und Compliance ein wesentlicher Aspekt, der nach der Einschätzung in der Zukunft immer stärker an Bedeutung gewinnen wird. Die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen sowie mit dem Umweltmanagement ist für die Befragten tendenziell weniger wesentlich. Die blaue Linie stellt zudem die erwartete Entwicklung aus der Enquête-Befragung 2008 dar, die heutigen Werte liegen sehr nah an den in 2008 erwarteten Werten.

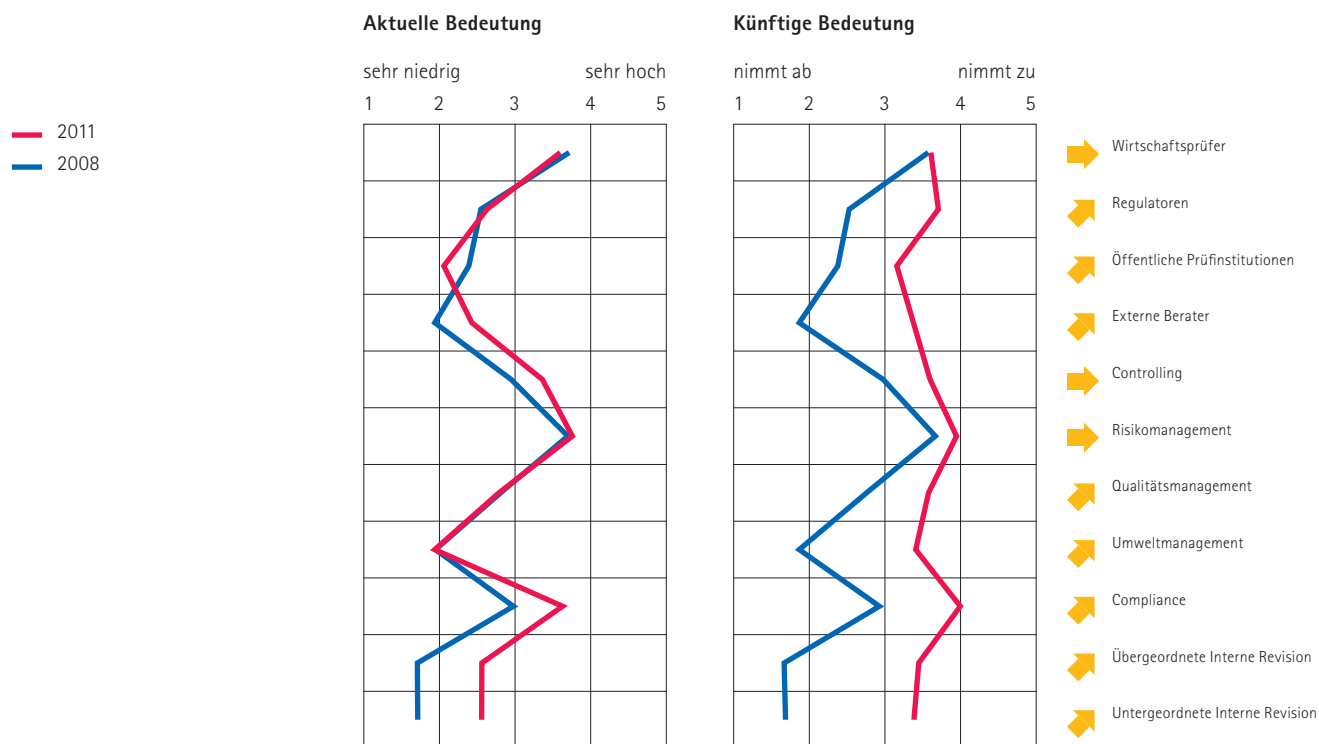


Abb. 42: Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

## Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen

### 6

Vgl. hierzu auch die Ergebnisse zu den „weiteren Funktionen“ der Internen Revision (Abb. 10)

In Abbildung 43 sind Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen aufgeführt. Medien- und Pensions-/Sozialversicherungsunternehmen werden in der Analyse aufgrund fehlender Angaben nicht repräsentiert.

Branchenübergreifend betrachtet wird der Zusammenarbeit mit dem Risikomanagement eine hohe Bedeutung beigemessen. Hierbei ist besonders auf die Unabhängigkeit der Internen Revision zu achten.<sup>6</sup> Auch die Kooperation mit Compliance und Wirtschaftsprüfer/öffentliche Prüfinstitutionen wird als relevant erachtet. Eine mittlere Bedeutung haben die Befragten hingegen der Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagement zukommen lassen.

	Wirtschaftsprüfer/öffentliche Prüfinstitutionen	Regulatoren (Aufsichtsbehörden)	Öffentliche Prüfinstitutionen	Externe Berater	Controlling	Risikomanagement	Qualitätsmanagement	Umweltmanagement	Compliance	Übergeordnete Interne Revision	Untergeordnete Interne Revision
Industrie	3,34	1,60	1,48	2,55	3,79	4,09	2,76	2,35	4,09	2,40	3,04
Handel	3,06	1,72	1,57	2,19	3,27	3,16	3,00	2,38	3,32	2,62	2,64
Dienstleistungen	3,03	1,81	1,37	2,48	3,23	3,52	2,90	2,27	3,28	2,00	1,75
Kreditinstitute	4,09	3,25	1,42	2,21	3,43	4,05	2,90	1,54	3,86	3,07	2,80
Versicherungen	3,50	2,95	1,27	2,48	2,74	3,92	2,03	1,31	3,49	2,73	3,06
Telekommunikation	4,00	1,67	1,33	3,33	2,67	4,00	3,33	3,00	3,67	4,00	3,00
Versorgungsunternehmen	3,47	1,95	2,19	2,77	3,48	3,88	3,00	2,48	3,63	2,64	2,38
Öffentliche Institutionen	3,52	2,16	2,21	2,65	3,53	3,56	3,17	2,40	3,42	2,22	2,71
Non-Profit-Organisationen	3,29	2,85	3,20	2,41	3,15	3,17	2,82	1,73	3,04	1,61	1,57
Sonstiges	3,59	1,92	2,40	1,76	3,19	3,31	2,27	1,23	2,80	1,71	1,00

Abb. 43: Mittelwerte und Ergebnisse der Einfaktoriellen Varianzanalyse nach Wirtschaftsgruppen



Der Themenbereich Corporate Governance spielt nicht erst seit dem Bekanntwerden einiger Wirtschaftsskandale eine zentrale Rolle in der Tätigkeit des Revisors. Die gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung regelt die Struktur und die Prozessvorgaben in den Unternehmen und beeinflusst den Ordnungsrahmen für die Tätigkeit des Revisors.

## Elemente zur Ausgestaltung der Governance-Struktur

Ausgehend von der Frage, welche weiteren Richtlinien oder Vorgaben den Ordnungsrahmen im Unternehmen prägen, existieren in der unternehmerischen Praxis ganz unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten. Eine Ethikrichtlinie bzw. ein Verhaltenskodex existiert in ca. 77 % aller Unternehmen. Die Aktualität des Themenbereiches „Compliance“ spiegelt sich in ca. 59 % aller Unternehmen wider. Auch eine spezifische Corporate-Governance-Richtlinie ist bei rund 43 % aller Unternehmen eingeführt. Zudem verfügt jedes dritte Unternehmen über angepasste Anti-Fraud-Richtlinien und über entsprechende Hinweisgebersysteme.

## Gezielte Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance im Rahmen der Revisionstätigkeit

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass besonders die Berichterstattung über das Risikomanagement eine zentrale Rolle einnimmt. Dies ist grundsätzlich branchenunabhängig festzustellen, aber naturgemäß bei den Kreditinstituten/Finanzdienstleistern besonders stark ausgeprägt. Die generelle Einhaltung der Governancestruktur ist ebenfalls branchenübergreifend als wichtig anzusehen. Vereinbarungen mit dem Abschlussprüfer haben eine eher nachgeordnete Rolle, wohingegen die Prüfung von Interessenskonflikten fast immer einzubeziehen ist.

- Interessenkonflikte
- Vereinbarung mit Wirtschaftsprüfer/ öffentliche Prüfinstitutionen
- Berichterstattung über Risikomanagement
- Generelle Einhaltung der Corporate Governance
- Sonstige Aspekte



## 7

Anm.: Die Ergebnisse in der Branche Telekommunikation sind erheblich verzerrt, da hier eine zu kleine Stichprobe vorliegt, um differenzierte Ergebnisse zu erhalten.

Abb. 44: Prüfung der Einhaltung der Corporate Governance<sup>7</sup>

Bei der Aufklärung doloser Handlungen sind ganz unterschiedliche interne und externe Institutionen eingebunden (vgl. Abb. 45). Im Unternehmen dominiert die Interne Revision diese Tätigkeit, gefolgt von der Rechtsabteilung und den Compliance-Abteilungen. Als Externe Institutionen sind vornehmlich die Ermittlungsbehörden (z. B. Polizei), Wirtschaftsprüfer und Berater zu nennen. Bei den „Sonstigen“ wurde sehr häufig durch die Befragten auf die Personalabteilung verwiesen.

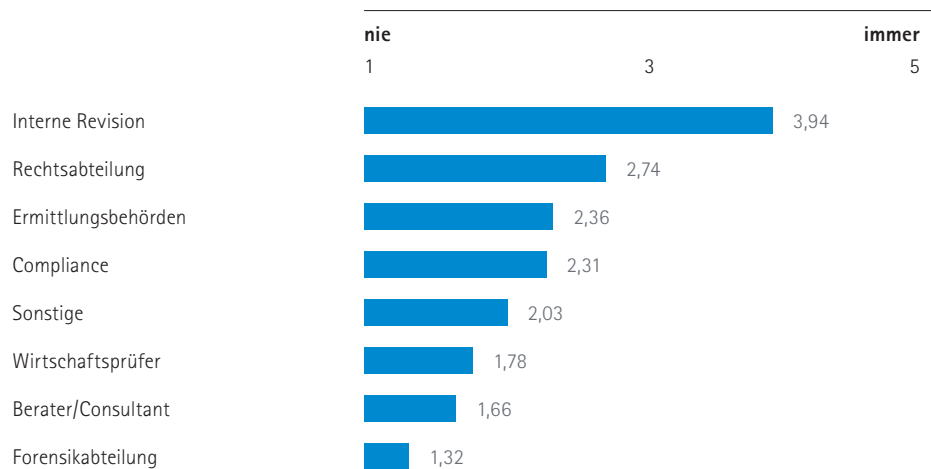


Abb. 45: Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

## Whistleblowing

Im 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.

In Deutschland übernimmt die Interne Revision in ca. 33 % aller Whistleblowing-Fälle die Federführung, gefolgt von den Compliance- und den Rechtsabteilungen und einem Ombudsmann. In Österreich dominiert die Interne Revision das Whistleblowing noch deutlicher (ca. 43 %) ebenfalls gefolgt von Compliance und Recht. In der Schweiz ist es auffällig, dass besonders die Compliance-Abteilung (ca. 36 % der Fälle) die Federführung übernimmt.

Die zusammengefassten Ergebnisse sind den folgenden Grafiken zu entnehmen.

## Federführende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

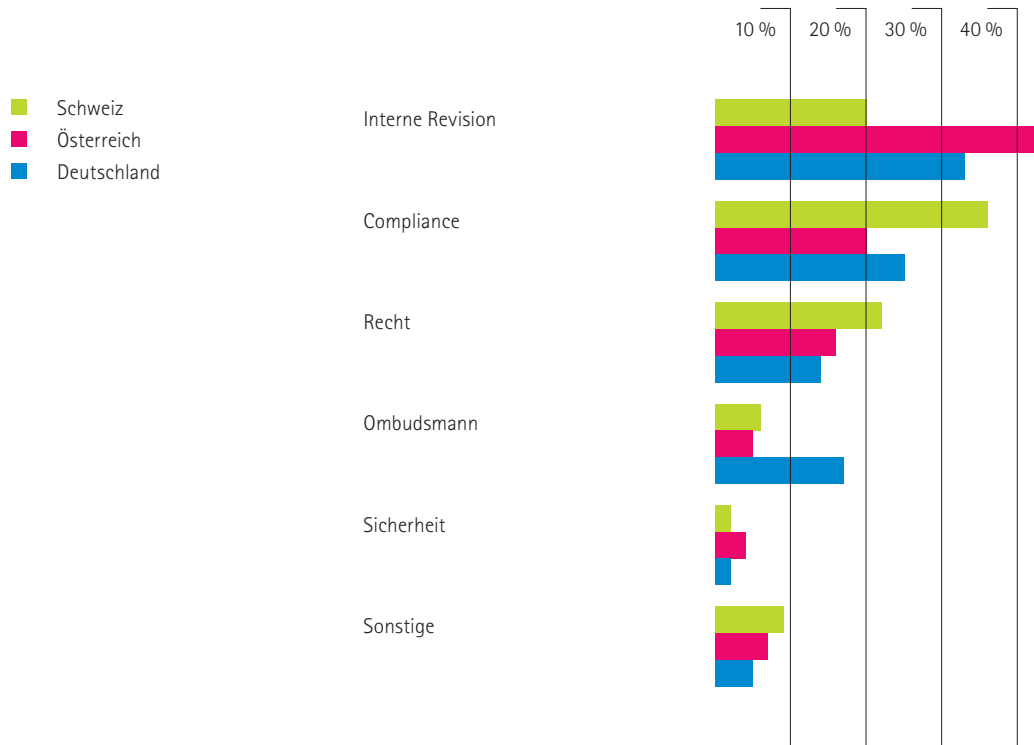


Abb. 46: Federführende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

## Unterstützende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

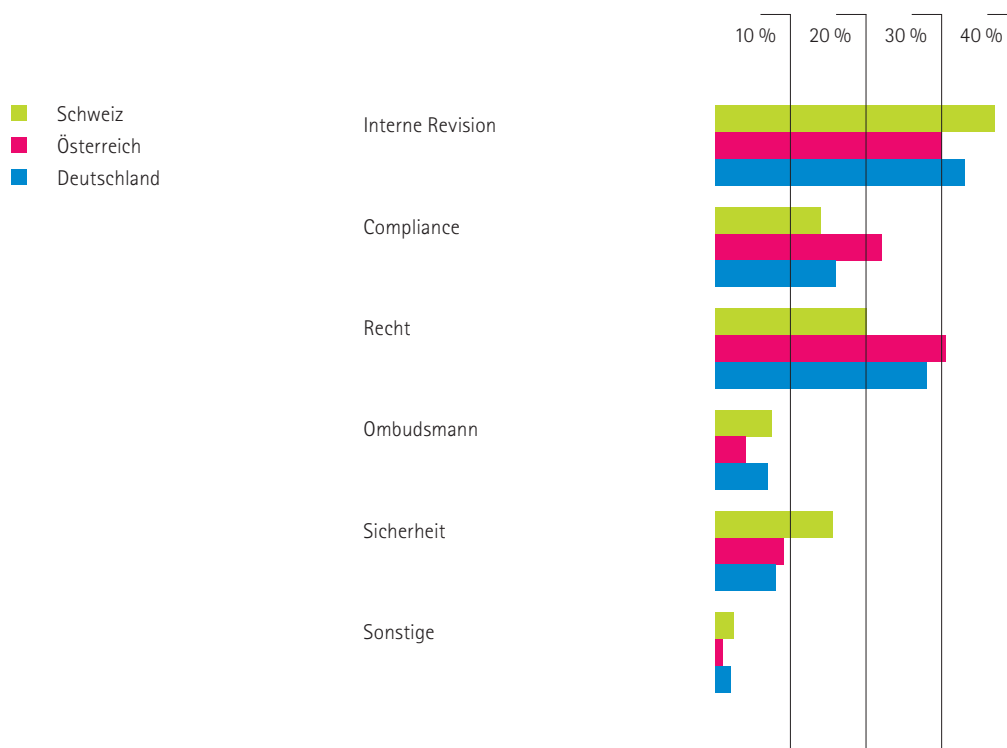


Abb. 47: Unterstützende Institutionen bei der Aufklärung doloser Handlungen

## Anzeigen bei dolosen Handlungen und bei Straftaten

Festgestellte Straftatbestände werden in mehr als der Hälfte aller Fälle zur Anzeige gebracht, ca. ein Viertel weit überwiegend. Demgegenüber wird bei Verdachtsfällen auf dolose Handlungen bei ca. 30 % fallweise entschieden. Hier wird tendenziell eher selten eine Anzeige erstattet, was sich an ca. 41 % mit den Antworten 1–2 belegen lässt.

Zur Anzeige werden gebracht (in %)	Nie					Immer
	1	2	3	4	5	
Verdachtsfälle auf dolose Handlungen	13,0	28,1	30,2	15,9	12,8	
Festgestellte Straftatbestände	2,2	7,5	14,0	25,1	51,2	

Abb. 48: Anzeigen bei dolosen Handlungen und bei Straftaten

## 8 Personal

Die Ergebnisse zum Personalbereich stellen nicht nur für die Revisionsleiter wichtige Informationen zur Ausgestaltung der jeweiligen Revisionsabteilungen bereit. Besonders die Personalausstattung ist in diesem Zusammenhang von zentralem Interesse. Die Anzahl der Revisionsmitarbeiter richtet sich hierbei nach unterschiedlichen Kriterien (vgl. Abb. 49).

### Grundlagen der Personalbemessung

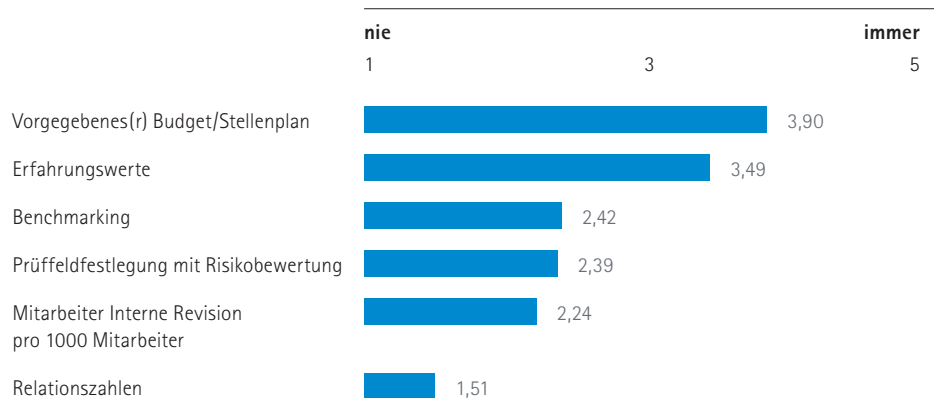


Abb. 49: Grundlagen der Personalbemessung

Die Anzahl der Revisionsmitarbeiter wird demnach am häufigsten anhand eines vorgegebenen Budgets bzw. nach vorhandenen Planstellen bemessen. Zusätzlich spielen auch Erfahrungswerte der Revisionsabteilungen bzw. der Revisionsleiter eine entscheidende Rolle. Die Nutzung eines Benchmarking, eine Prüffeldfestlegung oder anhand von Relationsgrößen hat hierbei nur eine untergeordnete Rolle. Insgesamt haben sich diese Werte im Vergleich zur Enquête 2008 und zur Enquête 2004 nicht merklich verändert.

## Durchschnittlicher Zukauf von Mitarbeiterkapazität in Personenjahren pro Jahr nach Unternehmensgröße

Der durchschnittliche interne Zukauf von Mitarbeiterkapazität (in Personenjahren) beträgt für die Kategorie „gesamte Unternehmensgruppe“ 0,94 Vollzeit-Mitarbeiter. Der durchschnittliche externe Zukauf von Mitarbeiterkapazität (in Personenjahren) beträgt für die gesamte Unternehmensgruppe 1,71 Vollzeit-Mitarbeiter. Beide Werte sind jedoch aufgrund eines sehr heterogenen Samples als verzerrt zu betrachten.

## Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Unternehmensbeschäftigte

Zur Bestimmung der Personalstärke der Revisionsabteilung in einem Unternehmen ist die Kennzahl „Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Unternehmensbeschäftigte“ immer noch ein wichtiges und gängiges Kriterium. Primär wird diese Größe durch zwei Faktoren beeinflusst, einerseits durch die Branchenzugehörigkeit und andererseits durch die Unternehmensgröße. Analog zu den Auswertungen der Enquête 2004 und 2008 ist auch bei der aktuellen Erhebung eine starke Abhängigkeit der jeweiligen Größe von den unterschiedlichen Einflussfaktoren erkennbar, was auch in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich wird. Die größte Ratio zwischen Revisoren und 1.000 Mitarbeitern lässt sich erneut im Kredit- und Finanzwesen erkennen. In dieser Branche liegt der Mittelwert bei 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	0,44	3,08	0,73	1,55	1,48	0,54	0,57	0,53	0,51	0,42	0,99
Handel	0,76	2,07	1,38	2,08	1,81	0,71	-	0,58	0,49	0,46	1,15
Dienstleistung	10,76	6,93	-	2,46	0,33	0,77	0,70	0,81	0,52	0,47	2,64
Kreditinstitute /Finanzdienstleister	20,85	12,05	11,12	9,86	8,82	10,35	9,90	6,85	6,79	5,23	10,18
Versicherungen	-	7,83	8,49	2,84	3,80	2,82	2,90	2,00	3,73	-	4,30
Telekommunikation	-	17,86	-	-	-	-	-	2,40	0,42	-	6,89
Medien	0,29	-	-	1,33	-	-	-	-	-	-	0,81
Pensions-/Sozialversicherungen	18,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,18
Versorgungsunternehmen	9,07	7,39	4,78	5,17	2,74	1,68	1,40	1,33	9,75	0,75	4,41
<b>Mittelwert der Größenklassen</b>	<b>8,62</b>	<b>8,17</b>	<b>5,30</b>	<b>3,61</b>	<b>3,16</b>	<b>2,82</b>	<b>3,10</b>	<b>2,07</b>	<b>3,17</b>	<b>1,47</b>	

Abb. 50: Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter

## Fluktuation: Geplante Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision

Grundsätzlich planen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen eine langfristige Verweildauer für ihre Mitarbeiter ein (größer als 7 Jahre). Bei 32 % der Befragten ist eine mittelfristige Verweildauer geplant (3 bis 7 Jahre). Dass immer mehr Unternehmen die Interne Revision als Sprungbrett für eine Karriere betrachten, zeigt sich daran, dass ca. 11 % der Probanden für die Verweildauer ihrer Revisoren sogar nur eine kurzfristige Perspektive (weniger als 3 Jahre) angeben. Die Ergebnisse entsprechen zum Großteil denen der Enquête aus dem Jahr 2008 (kurzfristig: 12 %; mittelfristig: 36 % und langfristig: 52 %) und weisen keine branchenspezifischen Besonderheiten auf.



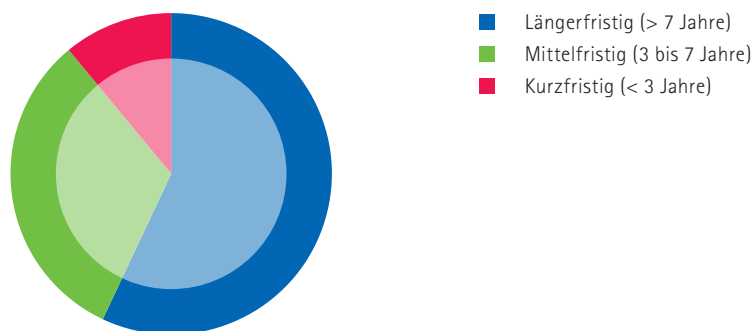


Abb. 51: Geplante durchschnittliche Verweildauer in der Internen Revision

### 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.

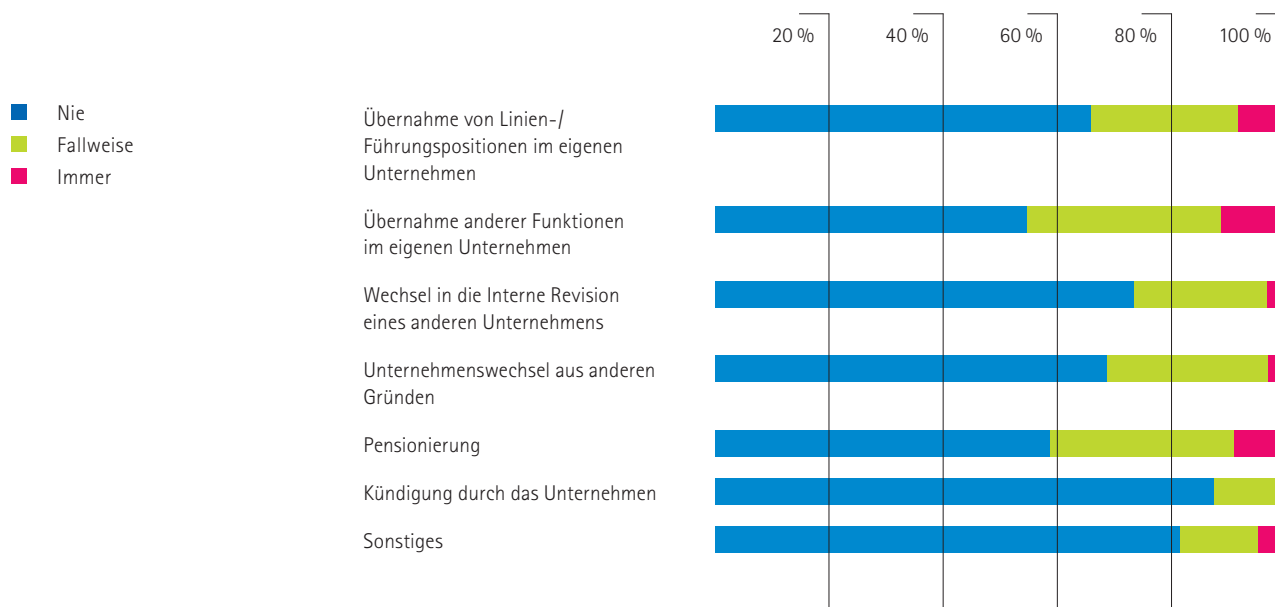


Abb. 52: Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision

## Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter der Internen Revision

Die Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter basiert auf unterschiedlichen Elementen. Angeführt werden die genutzten Alternativen noch immer von Seminaren der nationalen Revisionsinstitute, was auch den Ergebnissen aus der Enquête 2008 entspricht. Die Bedeutung ist hier bei allen drei Ländern hoch. Zudem werden auch innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen genutzt, wobei hier revisions-spezifische und allgemeine Maßnahmen zu unterscheiden sind. Die Veranstaltungen von IIA und ECIA haben in allen drei Ländern unverändert einen relativ geringen Stellenwert.

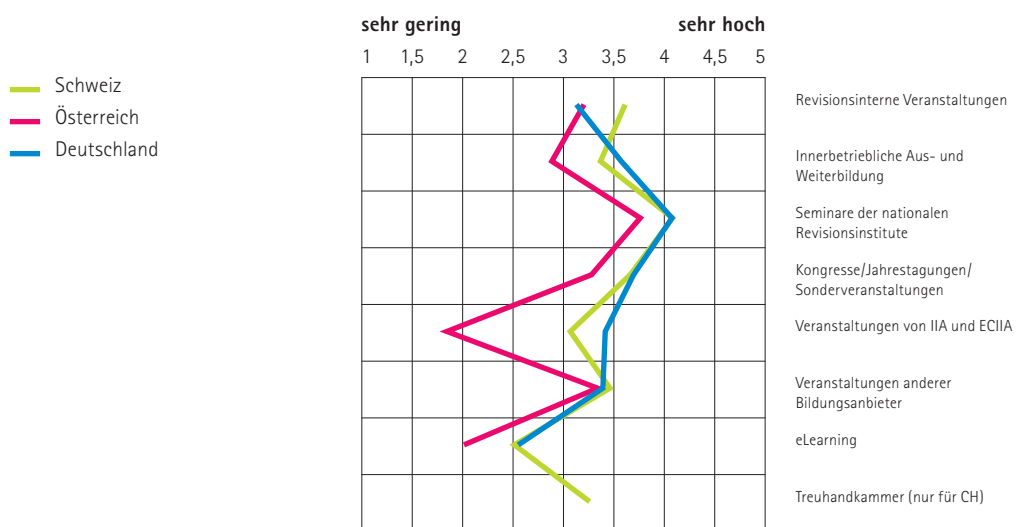


Abb. 53: Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter differenziert nach Ländern

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

Die Aus- und Weiterbildung ist für die Revisionsleiter aufgrund der dynamischen Umweltentwicklungen und der gestiegenen Berufsanforderungen eine zentrale Aufgabe der Personalführung. Bei der Erhebung zeigt sich dementsprechend auch, dass mehr als die Hälfte aller Befragten zwischen 2 und 5 % der Gesamtarbeitszeit eines Mitarbeiters für die Aus- und Weiterbildung einsetzen. Ein Viertel bildet sogar die Revisoren zwischen 5 und 10 % der Gesamtarbeitszeit weiter. Nur jeder zehnte Proband attestiert seiner Revisionsabteilung hingegen eine jährliche Weiterbildung von weniger als 2 % bezogen auf die Gesamtarbeitszeit.

## Variabler Anteil

In 54 % der befragten Unternehmen gab es einen variablen Gehaltsanteil neben dem klassischen Fixgehalt. Sowohl bei den erfahrenen Revisionsmitarbeitern als auch bei den Prüfungs-/Teamleitern richtet sich dabei die variable Vergütung am Unternehmensergebnis und an der persönlichen Zielerreichung aus (44 % 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. 6 % 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 dem Jahr 2008.

## Bruttogehälter für unterschiedliche Positionen in der Revision

Die Bruttogehälter für die Klassen „Berufseinsteiger, erfahrener Revisor und Teamleiter“ zeichnen sich durch eine nachvollziehbare (Normal-) Verteilung aus. Die Gehaltsstruktur ist für Deutschland und Österreich vergleichbar, wohingegen die Ergebnisse auf generell höhere Gehälter in der Schweiz deuten. Dieser Unterschied nimmt mit größerer Berufserfahrung sogar noch weiter zu. So werden in der Schweiz mehr als 95 % der Teamleiter mit mindestens 90.000 Euro entlohnt, wohingegen in Deutschland und Österreich ein vergleichbarer Anteil zwischen 50.000 und 90.000 Euro verdient.



Abb. 54: Bruttojahresgehälter für Berufseinsteiger

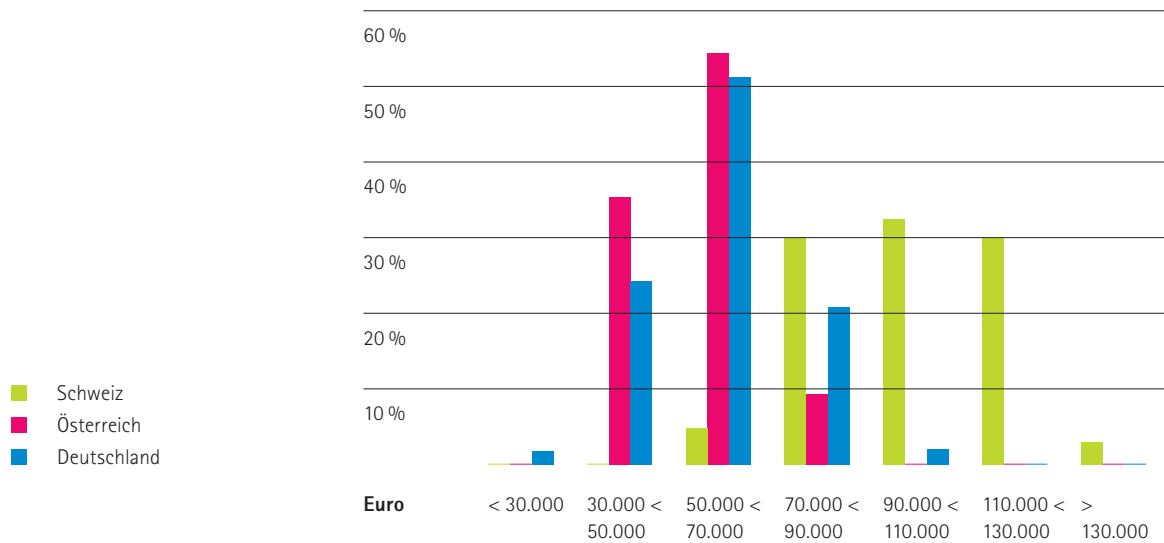


Abb. 55: Bruttojahresgehälter für erfahrene Revisoren

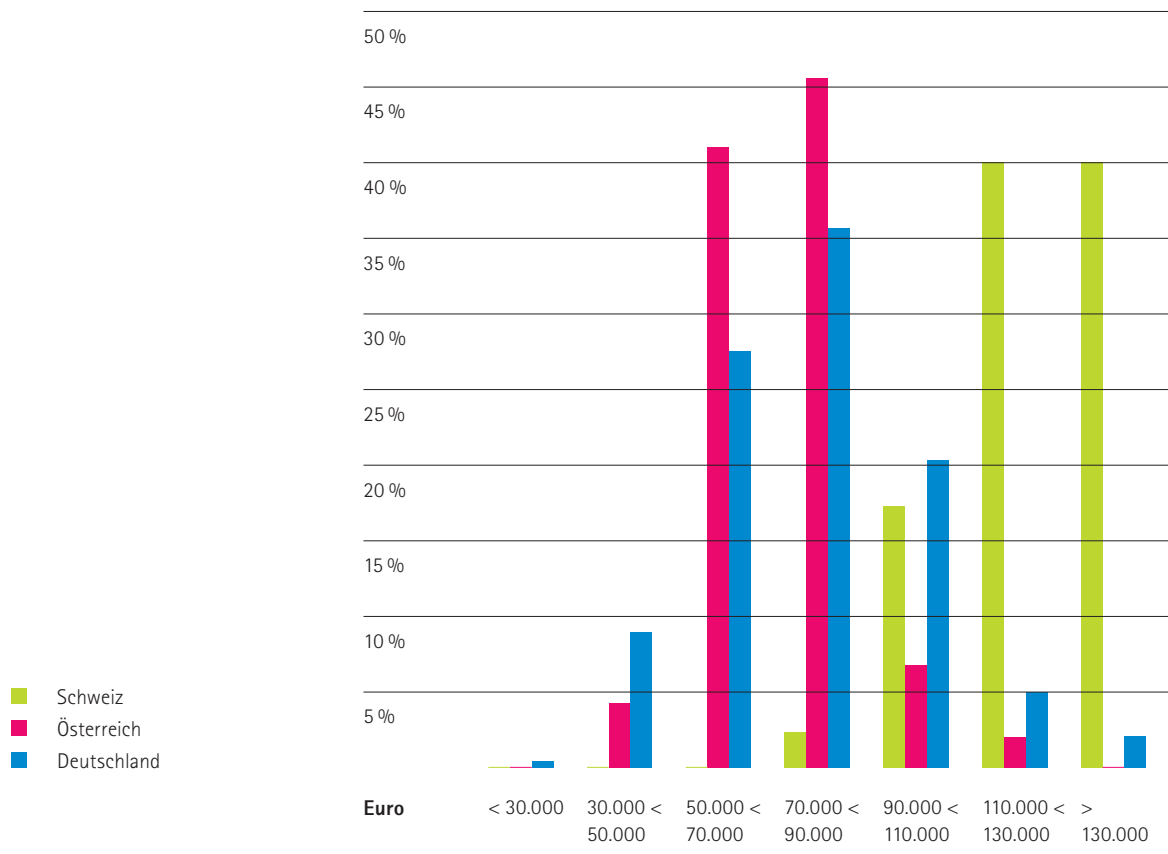


Abb. 56: Bruttojahresgehälter für Teamleiter

## 10 Selbsteinschätzung und Ausblick

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

### Intensität der Nutzung der Revisionsergebnisse durch...

Die Revisionsergebnisse werden vornehmlich durch das Management der geprüften Einheiten genutzt. Zudem ist der Vorstand/die Unternehmensleitung ebenfalls ein wichtiger Empfänger der Revisionsergebnisse. Beide Ergebnisse entsprechen den Werten aus dem Jahr 2008. Auch externe Adressaten nutzen die Revisionsergebnisse, jedoch unterschiedlich stark. Besonders die Wirtschaftsprüfer greifen hier auf die Ergebnisse zurück. Im Finanzdienstleistungssektor sind auch die Regulatoren ein wichtiger Adressat. Das Audit Committee als Teil des Aufsichtsrates hat deutlich an Bedeutung gewonnen (Enquête 2008: 2,28).

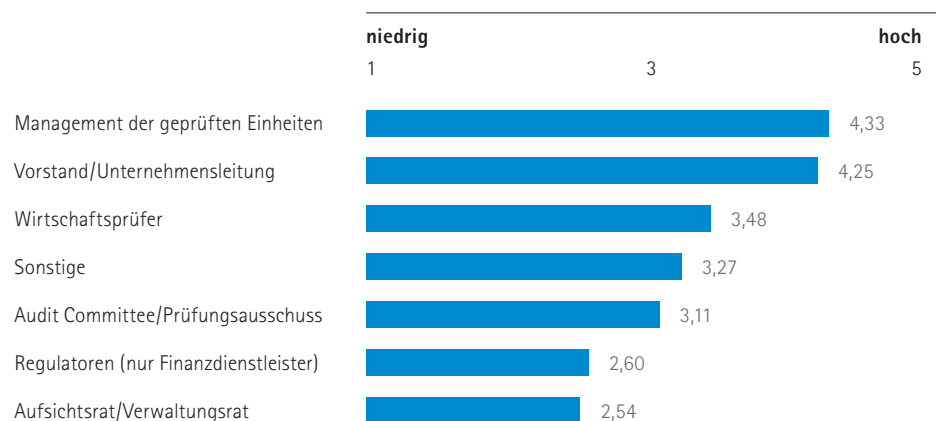


Abb. 57: Nutzung der Ergebnisse der Internen Revision durch...

Die Ergebnisse der Revisionstätigkeit werden durch das Management für unterschiedliche Zwecke genutzt. Sehr häufig zählt hierzu die Nutzung zur Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS und zur Überprüfung des Risikomanagements. Auch die klassische Wirtschaftlichkeitsüberprüfung und Fraud Prevention zählen zu den am häufigsten genannten Nutzungszwecken.

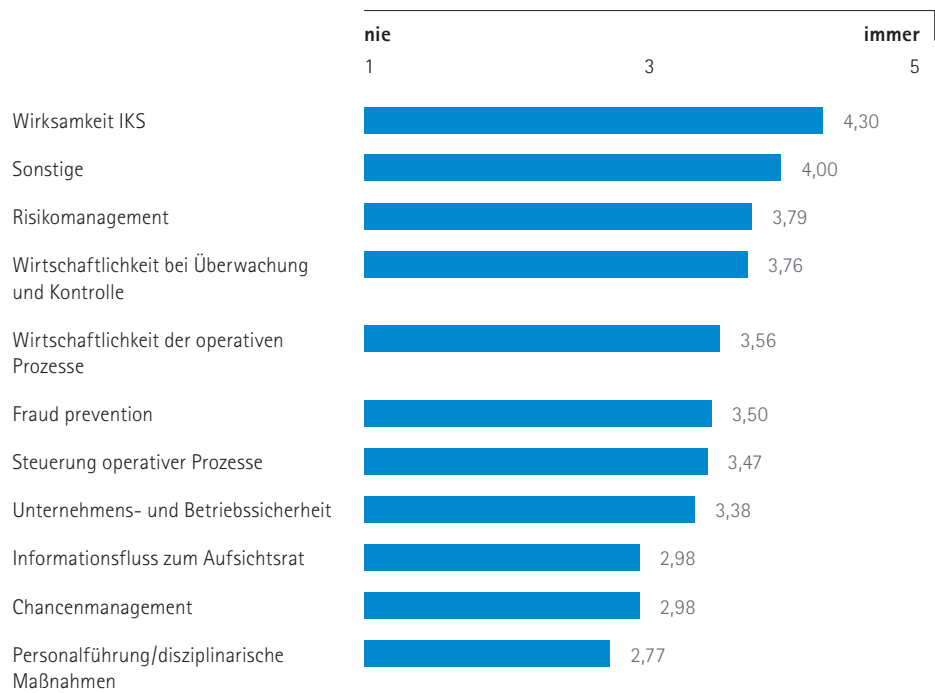


Abb. 58: Nutzungszweck der Revisionsergebnisse

## 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 besonders die Kompetenz der Revisoren und die Zufriedenheit der Unternehmensleitung 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.

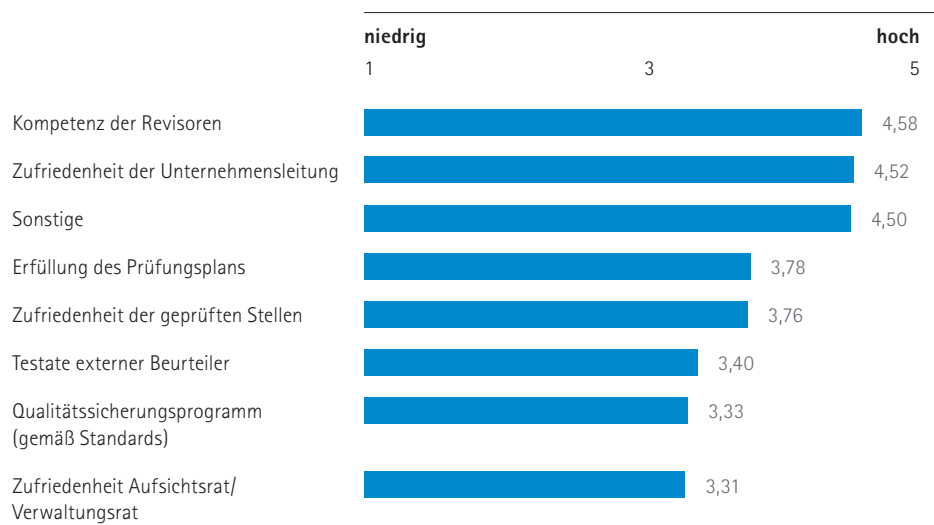


Abb. 59: Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit

## Bedeutung unterschiedlicher Themenfelder heute und in fünf Jahren

Für die Revisionsabteilungen und Revisionsmitarbeiter existieren immer aktuelle Themenfelder, die die Revisionsarbeit unterschiedlich stark beeinflussen. Aktuell sind aus Sicht der Revisoren besonders die Themen Continuous-Auditing und die Beraterrolle bei strategischen Entwicklungen von besonderem Interesse. In der Zukunft verweisen die Befragten zusätzlich auf die Themen „Ethikprüfungen“, „Cloud Computing“ und „Data Mining“.



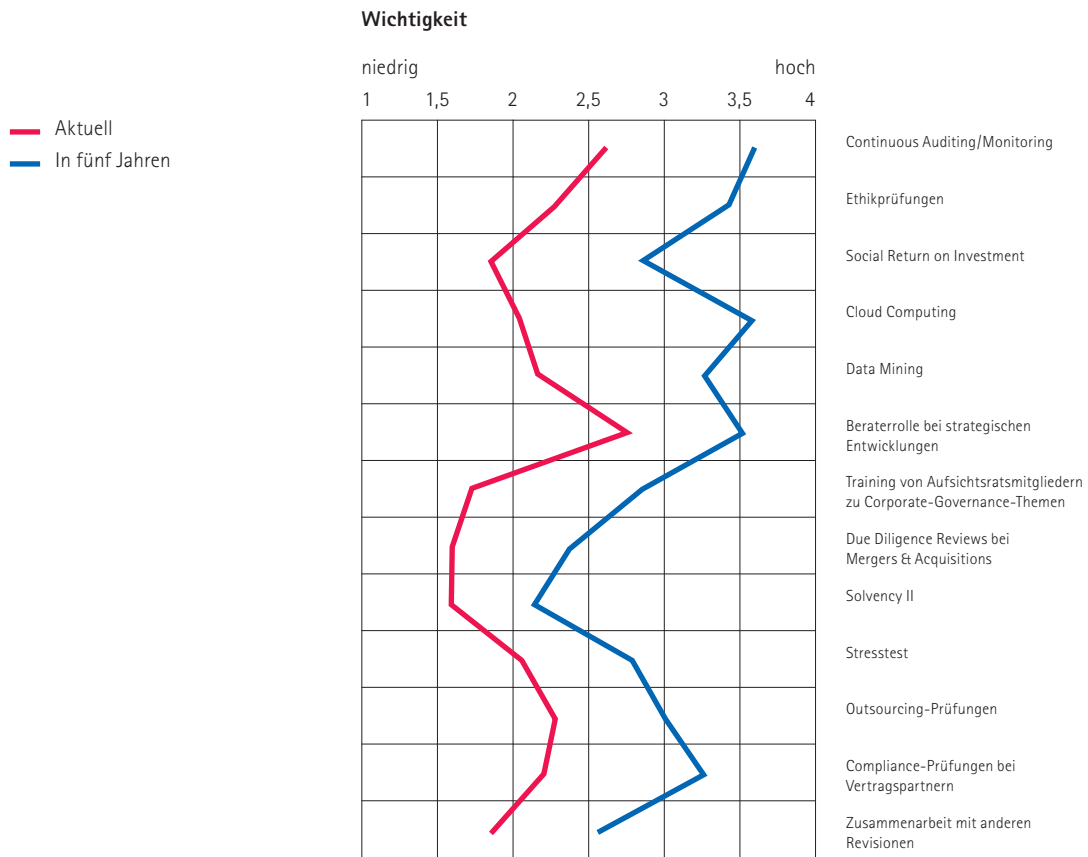


Abb. 60: Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision

## 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)
Aktive und passive Korruption sind gleichermaßen verwerflich.	4,41
Die Akzeptanz der Internen Revision nimmt im Unternehmen zu.	3,97
Die zunehmende Verbreitung von Haftungsrisiken erhöht den Bedarf der Unternehmensleitung nach Revisionsunterstützung.	3,92
Outsourcing erhöht das operative Risiko.	3,90
Das Top-Management interessiert sich für die Ergebnisse der Internen Revision.	3,87
Kosten-, Ertrags- und Vertriebsdruck führen zum Anstieg der operativen Risiken in den Unternehmen.	3,85
Die Interne Revision ist wertschöpfungsorientiert.	3,55
Corporate-Governance-Regelungen werden die Arbeit der Internen Revision maßgeblich beeinflussen.	3,45
Fraud als Unternehmensrisiko wird vom Unternehmen ernst genommen.	3,39
Self Assessments sind ein wichtiges Instrument für den risikoorientierten Prüfungsansatz.	3,33
Regelmäßige Quality Assessments sind ein bedeutendes Instrument zur Qualitätssicherung der Internen Revision.	3,33
Stakeholdersurveys sind ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung.	3,04
Outsourcing der Revision ist eine Bedrohung.	2,78
Die Akzeptanz der Internen Revision nimmt in der Öffentlichkeit zu.	2,76
Bei der Beurteilung ist die Wirtschaftlichkeit wichtiger als die Ordnungsmäßigkeit.	2,47
Die Interne Revision versteht nicht ihre Leistungen zu vermarkten.	2,37

Abb. 61: Selbstverständnis der Internen Revision zu diversen Themen



### Verfasser

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

© DIIR e.V., IIRÖ und SVIR 2011

Alle Rechte vorbehalten

### Stichtag der Erhebung

30. Juni 2011

ISBN 978-3-9813706-2-1

# 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](http://www.diir.de)  
[info@diir.de](mailto: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](http://www.internerevision.at)  
[sekretariat@internerevision.at](mailto: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](http://www.svir.ch)  
[info@svir.ch](mailto:info@svir.ch)