

Enquete 2023

Die Interne Revision in Deutschland,
Österreich und der Schweiz 2023

DIIR, IIA Austria und IIA Switzerland

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	8
Management Summary	9
1 Einleitung	11
2 Allgemeine Unternehmensdaten	12
3 Organisation der Internen Revision	17
4 Revisionsmanagement und -praxis	27
5 ESG und Nachhaltigkeitsberichterstattung	45
6 Technologie und Interne Revision	50
7 Qualitätsmanagement in der Internen Revision	61
8 Corporate Governance und Fraud	67
9 Personal	74
10 Vergütung innerhalb der Internen Revision	82
11 Erfolgsfaktoren und Selbsteinschätzung	87

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit Interner Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz	12
Abb. 2:	Branchenzugehörigkeit der Teilnehmerstruktur 2023	12
Abb. 3:	Mitarbeiterzahl der Unternehmen	13
Abb. 4:	Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen	13
Abb. 5:	Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen	14
Abb. 6:	Abgrenzung der Unternehmen nach verschiedenen Merkmalen	15
Abb. 7:	Genutzte Rahmenwerke bei vorhandenem formalisierten IKS	16
Abb. 8:	Weitere Funktionen der Internen Revision von Unternehmen außerhalb des Finanzbereichs	18
Abb. 9:	Zeitraum des Bestehens der Internen Revision	19
Abb. 10:	Ausrichtung der Internen Revision an der Strategie der Organisation	19
Abb. 11:	Hierarchische Zuordnung der Internen Revision	20
Abb. 12:	Disziplinarische Zuordnung der Leitung der Internen Revision	21
Abb. 13:	Einbindung der Revisionsleitung in wichtige Unternehmensgremien, wenn diese im Unternehmen existieren	23
Abb. 14:	Durchschnittliche Anzahl der Teilnahme an Sitzungen von Unternehmensgremien pro Jahr, wenn die Revisionsleitung grundsätzlich eingebunden ist	24
Abb. 15:	Treffen der Revisionsleitung in separaten und regelmäßigen Gesprächen	24
Abb. 16:	Ziele und Aufgaben der Internen Revision	25
Abb. 17:	Tätigkeiten der Internen Revision	27
Abb. 18:	Durchführung von Beratungsaufträgen in verschiedenen Funktionen von 2020 bis 2022	28
Abb. 19:	Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF	29
Abb. 20:	Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF nach Größe der Revisionsfunktion	29
Abb. 21:	Planungsmethoden der Internen Revision	30
Abb. 22:	Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	31
Abb. 23:	Genehmigung des Revisionsplans	32

Abb. 24: Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung	32
Abb. 25: Durchschnittliche Anzahl an Prüftagen in den jeweiligen Prüfungsphasen nach Größe der Revisionsfunktion	33
Abb. 26: Prüfungsaktivitäten der Internen Revision	34
Abb. 27: Objekte im Audit Universe im Branchenvergleich	35
Abb. 28: Objekte im Audit Universe im Größenvergleich	35
Abb. 29: Einflussfaktoren auf die Größe des Audit Universe	36
Abb. 30: Cybersecurity und Interne Revision	36
Abb. 31: Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit durch die Interne Revision	37
Abb. 32: Ansatz hinsichtlich Remote Auditing	37
Abb. 33: Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand	38
Abb. 34: Anforderungen an den Revisionsbericht	39
Abb. 35: Teilnehmer an der Schlussbesprechung	40
Abb. 36: Mit den geprüften Einheiten abgestimmte Inhalte	40
Abb. 37: Adressaten von Revisionsergebnissen	41
Abb. 38: Nutzung alternativer Berichtsformen	42
Abb. 39: Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort (nach Schlussgespräch) und endgültigem Berichtsversand	42
Abb. 40: Bedeutung der Adressaten	43
Abb. 41: Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision	44
Abb. 42: Durchführung von Prüfungen und Beratungen im Bereich ESG	45
Abb. 43: Prüfungshandlungen im Bereich ESG, wenn dort bereits Prüfungen durchgeführt wurden	46
Abb. 44: Beratungshandlungen im Bereich ESG, wenn dort bereits Beratungen durchgeführt wurden	47
Abb. 45: Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung	48
Abb. 46: Gründe für die Einbindung der Internen Revision in den Bereich ESG	49
Abb. 47: Einsatz von Software und Technologie in der Internen Revision	50
Abb. 48: Einsatz von Software und Technologie nach Größe der Revisionsfunktion	51

Abb. 49: Implementierung von Innovationen in der Internen Revision	52
Abb. 50: Nutzung von technologiebasierten Prüfungstechniken	53
Abb. 51: Nutzen technologiebasierter Prüfungstechniken	54
Abb. 52: Definitionen für den Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen	55
Abb. 53: Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen in der Internen Revision	56
Abb. 54: Herausforderungen bei der Implementierung von technologiebasierten Prüfungstechniken	57
Abb. 55: Einsatz von Technologien im Unternehmen und Berücksichtigung durch die Interne Revision	58
Abb. 56: Angaben zu den im Unternehmen implementierten RPA-Bots	58
Abb. 57: Hindernisse für die Interne Revision bei der Prüfung von im Unternehmen eingesetzter Technologie	59
Abb. 58: Rahmenwerke zur Prüfung von Technologien	60
Abb. 59: Vorbereitung der Internen Revision auf die Prüfung von technologischen Innovationen	60
Abb. 60: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision	62
Abb. 61: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision (Ländervergleich)	63
Abb. 62: Erfüllung der zehn Grundprinzipien der Internen Revision	65
Abb. 63: Prüfungsurteil des letzten externen Quality Assessments	65
Abb. 64: Gründe für das Fehlen eines unabhängigen und externen Quality Assessments der Internen Revision	66
Abb. 65: Intensität der Zusammenarbeit von Interner Revision mit externen und internen Institutionen	68
Abb. 66: Nutzung des Three-Lines oder Three-Lines-of-Defense-Modells	69
Abb. 67: Bestehen von Herausforderungen bei der Abstimmung mit Governance-Partnern	69
Abb. 68: Auflistung der Governance-Partner, mit denen Herausforderungen hinsichtlich der Abstimmung bestehen	70
Abb. 69: Wirksamkeitsprüfungen von verschiedenen Governance Instrumenten durch die Interne Revision	71

Abb. 70: Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen	72
Abb. 71: Zuständigkeit bei der Bearbeitung von anonymen Hinweisen	73
Abb. 72: Grundlagen für die Personalbemessung	74
Abb. 73: Anzahl der Internen Revisoren in FTE pro 1.000 Mitarbeiter	75
Abb. 74: Branchenspezifische Analyse der Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision	77
Abb. 75: Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision	77
Abb. 76: Bedeutung von Aus- und Weiterbildung	78
Abb. 77: Bereiche für die Weiterbildung der Revisoren	79
Abb. 78: Benötigte Qualifikation für Interne Revisoren bei Neueinstellungen	80
Abb. 79: Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	83
Abb. 80: Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	83
Abb. 81: Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	84
Abb. 82: Bruttojahresgehälter für die Revisionsleitung	84
Abb. 83: Angemessenheit des Gehaltsniveaus der Mitarbeiter der Internen Revision	85
Abb. 84: Jahresbudget der Revisionsfunktionen	85
Abb. 85: Durchschnittliche Verteilung des Budgets der Revisionsfunktionen	86
Abb. 86: Intensität der Nutzung der Revisionsergebnisse	87
Abb. 87: Stellungnahmen bezüglich Aussagen zur Internen Revision	88

Abkürzungsverzeichnis

BAIT	Bankaufsichtliche Anforderungen an die IT
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
CCM	Cloud Controls Matrix
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CH	Schweiz
CMS	Compliance Management System
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision
ERM	Enterprise Risk Management
ESG	Environmental, Social und Governance
FTE	Full-time Equivalent
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ISO	International Organization for Standardization
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
NIST	National Institute of Standards and Technology
RMS	Risikomanagementsystem
RPA	Robotic Process Automation
SOX	Sarbanes Oxley Act
TLM	Three-Lines Model
TLoD	Three-Lines-of-Defense
TQM	Total Quality Management

Management Summary

Die Enquete-Studie hat sich seit mehr als 20 Jahren zu einem wichtigen Benchmarking-Instrument für Revisionsfunktionen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entwickelt. Für die zentralen Stakeholder der Internen Revision ist sie zudem eine wertvolle Orientierungshilfe und Entscheidungsunterstützung. Um auch weiterhin relevante Einblicke zu bieten, wurde im Vergleich zur Enquete 2020 der Umfang der diesjährigen Erhebung optimiert und erweitert. Für Revisionsleitungen wichtige Themenbereiche, wie ESG oder Technologie, werden ausführlicher thematisiert. Aus der Befragung, die Anfang des Jahres 2023 durchgeführt wurde, ergeben sich unter anderem die folgenden übergeordneten Resultate:

- Die Interne Revision nimmt bei einer großen Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen eine zentrale Rolle im Rahmen der guten Corporate Governance ein.
- Diese Rolle zeichnet sich sowohl durch eine angemessene organisatorische Anbindung der Revisionsfunktionen aus, aber auch durch den regelmäßigen Austausch mit zentralen Governance-Organen, wie beispielsweise Vorstand, Prüfungsausschuss, Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat.
- Dabei sind ca. 60% der Revisionsfunktionen ausschließlich mit Revisionsaufgaben betraut, wohingegen die verbleibenden Revisionsfunktionen unterschiedliche Zusatzbereiche mit abdecken.
- Mehr als 90% der Revisionsfunktionen sind teilweise oder sogar vollständig an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet. Dies zeigt, wie gut eine Revisionsfunktion auch bei der Überwachung und Erreichung strategischer Zielsetzungen unterstützen kann.
- Bei den wesentlichen Zielen und Aufgaben der Revisionsfunktionen dominieren klassische Prüfthemen mit Bezug zur Wirksamkeit beispielsweise des Risikomanagements, des Internen Kontrollsystems, der Compliance-Funktion oder der Einhaltung unternehmensinterner Regeln. Ziele hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit solcher Governance-Funktionen haben im Gegenzug nur eine nachgelagerte Rolle.
- Teilnehmende Revisionsleitungen überprüfen regelmäßig, ob die Angemessenheit und Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS), des Risikomanagementsystems (RMS) und des Compliance Management Systems (CMS) des Unternehmens gewährleistet ist. Interessanterweise prüfen 90,0% der Internen Revisionen das IKS, 76,0% das RMS und 70,5% das CMS regelmäßig.
- Betrachtet man die verschiedenen Tätigkeitsbereiche im Detail, so zeigt sich, dass Prüfungen mit Bezug zu internen Kontrollen (24,0%), Geschäftsprozessen (23,8%), und Ordnungsmäßigkeitsprüfungen und -beratungen (19,3%) im Durchschnitt den größten Anteil der Revisionsaktivitäten ausmachen. Auch Prüfungen und Beratungen im Bereich des Risikomanagements (11,8%) und der IT-Sicherheit (11,4%) haben einen beachtlichen Anteil. Prüfungsaktivitäten (über 80% der Revisionstätigkeiten) dominieren hierbei zusammenfassend gegenüber den Beratungsaktivitäten.

- Die aktuelle Komplexität der teilnehmenden Organisationen spiegelt sich auch in der Komplexität des Audit Universe wider. Im Vergleich zur Enquete 2020 hat die steigende Bedeutung von Digitalisierung und Cyberrisiken bzw. Cyberkriminalität zu einer erkennbaren Vergrößerung des Audit Universe geführt.
- Spannende Neuerungen zeichnen sich insbesondere im Bereich der Nutzung und Prüfung von Technologie ab. Einerseits nutzt die Revision selber immer mehr technologische Unterstützung, von einfachen Management-Software-Lösungen bis hin zu komplexeren Datenanalysemethoden, wie Process Mining oder künstlicher Intelligenz und maschinelles Lernen. Andererseits besteht eine „Lücke“ zwischen vorhandenen Technologien und der Prüfung dieser durch die Interne Revision, was grundsätzlich zu einer Risikosteigerung im Unternehmen führen könnte.
- In der Enquete 2023 wurde erstmalig auch die Prüfungs- und Beratungseinbindung der Revision in ESG-Themen abgebildet. Mehr als zwei Drittel der Revisionsleitungen (68 %) gaben an, keine Beratungsleistungen in auch nur einem der drei ESG-Themenbereiche Environmental, Social oder Governance zu erbringen. Mehr als ein Drittel (34 %) der Revisionsleitungen gaben an, keine Prüfungsleistungen in den genannten Themenbereich zu erbringen. Dies deutet auf eine Positionierung der Internen Revision als Assurance-Provider im Hinblick auf ESG hin. Vorrangig werden Prüfungsleistungen in den Bereichen Governance (30 %) bzw. Environmental (29 %) erbracht. Der Bereich Social landet mit 27 % knapp dahinter.
- Auch die Personalausstattung, die Weiterbildung und die Weiterentwicklung des Revisionspersonals wurden erneut abgefragt. Die Ergebnisse zeichnen weiterhin ein sehr heterogenes Bild bezüglich des Anteils an Revisoren pro 1.000 Mitarbeitern oder der Nutzung der Revision als Management Training Ground.

Die diesjährige Enquete 2023 bietet erneut differenzierte Erkenntnisse über den Berufsstand und offenbart die Komplexität und Vielfalt der Internen Revision. Revisionsfunktionen können die Erkenntnisse der Studie als Vergleichsmaßstab oder zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen nutzen.

1 Einleitung

Insgesamt wurden vom Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR), vom Institut of Internal Auditors (IIA) Austria und vom IIA Switzerland 5.060 Revisionsleitungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. Hierbei wurden auch Adressaten ohne eine Mitgliedschaft in den jeweiligen Landesinstituten berücksichtigt. Die Angeschriebenen erhielten eine elektronische Einladung zur Teilnahme mit einem Hyperlink zur Befragung. Alle Teilnehmer nahmen vollkommen anonym an der Studie teil.

In Deutschland wurden 4.488 Einladungen versendet, in Österreich 417 und in der Schweiz 155. Die erhobene Stichprobe umfasst 597 Teilnehmer, was einer Rücklaufquote von 11,8% entspricht. Deutschland geht mit 68,7% (410 Teilnehmer), Österreich mit 17,8% (106 Teilnehmer) und die Schweiz mit 13,6% (81 Teilnehmer) in die Datenbasis ein. Nicht alle Teilnehmer haben die Umfrage vollständig beantwortet, sodass sich die Grundgesamtheit in den einzelnen Fragen unterscheiden kann.

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 im Folgenden von „Interner Revisor“ gesprochen wird, so gilt diese Bezeichnung für Personen jeglichen Geschlechtes.

2 Allgemeine Unternehmensdaten

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

Die folgenden Abbildungen (siehe Abb. 1 und 2) stellen zuerst die landesspezifischen Ergebnisse dar, bevor eine Grafik die Gesamtverteilung abbildet.

in %	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Wirtschaftsgruppe				
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	21	25	30	23
Industrie/Produktion	24	18	10	21
Öffentlicher Sektor	11	26	21	15
Versicherungen (inkl. Pensions-/ Sozialversicherungen)	13	5	15	12
Dienstleistung	7	5	7	7
Krankenhaus und Gesundheitswesen	6	4	5	5
Sonstige	7	2	1	5
Handel	4	3	5	4
Non-Profit Organisation	3	8	1	4
Energieversorgung	2	4	2	3
Telekommunikation/Medien	3	1	2	2
Gesamt	100	100	100	100

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

in %	
● Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	23
● Industrie/Produktion	21
● Öffentlicher Sektor	15
● Versicherungen (inkl. Pensions-/ Sozialversicherungen)	12
● Dienstleistung	7
● Krankenhaus und Gesundheitswesen	5
● Sonstige	5
● Handel	4
● Non-Profit Organisation	4
● Energieversorgung	3
● Telekommunikation/Medien	2

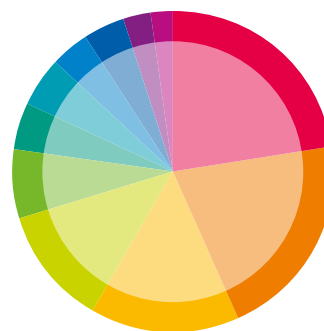


Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmerstruktur 2023

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

Grundsätzlich ist die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen breit gestreut, wobei sowohl sehr kleine als auch sehr große Organisationen an der Studie teilgenommen haben. Die Mitarbeiterzahl wurde je Unternehmen in Vollzeitstellen (Full-time Equivalent, kurz FTE) erhoben und ist tabellarisch in Abbildung 3 dargestellt.

in %				
Unternehmensgröße in FTE	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
weniger als 500	14	29	11	16
von 500 bis unter 1.000	15	11	14	14
von 1.000 bis unter 3.000	21	23	21	21
von 3.000 bis unter 5.000	13	12	10	12
von 5.000 bis unter 10.000	14	8	14	13
von 10.000 bis unter 50.000	17	17	22	18
50.000 und mehr	6	1	9	6
Gesamt	100	100	100	100

Abb. 3:
Mitarbeiterzahl der Unternehmen

Bilanzsumme und Umsatzgröße der betrachteten Unternehmen

Als weiteres Kriterium zur Bewertung der Unternehmensgröße wurden neben der Mitarbeiteranzahl (Abb. 3) auch die Bilanzsumme und der Umsatz von den Teilnehmern erfragt. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Finanzunternehmen nach Klassen der Bilanzsumme.

in %				
Bilanzsumme von Finanzunternehmen	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Unter 2 Mrd. €	50,4	59,4	20,6	46,6
2 bis unter 5 Mrd. €	17,1	12,5	2,9	13,8
5 bis unter 10 Mrd. €	14,6	12,5	11,8	13,8
10 bis unter 25 Mrd. €	4,9	9,4	8,8	6,3
25 bis unter 50 Mrd. €	1,6	3,1	23,5	5,8
50 bis unter 100 Mrd. €	4,1	0,0	17,6	5,8
Mehr als 100 Mrd. €	7,3	3,1	14,7	7,9
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

Abb. 4:
Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen

Bei der Betrachtung der Jahresumsätze (siehe Abb. 5) von allen Unternehmen außerhalb des Finanzbereichs dominieren die unteren Skalenbereiche. Mehr als 47% der Befragten erzielen einen Jahresumsatz von unter 500 Mio. € im gesamten Konzern. Einen Umsatz von 1 bis unter 5 Mrd. € generieren etwa 27%. 13% der befragten Unternehmen erzielen mehr als 10 Mrd. € Jahresumsatz im Konzern. Die Werte der Teilnehmer in Bezug auf Bilanzsumme und Jahresumsatz sind vergleichbar mit denen der Enquete 2020.

in %

Jahresumsatz für Unternehmen außerhalb des Finanzbereichs	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Unter 100 Mio. €	26,6	30,5	16,7	26,1
100 bis unter 500 Mio. €	21,4	25,4	11,9	20,9
500 Mio. bis unter 1 Mrd. €	9,6	3,4	4,8	7,9
1 bis unter 5 Mrd. €	26,6	25,4	33,3	27,3
5 bis unter 10 Mrd. €	3,5	5,1	11,9	4,8
10 Mrd. € und mehr	12,2	10,2	21,4	13,0
Gesamt	100,0	100,0	100,0	100,0

Abb. 5:
Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen

Merkmale der betrachteten Unternehmen

Hinsichtlich der Kapitalmarktorientierung der teilnehmenden Unternehmen zeigte das Ergebnis, dass die Teilnehmer zur Hälfte kapitalmarktorientiert (49,8%) und zur anderen Hälfte nicht kapitalmarktorientiert sind (50,2%). Von der Stichprobe sind 17,6% der Unternehmen eigentümergeführt und 82,4% nicht eigentümergeführt. Jedes sechste Unternehmen der Stichprobe ist ein Familienunternehmen (16,6%) und etwa jedes dritte eine Non-Profit Organisation oder eine öffentliche Institution bzw. Verwaltung (32,0%). Diese Ergebnisse sind in Abbildung 6 zusammengefasst. Wenn ein Unternehmen ein Familienunternehmen ist, sind die Anteile zu 55% vollständig und zu 18% mindestens zur Hälfte – jedoch nicht vollständig – in Familienbesitz. 27% der Familienunternehmen geben einen Anteil in Familienbesitz von unter 50% an. Insgesamt belegen diese Daten, dass zahlreiche Unternehmen, die nicht am Kapitalmarkt orientiert sind, eine Interne Revision als Unterstützungsfunktion der Unternehmensleitung als hilfreich ansehen, obwohl dies per Gesetz nicht zwingend erforderlich ist.

Das Unternehmen bzw. die Organisation ist...

in %

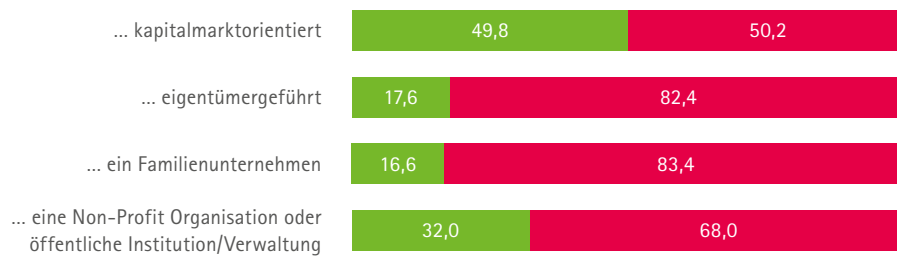


Abb. 6:

Abgrenzung der Unternehmen nach verschiedenen Merkmalen

■ Ja
■ Nein

Zusätzliche Information zu den betrachteten Unternehmen

In der Enquete 2023 wurden weitergehende Informationen zur Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen erhoben. Durch die Abfrage von Informationen zur Anzahl der Tochtergesellschaften bzw. Legaleinheiten oder des Auslandsumsatzes sollten die Komplexität der betrachteten Unternehmen besser abgebildet und zusätzliche Auswertungen ermöglicht werden.

Bei der Betrachtung der Anzahl von Tochtergesellschaften bzw. Legaleinheiten zeigt sich ein breites Spektrum der Antworten. Die durchschnittliche Anzahl liegt mit ca. 52 Tochtergesellschaften bzw. Legaleinheiten (2020: 53) sehr hoch, wenn man berücksichtigt, dass es auch Teilnehmer ohne jegliche Tochtergesellschaft gibt. Allerdings wird dieser Wert durch die teilnehmenden Großunternehmen beeinflusst, bei denen als Maximum bis zu 3.000 Tochtergesellschaften (2020: 1.200) existieren. Der Median beträgt sieben Tochtergesellschaften.

Der durchschnittliche Anteil der Geschäftstätigkeit der Unternehmen im Ausland beträgt 24,7%, wobei einige Teilnehmer nur national agieren und andere in fast allen Ländern weltweit. Im Durchschnitt generieren die Unternehmen 24,9% des Umsatzes im Ausland. Die Spannweite reicht dabei von 0% für knapp die Hälfte der Antwortenden (43,3%) bis 100%.

Genutzte IKS-Rahmenwerke

Insgesamt ist in 75% der Unternehmen ein formalisiertes Internes Kontrollsystem (IKS) vorhanden. Interessant ist das Ergebnis hinsichtlich der hohen Anzahl von Organisationen ohne implementiertes, formalisiertes IKS (25%). Frühere Enquete-Studien dokumentierten vergleichbare Werte (2017: 23%; 2020: 28%). Hier bleibt weiterhin zu hinterfragen, wie die konkrete praktische Ausgestaltung und Koordination der einzelnen Kontrollen möglich bzw. umgesetzt ist, wenn es kein strukturiertes Verfahren und kein System gibt.

Für den Aufbau des IKS nutzen die Unternehmen ganz unterschiedliche Rahmenwerke. Während die Mehrheit der Organisationen ein eigenes IKS-Rahmenwerk präferiert (70%), haben auch COSO bzw. COSO-ERM (37%) eine wichtige Bedeutung. Nur wenige Unternehmen verwenden die Vorgaben des Sarbanes-Oxley Acts (SOX) als mögliche Grundlage für ihr IKS (5%). Diese Erkenntnisse sind in Abbildung 7 zusammengefasst.

in %

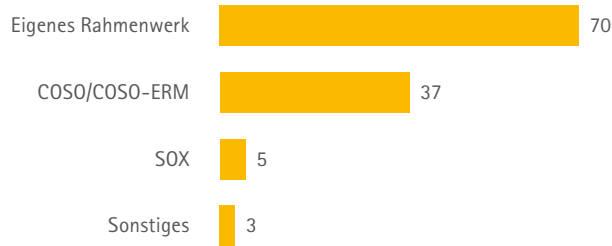


Abb. 7:
Genutzte Rahmenwerke bei vorhandenem formalisiertem IKS¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass 58% der Unternehmen, die ein formalisiertes IKS implementiert haben, ausschließlich ein eigenes Rahmenwerk nutzen (10% in Kombination mit COSO bzw. COSO-ERM). Aus der gesamten Stichprobe nutzen 52% ein eigenes IKS-Rahmenwerk (2020: 42%). Die Erhöhung dieses Werts um zehn Prozentpunkte zeigt, dass die Unternehmen vermehrt maßgeschneiderte Rahmenwerke anstelle von standardisierten Lösungen benötigen.

3 Organisation der Internen Revision

Zur Organisation der Internen Revision wurden verschiedene Daten erhoben. Im Durchschnitt besitzen die Internen Revisionsfunktionen der Enquete 2023 national 1,41 Standorte und international 1,42 Standorte. Diese Zahlen sind maßgeblich beeinflusst von den großen Revisionsabteilungen der großen Konzerne, denn der nationale Maximalwert sind 20 Standorte und der internationale sogar 100 Standorte für Revisionen. Der Großteil der Revisionsabteilungen besitzt national nur einen Standort (86,2%) bzw. maximal drei Standorte (96,7%) und international bis zu drei Standorte (94,1%).

Abbildung 8 zeigt weitere Funktionen der Internen Revision, die neben der Revisions-tätigkeit ausgeübt werden und bezieht sich nur auf Unternehmen, die nicht im Finanzbereich tätig sind. Revisionen in Banken und Versicherungen dürfen auf Grund der gesetzlichen Vorgaben keine zusätzlichen Aufgaben wahrnehmen. Der Anteil der Revisionsleitungen, die ausschließlich die Revisionsfunktion wahrnehmen, ist im dritten Erhebungszeitpunkt in Folge leicht gestiegen (2014: 48%; 2017: 52%; 2020: 55%; 2023: 59%). Deutsche (59%) und österreichische (53%) Organisationen weisen dabei ein deutlich niedrigeres Verhältnis auf als schweizerische Organisationen, bei denen 69% keine weitere Funktion wahrnehmen. Die Funktionen Risikomanagement bzw. Risikocontrolling (17%), Whistleblowing-Anlaufstelle, Hotline oder Meldestelle (16%), IKS bzw. IKS-Support (15%), Korruptionsprävention bzw. Fraud Management (13%) und Compliance (13%) werden von verhältnismäßig vielen Revisionsabteilungen wahrgenommen.

Sollte die Interne Revision eine Doppelfunktion innehaben, so ist darauf zu achten, dass durch entsprechende Maßnahmen Beeinträchtigungen von Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision begrenzt werden. Als mögliche Erklärung ist jedoch darauf zu verweisen, dass in den vergangenen Jahren immer mehr Unternehmen sogenannte „Combined Assurance-Ansätze“ verfolgen, bei denen einzelne oder alle Governance-Funktionen integriert werden. Als positiver Aspekt solcher Funktionen können Effizienz- und Effektivitätssteigerungen angeführt werden, als negativer Effekt die Beeinträchtigung von Unabhängigkeit und Objektivität.

in %

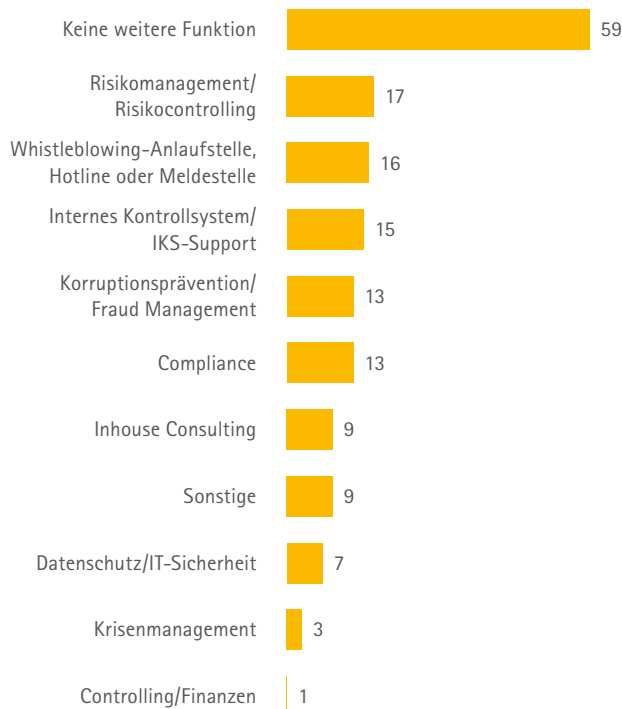


Abb. 8:
Weitere Funktionen der Internen
Revision von Unternehmen außer-
halb des Finanzbereichs¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Die Bandbreite möglicher Zusatzfunktionen außerhalb der Hauptkategorien ist sehr vielfältig. Bei dem Punkt „Sonstiges“ führten die Teilnehmer z. B. Aufgaben im Versicherungsbereich, ISO-Auditierungen, die Koordination und Unterstützung bei externen Prüfungen sowie die Revision von anderen Unternehmen an.

Positiv ausgedrückt zeigt die Vielfalt der zusätzlichen Funktionen auch die Wertschätzung der Revisionsfunktion und die Kompetenz der Revisoren im Unternehmen. Nur eine qualifizierte Interne Revision mit einem hohen Ansehen wird zusätzliche Aufgaben von hoher Priorität wahrnehmen können. Andererseits bieten die zahlreichen Zusatzfunktionen die Gefahr eines zu weit gefächerten Aufgabengebietes, in dem der ursprüngliche Fokus in den Hintergrund geraten könnte.

Alter und Mitgliedschaften der Internen Revisionen

Im Durchschnitt bestehen die Internen Revisionen der teilnehmenden Organisationen seit 29,3 Jahren (2020: 26,9 Jahre), wobei einige erst kürzlich gegründet wurden und andere Funktionen deutlich länger bestehen (siehe Abb. 9). Die Veränderung im Vergleich zur Enquete 2020 könnte ein Indikator dafür sein, dass sich die Internen Revisionen vermehrt in den Unternehmen etabliert haben. Knapp 5% bestehen erst seit weniger als drei Jahren. Erfreulicherweise sind 95% der befragten Unternehmen Mitglied im nationalen Institut für Interne Revision (DIIR, IIA Austria, IIA Switzerland).

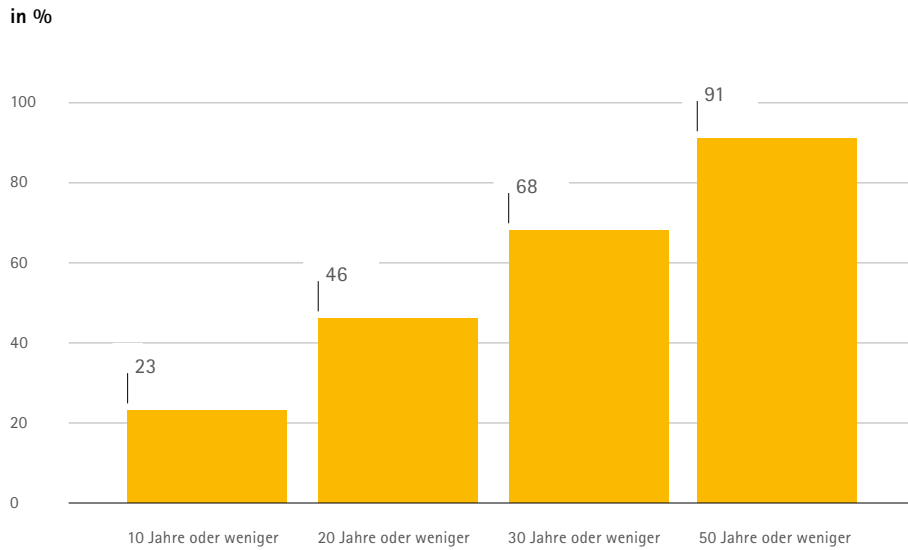


Abb. 9:
Zeitraum des Bestehens der
Internen Revision

Organisatorische Ausrichtung der Internen Revision

Wie der Abbildung 10 zu entnehmen ist, ist die Interne Revision in 91,9% der Fälle vollkommen oder teilweise an der Strategie der Organisation ausgerichtet (2020: 88,9%). In 5,7% der Unternehmen ist dies nicht der Fall (2020: 6,4%) und 3,3% der befragten Revisionsleitungen ist die Strategie ihrer Organisationen nicht bekannt (2020: 4,7%). Diese Zahlen sind in Abbildung 10 visualisiert. Die für den Mehrwert und die Unterstützung bei der Zielerreichung des Unternehmens so wichtige Ausrichtung an Strategien und Zielen der Organisation ist also bei knapp einem Zehntel der Teilnehmer nicht gegeben. Auch wenn die Zahlen leicht rückläufig sind, ist vor diesem Hintergrund anzumerken, dass die Kenntnis der strategischen Ziele und die Ausrichtung der Revisionsfunktion an den Unternehmensstrategien als kritischer Erfolgsfaktor einer guten Revisionsfunktion zu sehen ist.

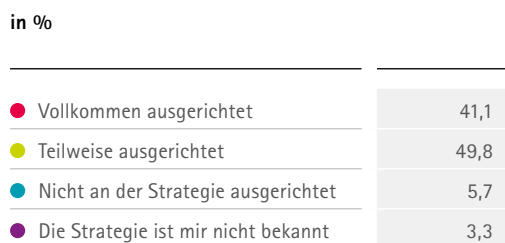


Abb. 10:
Ausrichtung der Internen Revision
an der Strategie der Organisation

In 38,9% der Unternehmen der Enquete 2023 gibt es eine weitere Hierarchieebene unterhalb der Revisionsleitung, die bspw. aus Bereichsleitung, Abteilungsleitung oder Prüfungsleitung bestehen kann. Zwei weitere Stufen gibt es in 38,7% der Unternehmen und sogar mehr als zwei weitere in 15,3%. 7,1% der Unternehmen der Enquete 2023 verfügen über keine weitere Hierarchieebene unterhalb der Revisionsleitung. Insgesamt zeigen diese Daten, dass die Mehrzahl der teilnehmenden Revisionsfunktionen weder besonders klein noch besonders groß ist.

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 Revision zu sehen. Abbildung 11 belegt, dass die Anordnung der Revision auf der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung die gängige Praxis ist. Bei der Erhebung wurde zur besseren Vergleichbarkeit unter dem Begriff Unternehmensleitung aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz auch die Zuordnung der Leitung der Internen Revision zum Verwaltungsrat definiert.

Die Dominanz der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung von 88,5% belegt die Notwendigkeit einer möglichst unabhängigen Revisionsfunktion mit direkter Verbindung zu den zentralen Adressaten in der Unternehmensleitung bzw. -überwachung. Nur wenn die Revision direkt dem Vorstand bzw. Verwaltungsrat (CH) zugeordnet ist, kann sie mit größtmöglicher Unabhängigkeit agieren. In diesem Zusammenhang sind die regionalen Unterschiede erwähnenswert. Während in Deutschland lediglich vier von fünf der befragten Internen Revisionen der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung zugeordnet sind (81,7%), ist dies in Österreich (93,4%) und der Schweiz (88,9%) häufiger der Fall. 49 Revisionsfunktionen unserer Stichprobe (12,0%) sind in Deutschland der zweiten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung zugeordnet.

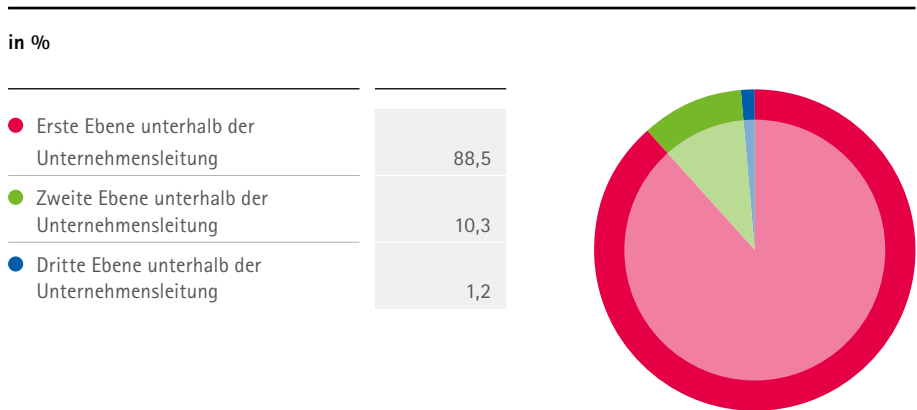


Abb. 11:
Hierarchische Zuordnung der Internen Revision

Disziplinarische Unterstellung der Leitung der Internen Revision

Neben der hierarchischen Zuordnung der Revisionsfunktion ist auch die disziplinarische Unterstellung der Revisionsleitung von zentralem Interesse. Die Ergebnisse (siehe Abb. 12) zeigen, dass der Großteil der Revisionsleitungen unverändert dem Vorsitzenden/Sprecher der Unternehmensleitung disziplinarisch unterstellt ist (46%). Hingegen sind ca. 41% der gesamten Unternehmensleitung bzw. dem gesamten Vorstand oder einem einzelnen Mitglied wie bspw. dem CFO unterstellt. Die disziplinarische Zuordnung zum Aufsichtsrat/Verwaltungsrat bzw. dessen Vorsitzenden oder zum Audit Committee ist mit aufsummierten 18% ebenfalls beachtlich, allerdings maßgeblich durch die Teilnehmer aus der Schweiz beeinflusst (75%). In Deutschland (8%) und Österreich (13%) ist eine solche disziplinarische Zuordnung die Ausnahme.

Die Zahlen summieren sich nicht auf 100% auf, da die Teilnehmer in der Enquete 2023 mehrere disziplinarische Zuordnungen angeben konnten. Während in Deutschland (93%) und Österreich (88%) der Mehrzahl der Internen Revisoren lediglich einem Akteur untersteht, ist dies in der Schweiz nur zu 73% der Fall.

Die Revisionsleitung untersteht disziplinarisch...

in %

	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Dem Vorsitzenden/CEO/Sprecher der Unternehmensleitung bzw. des Verwaltungsrats (CH).	49	49	25	46
Dem Finanzvorstand (CFO)/kaufmännischen Geschäftsführer.	22	18	5	19
Dem Audit Committee/Prüfungsausschuss.	6	8	53	13
Der/dem gesamten Unternehmensleitung/Vorstand bzw. Verwaltungsrat (CH)/Leitung öffentlicher Institutionen.	9	22	16	12
Einem anderen Mitglied der Unternehmensleitung/des Vorstands bzw. des Verwaltungsrats (CH).	10	9	9	10
Einem sonstigen Vorgesetzten unterhalb der Unternehmens- bzw. Behördenleitung.	9	5	5	8
Dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats.	2	2	16	4
Der Leitung einer übergeordneten Revision.	3	2	1	2
Dem gesamten Aufsichtsrat.	0	3	5	1

Abb. 12:
Disziplinarische Zuordnung der Leitung der Internen Revision¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Unabhängigkeit der Internen Revision

In der Erhebung wurde erfragt, ob die Revisionsleitung zustimmt, dass die Unabhängigkeit der Internen Revision in ihrem Hause vollständig gewährleistet ist. Erfreulicherweise stimmen 92,8% dieser Aussage zu (2020: 90,6%). Regionale Unterschiede sind hier anzumerken, die von 90,2% (Deutschland) über 98,1% (Österreich) bis 98,7% (Schweiz) Zustimmungsraten schwanken.

Teilnehmer, die ihre Unabhängigkeit nicht gewährleistet sehen, wurden nach Gründen für das Fehlen der Unabhängigkeit gefragt. In Freitexten gaben die Befragten häufig folgende Begründungen an:

- Keine direkte Zuordnung zum Vorstand oder fehlende Unterstützung durch den Vorstand
- Fehlende Berichtslinie zum Überwachungsorgan
- Zuständigkeit für weitere Verantwortungsbereiche (keine Funktionstrennung)
- Einschränkungen durch unzureichende Ressourcenausstattung
- Einflussnahme durch den Vorstand

Für die Arbeit der Internen Revision ist die Wahrung der Unabhängigkeit unabdingbar, weshalb eine regelmäßige Überprüfung und Berichterstattung über die organisatorische Unabhängigkeit entscheidend ist.

Einbindung der Revisionsleitung in wichtige Unternehmensgremien

Die regelmäßige Einbindung der Revisionsleitung in zentrale Unternehmensgremien belegt die Position der Revision in der jeweiligen Organisation und das Vertrauen in die Funktion der Internen Revision. Abbildung 13 zeigt, dass mehr als jede zweite Revisionsleitung in allen drei Ländern an Sitzungen des Vorstands, der Geschäftsführung bzw. des Verwaltungsrats (CH) teilnimmt (Deutschland: 56%; Österreich: 54%; Schweiz: 68%). Wenn die Revisionsleitung in Sitzungen des Vorstands, der Geschäftsführung oder des Verwaltungsrats (CH) eingebunden ist, nimmt sie im Durchschnitt mindestens alle zwei Monate an solchen teil (6 Teilnahmen im Jahr in Deutschland und Österreich; 9,5 Teilnahmen in der Schweiz). Diese Durchschnittszahlen sind in Abbildung 14 dargestellt. Bei der Enquete 2020 waren noch zwischen 80% und 90% der Teilnehmer grundsätzlich eingebunden, wobei damals der Anteil an den Gesamtsitzungen mit 23% bis 42% vergleichsweise gering war. Die großen Unterschiede sind mit einer veränderten Teilnehmerstruktur und einer anderen Fragestellung zu begründen.

Die vermehrte Einbindung in Sitzungen des Audit Committee bzw. Prüfungsausschusses wird durch die Daten belegt. 77% der Befragten aus Deutschland (2020: 67%), 85% aus Österreich (2020: 77%) und 100% aus der Schweiz (2020: 96%) gaben an, an dessen Sitzungen teilzunehmen (Abb. 13). In Sitzungen des Aufsichtsrats sind 48% der Revisionsleitungen aus Deutschland, 76% aus Österreich und 46% aus der Schweiz grundsätzlich eingebunden. Im Durchschnitt nehmen die Teilnehmer an den Sitzungen des Audit Committee bzw. Prüfungsausschusses sowie des Aufsichtsrats halbjährlich teil (Abb. 14).

Bei der grundsätzlichen Einbindung in die Sitzungen des Risk Committee (42% bis 61%) und Compliance Committee (39% bis 67%) zeigen sich regionale Unterschiede. Die Werte für die Teilnahmen am Risk Committee sind vergleichbar mit denen aus der Enquete 2020. In Sitzungen des Compliance Committee werden insbesondere Revisionsleitungen aus Deutschland häufiger eingebunden (2020: 56%; 2023: 67%). Drei Viertel der Befragten der Enquete 2023 aus Deutschland und Österreich gaben an, in Bereichsleitersitzungen und Steuerungskreise eingebunden zu sein (jeweils 73%; Schweiz: 40%). Interessanterweise nimmt die Revisionsleitung im Durchschnitt monatlich an solchen Sitzungen teil (Abb. 14).

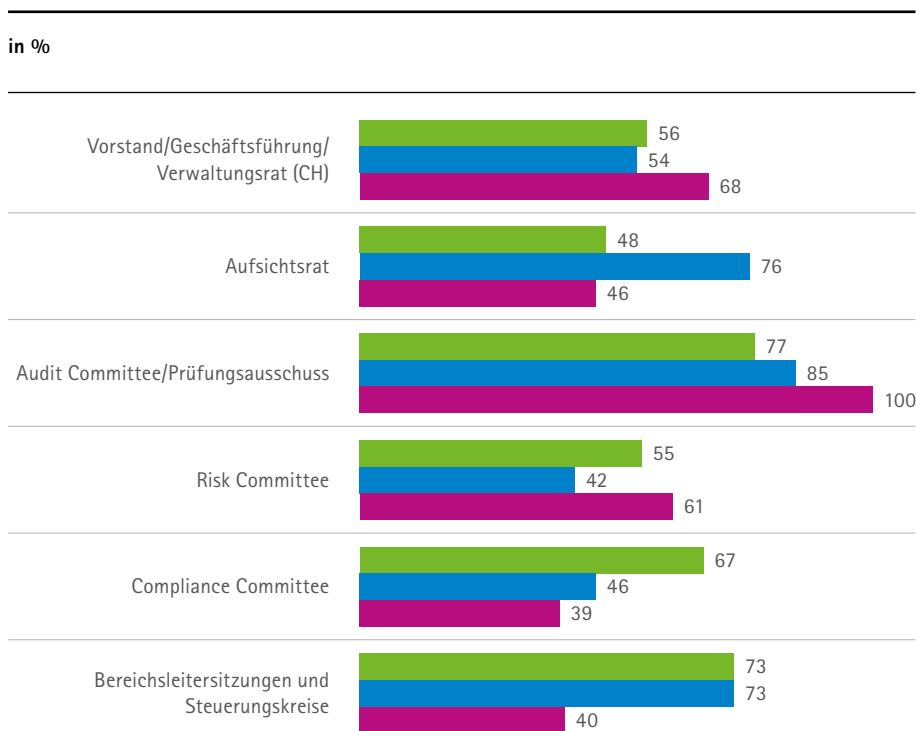


Abb. 13:
Einbindung der Revisionsleitung
in wichtige Unternehmens-
gremien, wenn diese im Unter-
nehmen existieren

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz

	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Vorstand/Geschäftsführung/ Verwaltungsrat (CH)	6,0	9,5	6,0	6,5
Aufsichtsrat	2,2	2,8	4,1	2,5
Audit Committee/Prüfungsausschuss	2,9	2,5	5,5	3,4
Risk Committee	2,1	2,5	3,2	2,3
Compliance Committee	5,0	6,0	7,2	5,3
Bereichsleitersitzungen und Steuerungskreise	14,0	10,8	8,9	13,0

Abb. 14:
Durchschnittliche Anzahl der Teilnahme an Sitzungen von Unternehmensgremien pro Jahr, wenn die Revisionsleitung grundsätzlich eingebunden ist

Ansonsten dokumentierten die Befragten, dass sie an zahlreichen anderen Sitzungen teilnehmen. Das Spektrum reicht hier von Abteilungsleitersitzungen über Assurance-, Datenschutz-, und ESG/Governance-Gremien bis hin zu Projektausschüssen.

Abbildung 15 zeigt, mit wem sich die Revisionsleitungen zusätzlich in separaten und regelmäßigen Gesprächen (z. B. Jour Fixe) treffen. Gespräche der Revisionsleitung mit Vorständen sind zu 81 % bis 90 % in den drei Ländern gegeben. Der hohe Anteil an separaten Gesprächen mit Vorsitzenden bzw. Mitgliedern des Prüfungsausschusses in der Schweiz (81 %) ist unter anderem auf das schweizerische Governance-System und den großen Anteil an Unternehmen aus der Finanzbranche (Schweiz: 44 %) zurückzuführen.

In Freitext-Antworten konnten die Befragten zudem weitere Stakeholder benennen, mit denen sie sich in separaten und regelmäßigen Gesprächen treffen. Mit 172 wurden Abschluss- bzw. Wirtschaftsprüfer sehr häufig genannt (ca. 32 % der Befragten). Auch Treffen mit Beauftragten für Datenschutz oder IT-Sicherheit wurden von 112 Befragten genannt (ca. 21 %). Ansonsten wurden Treffen mit Funktionen der zweiten Linie (z. B. Risikomanagement oder Compliance/Legal) oder weiteren Entscheidungsträgern (z. B. Bereichsleiter oder Geschäftsleitung) häufig genannt. Durch solche persönlichen Gespräche wird die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen den einzelnen Personen gestärkt und die Revision weitergehend positioniert.

Die Revisionsleitung trifft sich in separaten und regelmäßigen Gesprächen mit...

in %

	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Verantwortlichem/n Vorstand/Vorstandsmitgliedern bzw. Verwaltungsratsvorsitzendem/-mitgliedern	86	90	81	86
Aufsichtsratsvorsitzendem/-mitgliedern	18	30	30	22
Prüfungsausschussvorsitzendem/-mitgliedern	26	32	81	35
Regulatoren/Aufsichtsbehörden	19	22	36	22

Abb. 15:
Treffen der Revisionsleitung in separaten und regelmäßigen Gesprächen

Ziele und Aufgaben der Internen Revision

Abbildung 16 zeigt die heutige Bedeutung der Ziele und Aufgaben der Internen Revision, die sich im Vergleich zur Enquete 2020 nur minimal verändert hat. Die wesentlichen Ziele und Aufgaben der Revisionsfunktion sind nach wie vor die Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen, der Wirksamkeit des IKS sowie der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Auch bei den letzten vier Enquete-Befragungen priorisierten die Teilnehmer diese Bereiche deutlich. Somit lässt sich über einen Zeitraum von 15 Jahren festhalten, dass die priorisierten Zielsetzungen und Aufgaben trotz veränderter Rahmenbedingungen konstant sind. Im Vergleich zu früheren Enquete-Erhebungen ist anzumerken, dass die Abfrage möglicher Ziele und Aufgaben in diesem Jahr deutlich reduziert wurde.

Die größten Rückgänge in der Bedeutung verzeichnen die Ziele Wirtschaftlichkeit des Risikomanagementsystems und Wirtschaftlichkeit des Compliance Management Systems (CMS). Alle drei Kategorien hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit (von IKS, Risikomanagement und CMS) werden als am wenigsten wichtige Ziele und Aufgaben betrachtet. Dies zeigt, dass der Fokus der Internen Revisionsleistungen überwiegend im Bereich der Wirksamkeit liegt. Die Zielsetzungen fokussieren sich auf Assurance-Services und weniger auf Wirtschaftlichkeitsprüfungen.

Von 1: „trifft nicht zu“ bis 5: „trifft zu“

	Bedeutung 2020	Bedeutung 2023	Veränderung in %
Einhaltung unternehmensinterner Regelungen	4,45	4,58	2,8
Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS)	4,38	4,53	3,3
Einhaltung gesetzlicher/aufsichtsrechtlicher Vorschriften	4,39	4,45	1,3
Wirksamkeit des Risikomanagements	3,94	4,09	3,6
Wirksamkeit der Corporate Governance	3,99	3,96	-0,8
Wirksamkeit des Compliance Management Systems (CMS)	3,83	3,89	1,4
Wirtschaftlichkeit des IKS	3,52	3,46	-1,8
Wirtschaftlichkeit des Risikomanagements	3,18	2,96	-7,0
Wirtschaftlichkeit des CMS	3,02	2,80	-7,0

Abb. 16:
Ziele und Aufgaben der
Internen Revision

Festlegung der Ziele und Aufgaben der Internen Revision durch die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan

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, den Verwaltungsrat (CH) oder das Überwachungsorgan festgelegt und genehmigt sind. Dies trifft für knapp 97 % aller Befragten zu. Auch in früheren Enquete-Erhebungen gaben die Befragten vergleichbare Werte an (2014: 92 %; 2017: 96 %; 2020: 97 %).

4 Revisionsmanagement und -praxis

Neben der Organisation der Revisionsfunktion ist insbesondere das Revisionsmanagement und die Praxis der Internen Revision von besonderem Interesse für die Ausrichtung der Internen Revision. Die einzelnen Fragestellungen können als Vergleichswerte für ganz unterschiedliche Ausgestaltungsoptionen der Internen Revision dienen.

Tätigkeiten der Internen Revision

Den größten Anteil an der gesamten Tätigkeit der Internen Revision haben durchschnittlich interne Kontrollen (24,0%), Geschäftsprozesse (23,8%), und Ordnungsmäßigkeitsprüfungen und -beratungen (19,3%). Auch Tätigkeiten im Bereich des Risikomanagements (11,8%) und der IT-Sicherheit (11,4%) haben einen beachtlichen Anteil, die Abbildung 17 zu entnehmen sind. Die Werte stimmen im Wesentlichen mit denen der Enquete 2020 überein.

in %

● Interne Kontrollen (Prüfung/Beratung)	24,0
● Geschäftsprozesse (Prüfung/Beratung)	23,8
● Ordnungsmäßigkeit (Prüfung/Beratung)	19,3
● Risikomanagement (Prüfung/Beratung)	11,8
● IT-Security (Prüfung/Beratung)	11,4
● Übrige Prüfungsfelder der Revision	9,6

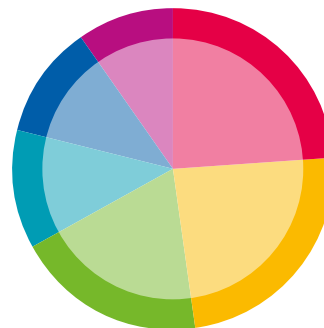


Abb. 17:
Tätigkeiten der Internen Revision

Beratungsdienstleistungen der Internen Revision

Insgesamt sind im Durchschnitt 82,1% der Tätigkeiten der Internen Revision den Prüfungsleistungen (Assurance) zuzuordnen (2020: 78,9%). Der Anteil für Beratungsleistungen (Consulting) beträgt demnach 17,9% (2020: 21,1%). Deutsche und österreichische Interne Revisionen weisen dabei höhere Werte für Beratungsleistungen auf (19,4% bzw. 16,3%) als schweizerische Interne Revisionen (12,6%).

In der Enquete 2023 wurde zudem gefragt, für welche Funktionen in den Jahren 2020 bis 2022 Beratungsaufträge durchgeführt wurden (Abb. 18). Zwei Drittel der Befragten gaben an, solche Aufträge im Bereich IKS durchgeführt zu haben (67%). Etwa die Hälfte der Internen Revisionen führte Beratungsaufträge im Bereich Governance (52%), Informationstechnik (46%), Rechnungswesen, Finanzen bzw. Controlling (46%) sowie Risikomanagement (43%) durch. Regionale Unterschiede fallen insbesondere im Bereich IKS auf, wo deutsche Interne Revisionen (70%) häufiger Beratungen durchführen als österreichische (62%) und schweizerische Interne Revisionen (59%). Auch bei Beratungen in der Informationstechnik (Deutschland: 48%; Österreich: 33%; Schweiz: 50%) und im Einkauf (Deutschland: 32%; Österreich: 27%; Schweiz: 18%) bestehen regionale Unterschiede, die unter anderem auf die unterschiedliche Verteilung der Branchen innerhalb der drei Länder zurückzuführen sind.

in %

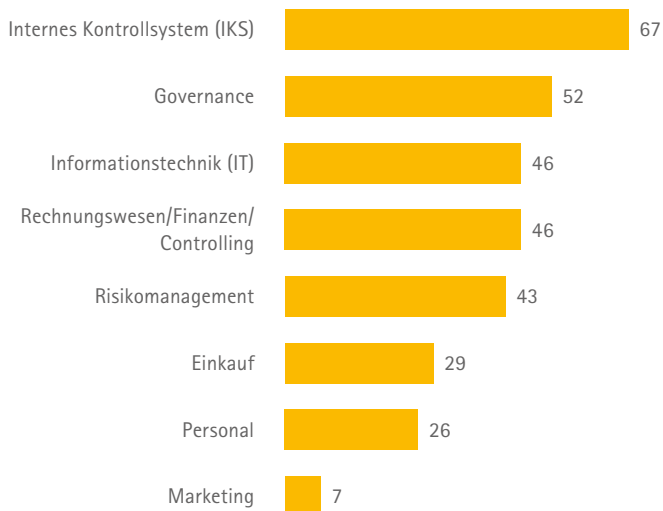


Abb. 18: Durchführung von Beratungsaufträgen in verschiedenen Funktionen von 2020 bis 2022¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Im Freitext konnten die Befragten zudem weitere Bereiche angeben, in denen sie von 2020 bis 2022 Beratungsaufträge durchgeführt haben. Häufig genannt wurden Compliance- oder Rechtsabteilung, Lager, Logistik oder Infrastruktur, Projektmanagement und Fraud.

Die Teilnehmer der Enquete 2023 wurden ebenfalls gefragt, ob Prüfungs- bzw. Beratungsdienstleistungen von den Unternehmensfunktionen selbst angefragt werden (d. h. nicht im Prüfungsplan vorgesehen und nicht durch die Unternehmensführung bzw. den Prüfungsausschuss beauftragt). Insgesamt stimmen etwa zwei Drittel dieser Aussage zu (65,6%), wobei regionale Unterschiede bei der Zustimmungsrate zu beachten sind (Deutschland: 67,5%; Österreich: 52,0%; Schweiz: 73,1%).

Einhaltung der verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision

Die Ergebnisse der Enquete 2017 und 2020 belegten die Dominanz der IIA-Standards bei Prüfungen. Dass ihre Interne Revision die verbindlichen Elemente des IPPF¹ – IIA-Standards und Ethikkodex – einhält, gaben bei der Enquete 2020 59,5% (vollständig) bzw. 37,6% (teilweise) der Teilnehmer an. Lediglich 2,8% hielten diese „eher nicht“ ein. In der Enquete 2023 wurde konkret nach diesen beiden Elementen gefragt. Die Antwortmöglichkeiten wurden auf Ja oder Nein beschränkt. Die Ergebnisse in Abbildung 19 zeigen, dass die Zustimmungsraten zur Erfüllung der verbindlichen Elemente des IPPF zurückgegangen ist. Dass ihre Interne Revision die IIA-Standards bzw. den Ethikkodex erfüllt, geben 84,8% bzw. 94,1% der Befragten an. Regionale Unterschiede sind insbesondere bei der Erfüllung der IIA-Standards vorhanden (Deutschland: 80,5%; Österreich: 91,8%; Schweiz: 96,1%). Dass eine von fünf deutschen Internen Revisionen die IIA-Standards nicht erfüllt, ist eine beunruhigende Erkenntnis. Auch den Ethikkodex halten deutsche und österreichische Interne Revisionen (92,9% und 93,9%) im Durchschnitt nicht so häufig ein wie schweizerische (100,0%). Um professionelle Interne Revisionsleistungen erbringen zu können, ist die Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF jedoch zwingend erforderlich.

¹ Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision bzw. engl. International Professional Practices Framework (IPPF).

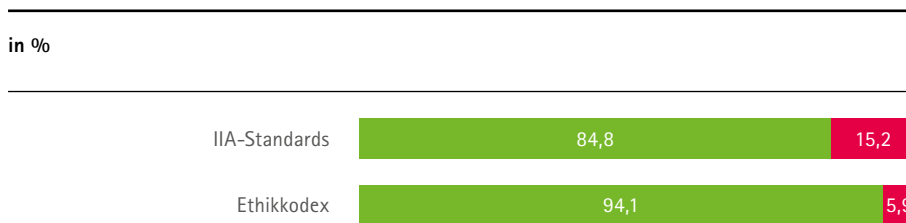


Abb. 19: Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF

■ Ja
■ Nein

Insgesamt erfüllen 84,4% aller Internen Revisionen beide verbindlichen Elemente des IPPF. Abbildung 20 zeigt die Unterschiede der Einhaltung beider verbindlichen Elemente nach Revisionsgröße. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere sehr kleine Interne Revisionen die verbindlichen Elemente vergleichsweise oft nicht einhalten.

in %

Größe der Revisionsfunktion in FTE	IIA-Standards	Ethikkodex
weniger als 5 Mitarbeiter	78,5	91,9
5 bis unter 10 Mitarbeiter	89,9	96,3
10 bis unter 15 Mitarbeiter	88,1	95,2
15 bis unter 25 Mitarbeiter	93,5	97,8
25 bis unter 50 Mitarbeiter	89,7	94,9
50 und mehr Mitarbeiter	95,7	100,0
Gesamt	84,8	94,1

Abb. 20: Einhaltung der verbindlichen Elemente des IPPF nach Größe der Revisionsfunktion

Planungsmethoden

Die Ergebnisse der Enquete 2020 ergaben, dass die Internen Revisionen fast ausnahmslos eine risikoorientierte Prüfungsplanung nutzen (98,5%). In der Enquete 2023 wurde gefragt, welche Planungsmethoden in der Internen Revision genutzt werden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 21 dargestellt und zeigen, dass überwiegend eine jährliche Revisionsplanung mit unterjährigen Anpassungen (48,8%) sowie eine jährliche Revisionsplanung oder sogar Mehrjahresplanung (38,7%) eingesetzt werden. Dass die Revisionsplanung mehrfach pro Jahr oder sogar rollierend erfolgt, geben lediglich 5,9% der Befragten an. Agile Planungsmethoden nutzen lediglich 2,9%, sodass diese Ansätze nur eine nachgeordnete Rolle spielen. Interessant ist insbesondere der deutliche Rückgang bei den agilen Methoden. Zwar wurde die Fragestellung bei der Enquete 2023 leicht verändert, allerdings gaben bei der Enquete 2020 noch 16,8% der Befragten an, agile Methoden als Planungsmethode zu verwenden. Die Ergebnisse deuten auf einen Rückgang der Nutzung agiler Methoden hin.

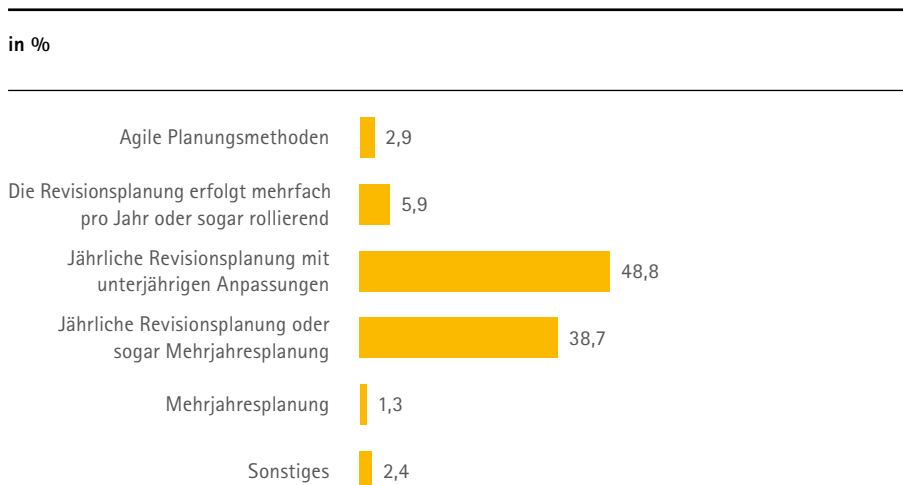


Abb. 21:
Planungsmethoden der Internen Revision

Kriterien zur Ausrichtung der jährlichen Prüfungsplanung

Abbildung 22 zeigt, dass die Befragten die eigene Bewertung unternehmensinterner Risiken (4,44), Resultate früherer Prüfungen/Follow-ups (4,00), gesetzliche Vorgaben (3,77) und persönliche Erfahrungen (3,76) als wichtigste Kriterien zur Ausrichtung der Prüfungsplanung nennen. Insbesondere die beiden erstgenannten Kriterien gewannen im Vergleich zur Enquete 2020 deutlich an Bedeutung (2020: 4,19 bzw. 3,74). Im Vergleich der letzten vier Enquete-Studien zeigt sich bei manchen Kriterien eine deutliche Tendenz. Außer den beiden erstgenannten Kriterien verlieren alle anderen im Zeitverlauf an Bedeutung. Auf Grund von Veränderungen in der Teilnehmerstruktur bzw. durch verändertes Bewertungsverhalten sind Zeitvergleiche jedoch nur eingeschränkt aussagekräftig.

Von 1: „gar nicht“ bis 5: „sehr stark“

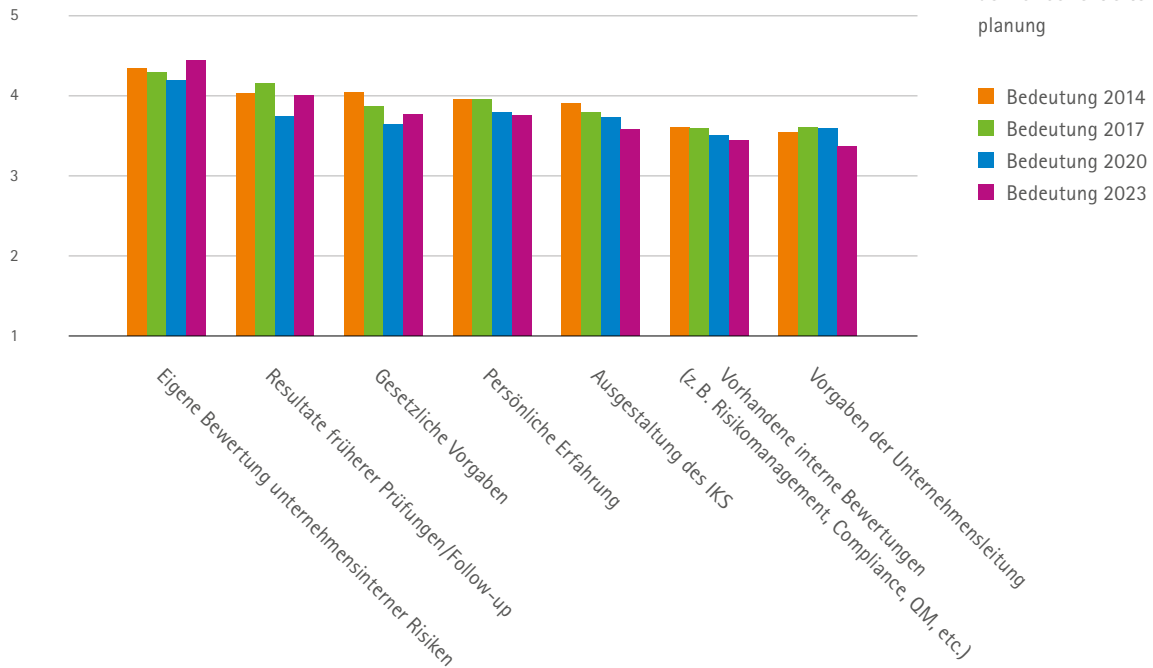


Abb. 22: Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

Zuständige Personen/Gremien zur Genehmigung des Revisionsplans

In 92,5% aller Fälle wird der Revisionsplan explizit genehmigt (2020: 95,1%). Interessant sind hier vor allem regionale Unterschiede. Während in Deutschland (95,1%) der Revisionsplan fast ausnahmslos genehmigt wird, ist dies in Österreich (88,7%) und der Schweiz (85,0%) weniger häufig der Fall. Abbildung 23 zeigt, dass die Genehmigung in der Regel durch den Gesamtvorstand bzw. die Geschäftsleitung (60,1%) oder durch das Audit Committee bzw. den Prüfungsausschuss (24,8%) erfolgt. Insgesamt fällt bei der eindeutigen Mehrheit der Befragten unverändert ein Gremium der Unternehmensleitung die Entscheidung. In knapp vier von fünf Unternehmen wird der Revisionsplan von einem Akteur genehmigt (79,2%), während 13,1% der Befragten angeben, dass zwei Akteure den Revisionsplan genehmigen.

in %

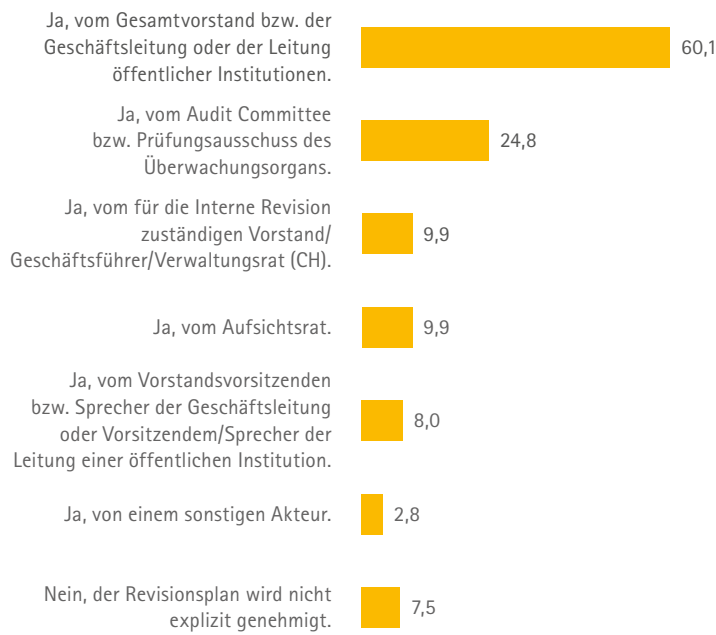


Abb. 23: Genehmigung des Revisionsplans¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Bestandteile der Prüfungsplanung

Abbildung 24 zeigt, dass bei der Detailplanung der Prüfung die Festlegung des Prüfungsziels, der Prüferzuteilung und des Prüfungsumfangs nach wie vor die wichtigsten Bestandteile sind. In vier von fünf Fällen wird ein konkreter Prüfungsplan festgelegt (78%). Die Prüfungsdauer ist ebenfalls sehr häufig Bestandteil der Detailplanung (76%).

in %



Abb. 24: Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung

■ Wird festgelegt und dokumentiert
 ■ Fallweise
 ■ Wird nicht festgelegt und dokumentiert

Prüfungsaufwand und Prüfungsaktivitäten

Bei der Enquete 2023 wurden die Teilnehmer gebeten, den durchschnittlichen Aufwand für die jeweiligen Prüfungsphasen anzugeben. Im Durchschnitt benötigen die Internen Revisionen 9,1 Tage für die Prüfungsvorbereitung, 23,7 Tage für die Prüfungsdurchführung und 9,0 Tage für die Berichterstattung. Die Werte müssen jedoch in Relation zur Größe der Revisionsfunktion gesehen werden. Abbildung 25 zeigt die durchschnittliche Anzahl an Prüftagen für die jeweiligen Prüfungsphasen. Grundsätzlich ist festzustellen, dass größere Revisionsfunktionen sich mehr Zeit für alle drei Phasen nehmen als kleinere Revisionsfunktionen, wobei die Komplexität jeder Einzelprüfung möglicherweise der zentrale Treiber des Aufwandes ist.

Größe der Revisionsfunktion in FTE	Prüfungsvorbereitung	Prüfungsdurchführung	Berichterstattung	Gesamt
weniger als 5 Mitarbeiter	7,4	20,0	7,7	35,0
5 bis unter 10 Mitarbeiter	8,8	22,9	8,9	40,7
10 bis unter 15 Mitarbeiter	7,4	21,5	6,4	35,2
15 bis unter 25 Mitarbeiter	12,6	30,7	11,1	54,4
25 bis unter 50 Mitarbeiter	14,5	31,4	13,5	59,4
50 und mehr Mitarbeiter	16,5	44,0	15,5	76,0
Gesamt	9,1	23,7	9,0	41,8

Abb. 25:
Durchschnittliche Anzahl an Prüftagen in den jeweiligen Prüfungsphasen nach Größe der Revisionsfunktion

Die prozentuale Verteilung des Aufwands auf die einzelnen Prüfungsphasen ist im Vergleich der Größenklassen nahezu identisch. So beträgt der Aufwand für die Prüfungsvorbereitung in allen Größenklassen etwa 22% vom gesamten Prüfungsaufwand. Für die Prüfungsdurchführung bzw. die Berichterstattung fallen in etwa 57% bzw. 21% des Gesamtaufwands an.

Der Prüfungsaufwand findet dabei zu etwa vier Fünfteln im Inland (79,4%) und zu einem Fünftel im Ausland statt (20,6%). Kleine Interne Revisionen mit weniger als 5 FTE erbringen dabei ihre Prüfungsleistungen zu 82,6% im Inland und zu 17,4% im Ausland. Der Prüfungsaufwand großer Interner Revisionen mit 20 FTE oder mehr findet hingegen zu 65,5% im Inland und 34,5% im Ausland statt (mittelgroße 80,5% bzw. 19,5%).

Abbildung 26 zeigt den Anteil verschiedener Prüfungsarten im Rahmen der Prüfungsaktivitäten der Internen Revision. Der Anteil von Fraud-Ermittlungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten liegt bei 5,4% (2020: 9,0%). Weitere Sonderprüfungen bzw. Ad-hoc-Prüfungen haben einen Anteil von 11,6% (2020: 15,9%). Die geplanten Prüfungen machen demnach einen Anteil von 83,0% aus (2020: 75,1%).

in %

● Geplante Prüfungen	83,0
● Weitere Sonderprüfungen/ Ad-hoc-Prüfungen	11,6
● Fraud-Ermittlungen	5,4

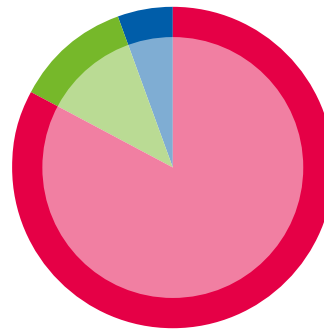


Abb. 26:
Prüfungsaktivitäten der Internen
Revision

Einbindung der zu prüfenden Stellen

Rund 69% der Revisionsleitungen beziehen die zu prüfenden Stellen in die Einzelprüfungsplanung mit ein (2020: 66%), wobei als Ausnahme hier häufig Sonderprüfungen angeführt werden (46%). Etwa ein Drittel der Internen Revisionen (32%) bindet die zu prüfenden Stellen nicht ein (2020: 34%).

Prüfungslandkarte (Audit Universe)

In den vergangenen Enquete-Studien wurde festgestellt, dass der Großteil der Revisionsleitungen das Audit Universe nach Prozessen und nach Organisationseinheiten strukturiert. In der Enquete 2023 sollte die durchschnittliche Anzahl der Objekte angegeben werden, die sich in den Jahren 2021 bis 2023 im Audit Universe befanden bzw. befinden. Die Durchschnittswerte liegen bei 145 (für 2021 und 2022) und 154 (für 2023). Abbildungen 27 und 28 zeigen die durchschnittliche Anzahl an Objekten im Audit Universe im Branchen- und Größenvergleich. Die hohen Werte bei den Industrie- bzw. Produktionsunternehmen werden unter anderem durch vier Unternehmen getrieben, die über 1.000 Objekte im Audit Universe haben.

Wirtschaftsgruppe	2021	2022	2023
Kreditinstitute/Finanzdienstleister	112	117	122
Industrie/Produktion	250	231	254
Öffentlicher Sektor	104	108	104
Versicherungen (inkl. Pensions-/ Sozialversicherungen)	156	159	166
Dienstleistung	135	135	137
Krankenhaus und Gesundheitswesen	141	148	159
Sonstige	65	73	87
Handel	119	136	155
Non-Profit Organisation	76	80	86
Energieversorgung	89	91	87
Telekommunikation/Medien	104	124	124
Gesamt	145	145	154

Abb. 27:
Objekte im Audit Universe
im Branchenvergleich

Größe der Internen Revision in FTE	2021	2022	2023
weniger als 5 Mitarbeiter	63	69	74
5 bis unter 10 Mitarbeiter	111	119	122
10 bis unter 15 Mitarbeiter	205	206	270
15 bis unter 25 Mitarbeiter	246	190	194
25 bis unter 50 Mitarbeiter	455	475	477
50 und mehr Mitarbeiter	376	383	354
Gesamt	148	148	157

Abb. 28:
Objekte im Audit Universe
im Größenvergleich

Einflussfaktoren auf die Größe des Audit Universe

Das Audit Universe ist häufig Gegenstand von Veränderungen, wobei es eher größer und nicht unbedingt kleiner wird. Mögliche Einflussfaktoren auf die Größe des Audit Universe werden in Abbildung 29 beschrieben.

Das Audit Universe ist...

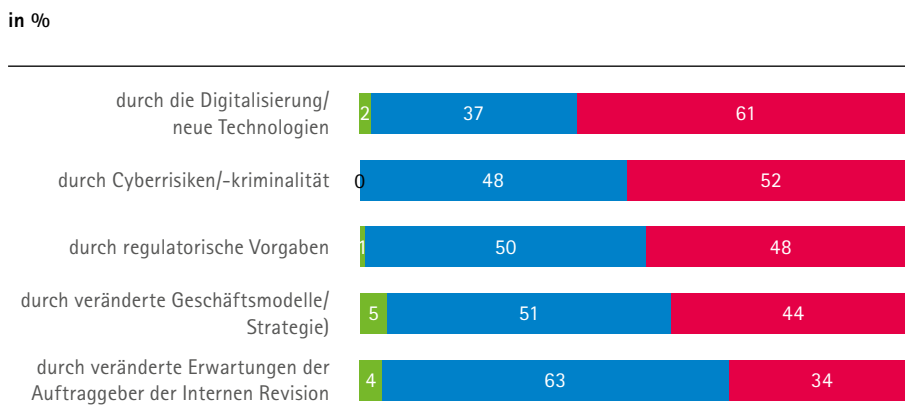


Abb. 29:
Einflussfaktoren auf die Größe
des Audit Universe

... kleiner geworden
... unverändert geblieben
... größer geworden

Im Vergleich zur Enquete 2020 zeigt sich, dass die Bedeutung von Digitalisierung und Cyberrisiken bzw. Cyberkriminalität für die Größe des Audit Universe gestiegen ist (2020: 55% und 40%). Die Bedeutung von Geschäftsmodellen und Strategien für die Größe des Audit Universe ist gesunken (2020: 52%).

Zum Thema Cyberrisiken und Cyberkriminalität wurden die Befragten der Enquete nach einer Einschätzung zu zwei Aussagen gebeten. Abbildung 30 zeigt, dass in drei Vierteln der befragten Unternehmen eine Abteilung vorhanden ist, die sich speziell um Cybersecurity-Themen kümmert (74%). In etwa zwei von fünf Fällen werden Mitarbeiter der Internen Revision spezifisch für Cybersecurity-Themen eingesetzt.

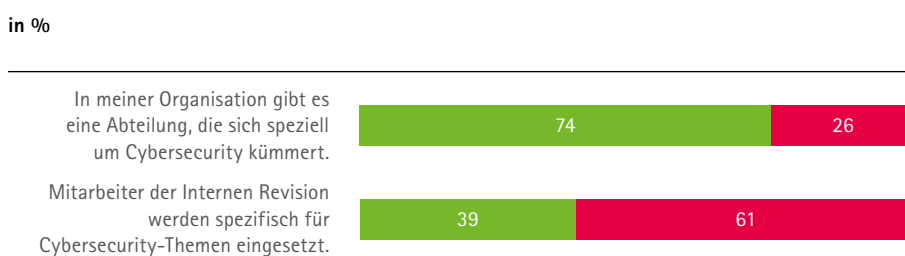


Abb. 30:
Cybersecurity und Interne
Revision

Ja
Nein

Prüfung des Internen Kontrollsystems, Risikomanagementsystems und Compliance Management Systems

Die Teilnehmer der Enquete 2023 wurden zudem gefragt, ob die Angemessenheit und Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS), des Risikomanagementsystems (RMS) und des Compliance Management Systems (CMS) des Unternehmens regelmäßig durch die Interne Revision überprüft wird. Abbildung 31 zeigt, dass 90,0% der Internen Revisionen das IKS, 76,0% das RMS und 70,5% das CMS regelmäßig prüfen.

in %



Abb. 31:
Prüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit durch die Interne Revision

Remote Auditing

Die Beschränkungen in Folge der Corona-Pandemie führten dazu, dass viele Prüfungen in den Jahren 2020 und 2021 nicht wie gewohnt vor Ort beim Prüfungspartner stattfinden konnten. Interne Revisionen mussten umschwenken und ihre Prüfungen remote durchführen. Abbildung 32 zeigt, dass die Mehrheit der Internen Revisionen auch nach Aufhebung der Beschränkungen auf einen hybriden Ansatz hinsichtlich Remote Auditing setzt (58%). Etwa ein Viertel der Befragten gibt an, überwiegend Prüfungen vor Ort durchzuführen (24%), wobei lediglich 4% die Prüfungen ausschließlich vor Ort durchführen. Überwiegend bzw. ausschließlich remote führen 14% der Internen Revisionen ihre Prüfungen durch.

in %

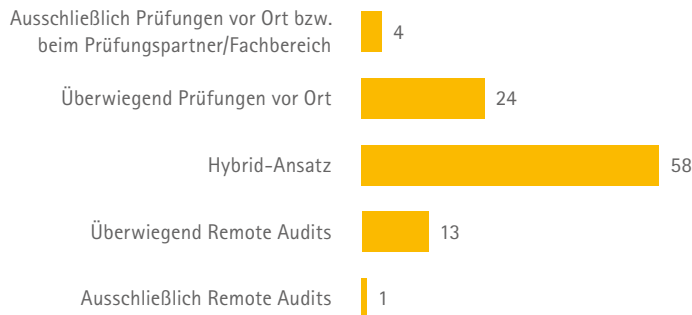


Abb. 32:
Ansatz hinsichtlich Remote Auditing

Zeitraum vom Prüfungsbeginn bis zum Berichtsversand

Im Großteil der Unternehmen beträgt der Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand bis zu 3 Monate (vgl. Abb. 33).

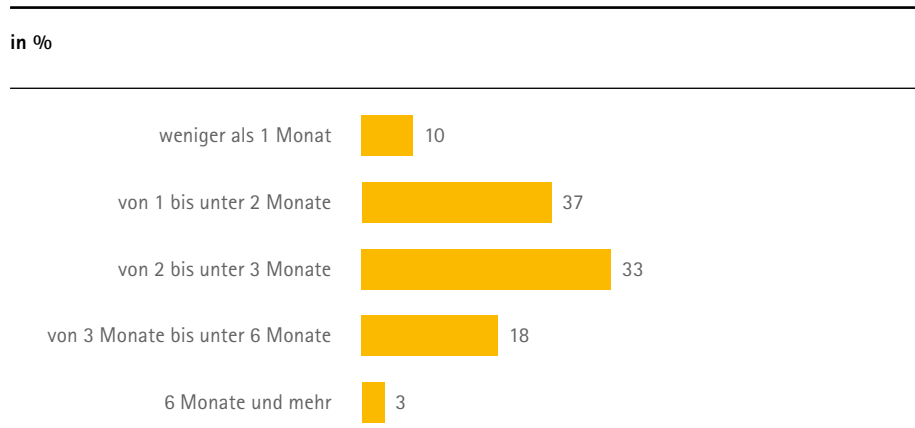


Abb. 33:
Zeitraum von Prüfungsbeginn
bis Berichtsversand

Anforderungen an den Revisionsbericht

Der Großteil der abgefragten Anforderungen an den Revisionsbericht wird von den Revisionsleitungen auch als solche charakterisiert (vgl. Abb. 34). Die wichtigste Anforderung ist seit Jahren eine objektive Prüfungsfeststellung. Ebenfalls wichtig sind das Prüfungsziel, eine Maßnahmenvereinbarung sowie eine Management Summary. Zudem sind die Wertung bzw. Klassifikation der Prüfungsergebnisse und der Prüfungszeitraum von zentraler Bedeutung.

in %

Anforderung	2020	2023
Objektive Prüfungsfeststellungen	98,4	98,1
Prüfungsziel	94,2	94,8
Maßnahmenvereinbarung	92,3	93,5
Management Summary	92,6	92,2
Wertung/Klassifikation der Prüfungsergebnisse	88,3	90,0
Prüfungszeitraum/-stichtag	90,7	89,8
Berichtsverteiler	84,4	87,2
Optimale redaktionelle Gestaltung (Lesbarkeit, Verständlichkeit, Art der Aufbereitung)	82,5	79,1
Handlungsbedarf	76,1	77,4
Stellungnahmen bei Nichtakzeptanz von Feststellungen	77,7	73,3
Gesamturteil/Rating für die Prüfung	68,7	70,9
Erläuterungen und Anlagen	48,5	55,4
Nennung auch positiver Feststellungen	53,8	49,8

Abb. 34:
Anforderungen an den
Revisionsbericht¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Teilnehmer an Schlussbesprechungen

Die Durchführung von Schlussbesprechungen ist ein Merkmal einer guten Revisionspraxis. Frühere Enquete-Studien kamen zu dem Ergebnis, dass lediglich bei einzelnen Unternehmen auf eine Schlussbesprechung verzichtet wird. Auch in der Enquete 2023 geben lediglich zehn Befragte an, dass keine Schlussbesprechungen stattfinden (1,9%). Die teilnehmenden Personen an Schlussbesprechungen werden in Abbildung 35 veranschaulicht.

Bei den Schlussbesprechungen sind die Prüfer selbst sowie das Linienmanagement der geprüften Einheit(en) fast im gleichen Umfang vertreten (mit 89% und 85%). Seitens des Revisionsmanagements nehmen die Revisionsleitung und/oder die Führungskraft der Prüfer sehr häufig an den Schlussbesprechungen teil, obwohl sich diese Zahl im Vergleich zu früheren Enquete-Studien deutlich verringert hat (2017: 97%; 2020: 86%; 2023: 82%). Die Teilnahme des übergeordneten Managements der geprüften Einheit(en) an einer Schlussbesprechung hat sich im Langzeitvergleich dagegen deutlich erhöht (2008: 26%; 2011: 37%; 2014: 42%; 2017: 43%; 2020: 40%; 2023: 47%).

in %

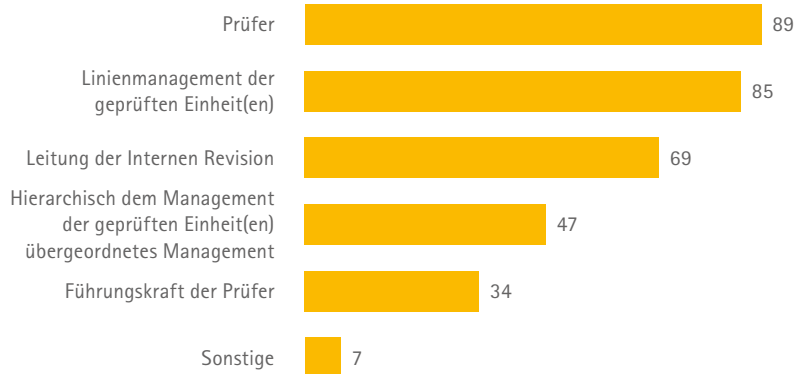


Abb. 35:
Teilnehmer an der Schlussbesprechung¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Abstimmung der geprüften Inhalte

Bei dem weit überwiegenden Teil der Unternehmen werden die Prüfungsfeststellungen (96%) sowie die Maßnahmen mit Terminvereinbarungen und Umsetzungsverantwortung (95%) mit der geprüften Einheit abgestimmt (vgl. Abb. 36). Die Abstimmung der Maßnahmen und der Termine garantieren Qualität und Verbindlichkeit der Vereinbarung. Der endgültige Berichtstext (79%) und die Empfehlungen (78%) werden in vier von fünf Unternehmen mit der geprüften Einheit abgestimmt. Nachdem die relative Häufigkeit der Abstimmung der Gesamtbeurteilung von 43% (2017) auf 28% (2020) sank, erhöhte sie sich bei der Enquete 2023 wieder leicht auf 34%. Dennoch könnte die nach wie vor niedrige Zahl ein Hinweis auf eine unabhängige und unbeeinflusste Beurteilung sein.

in %

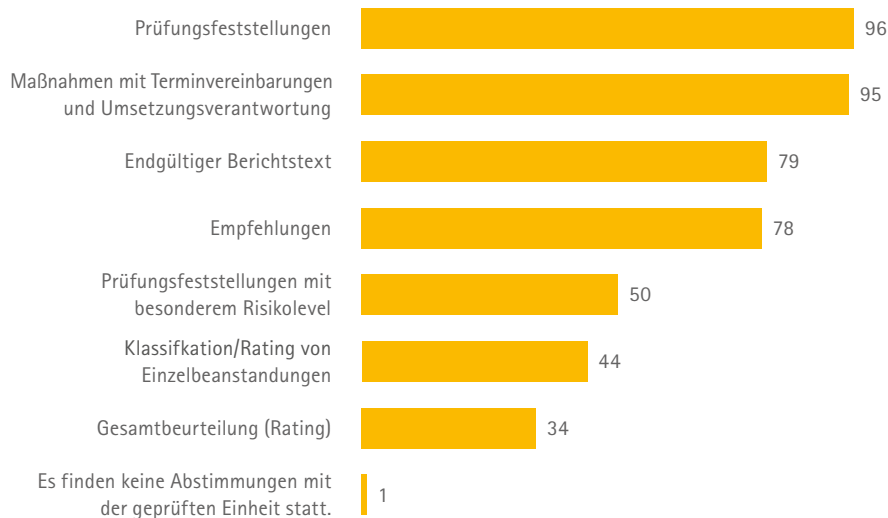


Abb. 36:
Mit den geprüften Einheiten abgestimmte Inhalte¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Adressaten von Revisionsergebnissen

Die Adressaten von Revisionsergebnissen sind in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt. In der Enquete 2023 wurde gefragt, an welche Akteure die Revisions-ergebnisse (z. B. in Form eines Kurzberichts, einer Management Summary, eines Gesamtberichts oder eines Jahres- bzw. periodischen Berichts) berichtet werden. Die Unternehmensleitung sowie das Management der geprüften Einheit erhalten die Berichte fast ausnahmslos (jeweils 94%). In etwa jedem zweiten Unternehmen erhält der Prüfungsausschuss die Berichte ebenfalls ohne Anfrage (47%). Der Anteil der Unternehmen, deren Prüfungsausschuss bzw. Vorsitzender des Aufsichtsrats die Revisions-ergebnisse nicht erhalten, liegt jeweils bei 42%. Wirtschaftsprüfer bzw. öffentliche Prüfinstitutionen erhalten die Revisionsergebnisse zu 42% direkt bzw. zu 48% auf Anfrage. Lediglich 11% der Befragten geben an, dass der Wirtschaftsprüfer die Revisions-ergebnisse nicht erhält.

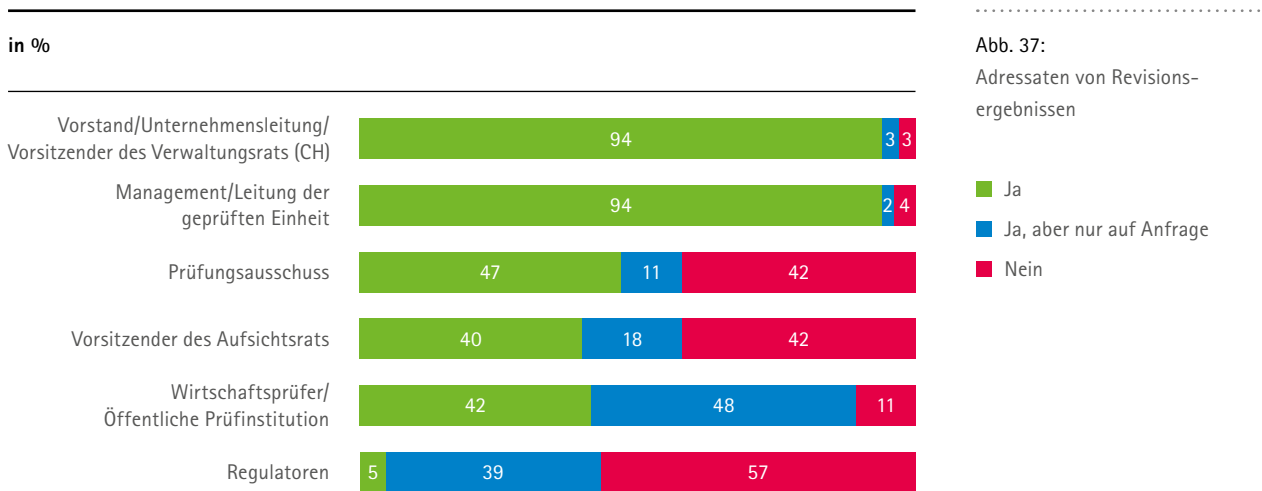


Abb. 37:
Adressaten von Revisions-
ergebnissen

- Ja
- Ja, aber nur auf Anfrage
- Nein

Alternative Berichtsformen

In der Enquete 2020 wurde nach alternativen Berichtsformen gefragt. Damals gaben 96% der Befragten an, keine alternativen Berichtsformen einzusetzen. Dass die traditionellen und oft standardisierten Berichtsformen inzwischen zumindest teilweise an Bedeutung verloren haben, zeigt Abbildung 38. Insgesamt geben 65% der Befragten an, keine alternativen Berichtsformen anstelle des klassischen, schriftlichen Prüfungsberichts zu verwenden. Während bei der Enquete 2020 lediglich einzelne Revisionsfunktionen in Freitexten angaben, Kurzberichte in Form von Management Lettern bzw. Memos oder PowerPoint-Präsentationen zu versenden, dokumentieren dies bei der Enquete 2023 mit 23% bzw. 17% deutlich mehr Revisionsfunktionen.

in %

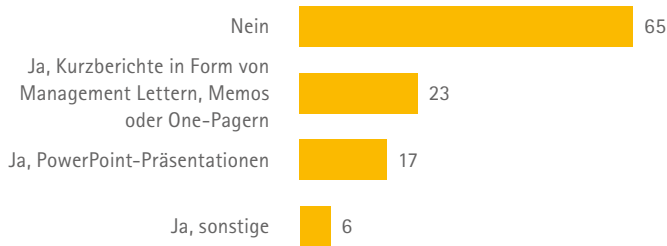


Abb. 38:
Nutzung alternativer Berichtsformen¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

In der Kategorie „Sonstige“ nannten die Befragten diverse Hybridformen, die insbesondere ergänzend zu dem klassischen Bericht eingesetzt werden. Teilweise werden Übersichten mit Feststellungen und Maßnahmen versendet oder Präsentationen für verschiedene Gremien genutzt. Ein Befragter gab an, Videoreports einzusetzen.

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 hoher Bedeutung. In Abbildung 39 wird deutlich, dass der Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und endgültigem Berichtsversand in den meisten Fällen weniger als zwei Wochen bis zu einem Monat beträgt (81 % der Fälle). Nur sehr selten benötigen die befragten Organisationen mehr als drei Monate (1 % der Fälle). Im Vergleich zu den Ergebnissen aus den vorherigen Jahren hat sich die Zeitnähe der Berichterstattung nur leicht verbessert.

in %

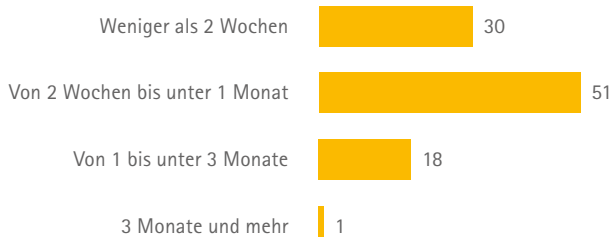


Abb. 39:
Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort (nach Schlussgespräch) und endgültigem Berichtsversand

Nutzer der Revisionsergebnisse

Als wichtigste Nutzer der Revisionsergebnisse sehen die Revisionsleitungen weiterhin die Unternehmensleitung und das Management der geprüften Einheit an. Im Vergleich zur Enquete 2020 hat die Bedeutung des Managements der geprüften Einheit zugenommen (2020: 4,50; 2023: 4,69) und ist damit fast gleichauf mit der Bedeutung der Unternehmensleitung. Auch der Wirtschaftsprüfer hat im Vergleich zur Enquete 2020 an Bedeutung gewonnen, wenngleich die Bedeutung im Langzeitvergleich abgenommen hat (2008: 4,46; 2011: 3,4; 2014: 3,28; 2017: 3,03; 2020: 2,85; 2023: 3,07). Verringert hat sich dagegen die Bedeutung des Aufsichtsrats, wobei hier anzumerken ist, dass der Verwaltungsrat (CH) in der vergangenen Enquete der Kategorie Aufsichtsrat zugeordnet wurde. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 40 dargestellt.

Von 1: „sehr niedrig“ bis 5: „sehr hoch“

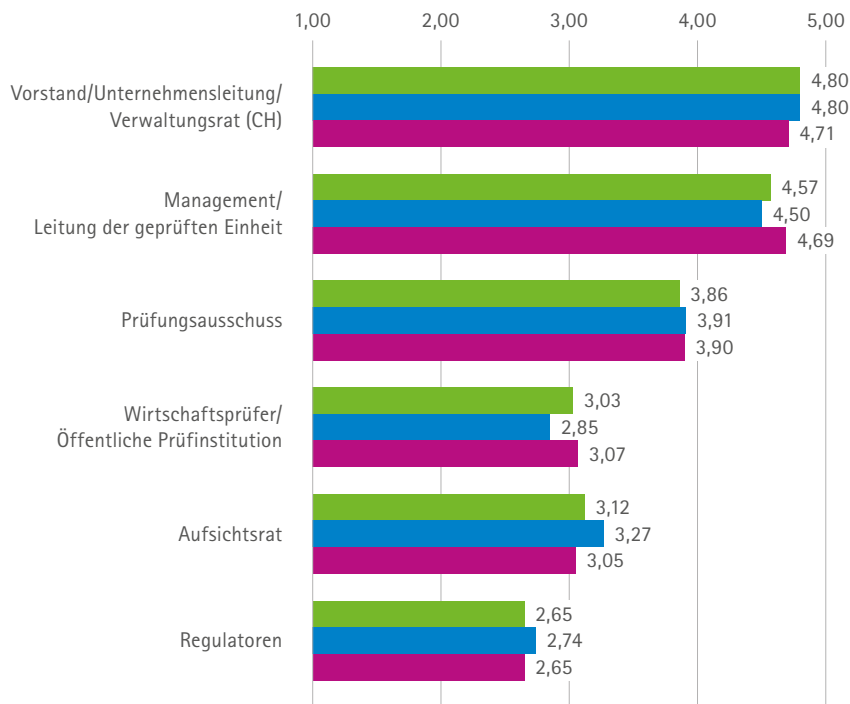


Abb. 40:
Bedeutung der Adressaten

Umsetzungsüberwachung der vereinbarten Maßnahmen

Die Wichtigkeit der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und die Abstimmung der Feststellungen gewinnen seit Jahren an Bedeutung. Abbildung 41 zeigt, dass vereinbarte Maßnahmen anhand schriftlicher Mitteilungen der geprüften Bereiche, durch gezieltes Follow-up vor Ort sowie im Rahmen von Folgeprüfungen jeweils von über 88% der befragten Unternehmen zumindest teilweise durch die Interne Revision überwacht werden. Drei von fünf Revisionsleitungen geben an, dass sie eine Software oder eine Follow-up- bzw. Maßnahmen-Datenbank verwenden, auf die geprüfte Bereiche Zugriff haben (58%). Etwa die Hälfte führt Follow-up-Maßnahmen von Feststellungen durch, die externe Prüfer getroffen haben. Strukturiertes Feedback durch die Geschäftsleitung wird nach wie vor in weniger als der Hälfte der Fälle zur Überwachung vereinbarter Maßnahmen genutzt.

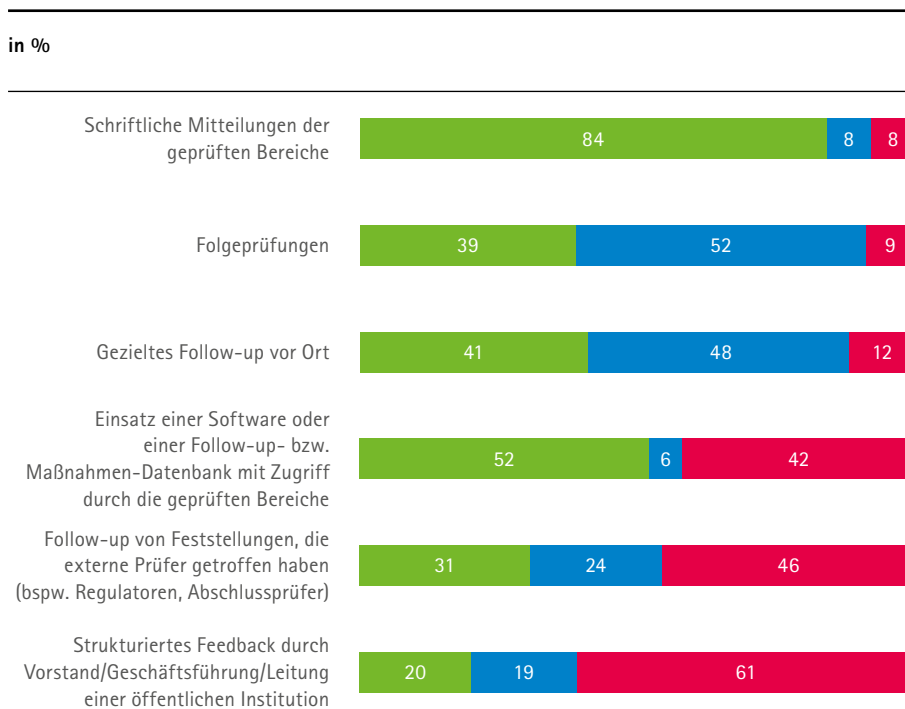


Abb. 41: Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision

- Ja
- Ja, aber nur teilweise
- Nein

Nutzung eines formalisierten Eskalationsprozesses

Bei der Frage, inwiefern die Interne Revision die Umsetzung vereinbarter Maßnahmen über einen formalisierten Eskalationsprozess überwacht, ergab sich, dass der überwiegende Teil (85%) der Befragten sich eines formalisierten Eskalationsprozesses bedient. Dieser Anteil ist im Vergleich zu den Enquete-Studien 2017 und 2020 erhöht (jeweils 81%).

5 ESG und Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nachhaltigkeit sowie der gesamte ESG-Themenkomplex (Environmental, Social und Governance) gewinnen nicht nur regulatorisch, sondern auch im Hinblick auf die Stakeholder immer mehr an Bedeutung. Die damit verbundenen Risiken erfordern Handlungsbedarf seitens der Internen Revision und bieten gleichzeitig eine Chance zur Positionierung und zur Steigerung der Bedeutung der Funktion innerhalb der eigenen Organisation. Daher soll dieses Kapitel dazu dienen, das Potenzial sowie Ausgestaltungsoptionen für Prüfungs- und Beratungsleistungen der Internen Revision im Nachhaltigkeits- sowie ESG-Kontext besser einzuordnen. Gleichzeitig sollen die Fragestellungen als Benchmark dienen, um die eigene Positionierung im Bereich Nachhaltigkeit und ESG besser verorten zu können.

Prüfungen und Beratungen im Bereich ESG

In der Enquete 2023 wurde zunächst nach Prüfungs- und Beratungsaktivitäten in den Themenbereichen ESG gefragt (vgl. Abb. 42). Mehr als zwei Drittel der Revisionsleitungen (68%) gaben an, keine Beratungsleistungen in auch nur einem der drei Themenbereiche zu erbringen. Lediglich etwas über ein Drittel (34%) der Revisionsleitungen gaben an, keine Prüfungsleistungen in den genannten Themenbereichen zu erbringen. Dies spricht klar für eine Positionierung der Internen Revision als Assurance-Provider im Hinblick auf ESG. Dabei werden vorrangig Prüfungsleistungen im Bereich Governance (30%) bzw. Environmental (29%) erbracht. Der Social-Bereich landet mit 27% knapp dahinter. Diese Rangfolge der Bereiche spiegelt sich auch bei Beratungsleistungen wider (14%, 13% und 9%). 26% der Revisionsleitungen sehen ESG als einen Teilbereich sonstiger Prüfungshandlungen und nicht als separate Prüfungsobjekte an, während diese Einschätzung nur für 13% der Revisionsleitungen im Hinblick auf Beratung zutrifft.

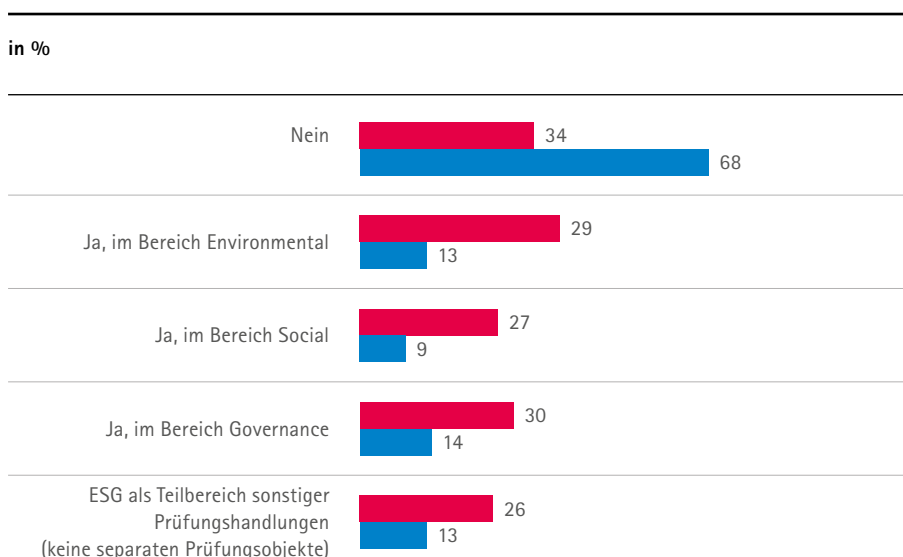


Abb. 42: Durchführung von Prüfungen und Beratungen im Bereich ESG¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

■ Prüfungen
■ Beratung

Weitere Analysen zeigen, dass bereits 17 % der befragten Internen Revisionen Prüfungen und 7% Beratungen in allen drei Bereichen durchgeführt haben. Aufgrund der fortschreitenden Entwicklung der Regulatorik in diesem Themenbereich ist davon auszugehen, dass sich diese Zahlen in der Zukunft deutlich erhöhen werden.

Prüfungshandlungen im Bereich ESG

Im Jahr 2021 hat das Institute of Internal Auditors (IIA) ein Diskussionspapier zur Rolle der Internen Revision im Bereich der ESG-Berichterstattung herausgegeben und darin Mindestanforderungen an die Prüfungs- und Beratungstätigkeit der Funktion definiert. Abgeleitet aus diesen Mindestanforderungen und ausgehend von allen Revisionsleitungen, die Prüfungsleistungen in diesen Bereichen erbringen, gaben drei Viertel (75 %) an, ESG-Themen in die Prüfungspläne einzubeziehen. Die Hälfte gab zudem an, Berichtsmetriken auf ihre Relevanz, Genauigkeit, Aktualität und Konsistenz zu überprüfen. Lediglich 39% der Befragten gaben an, die Berichterstattung auf Übereinstimmung mit den offiziellen Angaben in der Finanzberichterstattung zu überprüfen. Eine Wesentlichkeits- oder Risikobewertung zur ESG-Berichterstattung wird nur von 27 % durchgeführt. Lediglich 4% erbringen von diesen Mindestanforderungen abweichende sonstige Prüfungsleistungen (vgl. Abb. 43).

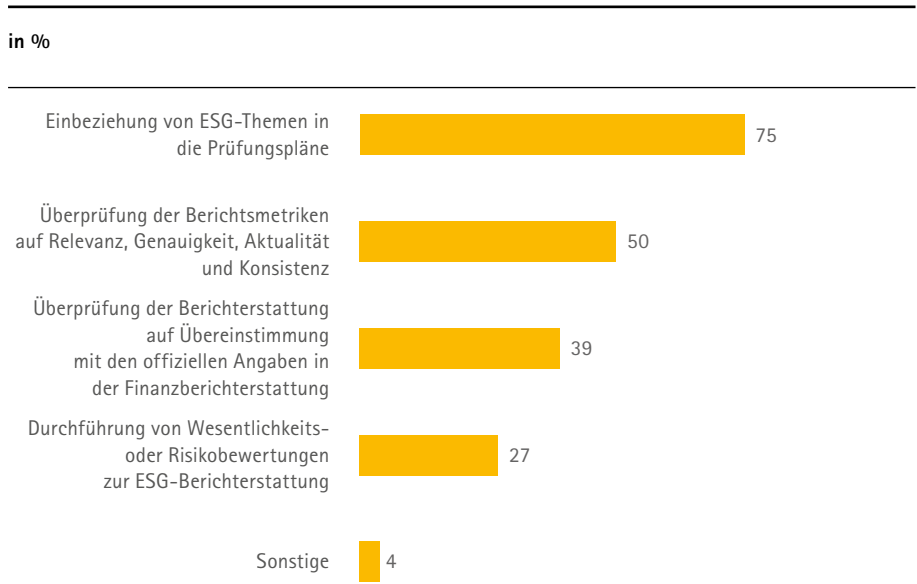


Abb. 43: Prüfungshandlungen im Bereich ESG, wenn dort bereits Prüfungen durchgeführt wurden¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Beratungshandlungen im Bereich ESG

Im Hinblick auf die durch das IIA definierten Mindestanforderungen an die Beratungstätigkeiten im Bereich ESG ergaben sich folgende Ergebnisse (vgl. Abb. 44): 70% der Revisionen, die bereits Beratung in diesem Bereich erbracht haben, haben Beratung zur Governance des gesamten Bereichs geleistet. 48% erbrachten Beratung zum Aufbau eines Kontrollumfelds bezogen auf den ESG-Bereich, während nur ein Drittel Berichtsmetriken empfohlen hat. Auch hier gaben 4% an, davon abweichende Beratungsleistungen erbracht zu haben.

Wenn bereits Beratungen im Bereich ESG durchgeführt wurden...

in %

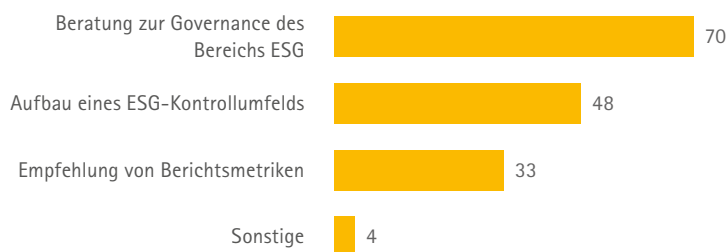


Abb. 44: Beratungshandlungen im Bereich ESG, wenn dort bereits Beratungen durchgeführt wurden¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Aufgrund der Dynamik der aus dem ESG-Bereich resultierenden Risiken, ist auch im Hinblick auf die Vielfältigkeit und Intensität der Prüfungs- und Beratungstätigkeit im ESG-Bereich mit einer starken Entwicklung in den nächsten Jahren zu rechnen.

Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung

17% der befragten Revisionsleitungen gaben an, dass ihre Organisation keine nicht-finanzielle Berichterstattung erstellt. Von den Unternehmen, die eine solche Berichterstattung erstellen, wird diese in 16% der Fälle nicht geprüft. Vor dem Hintergrund der steigenden regulatorischen Anforderungen wird sich dies voraussichtlich zukünftig stark verändern. Zusätzlich stellt sich die Frage, von wem die Prüfung der Berichterstattung und die Vergabe des Bestätigungsvermerks erwartet wird.

In der Enquete 2023 zeichnet sich bereits jetzt ein klarer Trend ab: 38% der Befragten lassen die nichtfinanzielle Berichterstattung von einer der Big4-Wirtschaftsprüfungsgesellschaften prüfen. Hinzu kommen 12%, die ihre Berichterstattung durch eine andere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bestätigen lassen. Lediglich in 13% der Fälle wird diese Prüfung durch die Interne Revision erbracht, 4% haben eine andere Funktion mit dieser Aufgabe betraut (vgl. Abb. 45). Dazu zählt beispielsweise die Compliance- oder die Risikofunktion, eigens dafür eingerichtete Funktionen sowie andere Fachabteilungen.

in %

● Big4-Prüfer	38
● Keine nichtfinanzielle Berichterstattung vorhanden	17
● Interne Revision	13
● Nicht-Big4-Prüfer	12
● Sonstige	4
● Berichterstattung wird nicht geprüft	16

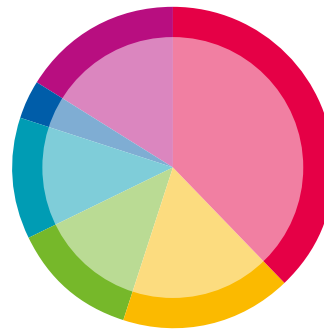


Abb. 45:
Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung

Gründe für die Einbindung der Internen Revision in den Bereich ESG

Der ESG-Themenbereich beschäftigt derzeit fast jede Organisation und ist für viele gänzlich neu. Dies führt dazu, dass die ESG-Aktivitäten teilweise fragmentiert durch verschiedene Funktionen innerhalb des Unternehmens abgebildet werden. In der Enquete 2023 wurden die Gründe für die Einbindung der Internen Revision in den ESG-Bereich basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen abgefragt. Die Darstellung der Gründe soll anderen Revisionsfunktionen dabei helfen, ihre Einbindung in die ESG-Thematik voranzutreiben.

Anhand von Ausprägungen von „sehr wenig“ (1) bis „sehr stark“ (5) wurden die Revisionsleitungen gebeten zu bewerten, inwieweit die Aussagen auf ihre Funktion zutreffen. Dabei wurde als übergeordnete Fragestellung nach den Gründen für die Einbindung der Internen Revision in den ESG-Bereich gefragt.

Der Haupttreiber für eine Einbindung der Internen Revision in die ESG-Thematik ist vor allem die Regulatorik. Dazu gehören die „Notwendigkeit der Einhaltung von Vorschriften, die Vermeidung von Sanktionen und Management der damit verbundenen Risiken“ (gesamt 3,87 bzw. 3,99 bei großen und 3,72 bei kleinen Internen Revisionen), die „Gewährleistung der routinemäßigen Einhaltung von Vorschriften“ (gesamt 3,44 bzw. 3,51 bei großen und 3,42 bei kleinen Internen Revisionen), die „Unabhängige Beurteilung der damit verbundenen Berichterstattung“ (gesamt 3,44 bzw. 3,61 bei großen und 3,29 bei kleinen Internen Revisionen) sowie die „Erhöhung des Bedarfs an Assurance durch regulatorische Anforderungen“ (gesamt 3,44 bzw. 3,72 bei großen und 3,37 bei kleinen Internen Revisionen). Bei großen Internen Revisionen (20 FTE oder mehr) sind diese Treiber demnach etwas ausgeprägter als bei kleinen Internen Revisionen (weniger als 5 FTE). Hier zeigt sich, dass sich die Interne Revision innerhalb des Bereichs ESG eher als Assurance-Provider positioniert.

Spezifischere Gründe, wie die „Erlangung externer Legitimität“ (2,64), die „Erhöhung des Aktionärsschutzes und der Unabhängigkeit“ (2,70) sowie die „Verwaltung von Prozessen und Senkung von Kosten“ (2,78) sind derzeit eher weniger bedeutend für die Einbindung der Internen Revision in den ESG-Bereich. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Abbildung 46. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Gründe für eine Einbindung der Internen Revision vielfältig sind.

Von 1: „sehr wenig“ bis 5: „sehr stark“



Abb. 46:
Gründe für die Einbindung der Internen Revision in den Bereich ESG

6 Technologie und Interne Revision

Der Einsatz moderner Technologie ist nicht nur in operativen Funktionen von großer Bedeutung, sondern natürlich auch für die Interne Revision. Nach der Enquete 2020 widmet auch die Enquete 2023 diesem bedeutenden Thema ein eigenes Kapitel. Fragestellungen rund um das Thema Technologie und Interne Revision werden damit detailliert untersucht.

Einsatz von Software und Technologie in der Internen Revision

Abbildung 47 beschreibt verschiedene Softwarelösungen und Technologien, die in der Internen Revision eingesetzt werden. 522 Teilnehmer haben diese Frage beantwortet. Software zur Datenanalyse und -visualisierung findet in drei von fünf Internen Revisionen Anwendung und wird vornehmlich zur Prüfungsvorbereitung und -durchführung verwendet. Spezifische Revisionsmanagement-Software (engl. Audit Management Software) wird in gut der Hälfte der befragten Internen Revisionen eingesetzt und findet Anwendung in allen drei Phasen des Prüfungsprozesses. Continuous Auditing bzw. Continuous Monitoring wird in 29% der befragten Internen Revisionen genutzt. Process Mining (13%), Text Mining (8%), künstliche Intelligenz bzw. Machine Learning (7%), Robotic Process Automation (RPA) (5%) und Blockchain (1%) werden nur in wenigen Internen Revisionen eingesetzt.

in %	Planung Et Vor- bereitung	Durch- führung	Kommuni- kation Et Follow-up	Wird nicht genutzt
Software zur Datenanalyse und -visualisierung (z. B. IDEA, ACL, Tableau)	39	53	8	41
Spezifische Revisionsmanagement-Software	44	42	49	44
Continuous Auditing/ Continuous Monitoring	17	20	7	71
Process Mining (z. B. Celonis)	6	11	2	87
Text Mining	3	7	1	92
Künstliche Intelligenz/Machine Learning	3	5	1	93
Robotic Process Automation (RPA) (z. B. UiPath, BluePrism, Automation Anywhere)	2	4	2	95
Blockchain	0	1	1	99

Abb. 47:
Einsatz von Software und Technologie in der Internen Revision¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass nur gut jede zweite Interne Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz Revisionsmanagement-Software und Software zur Datenanalyse einsetzt. Wenige Interne Revisionen nutzen innovative Technologien wie Process Mining, RPA oder Machine Learning.

Abbildung 48 zeigt, dass die Nutzung von Software und Technologie maßgeblich von der Größe der Revisionsfunktion abhängt. Während 89% der großen und 72% der mittelgroßen Internen Revisionen Software zur Datenanalyse und -visualisierung einsetzen, findet diese Software-Art bei lediglich 41% der kleinen Internen Revisionen Anwendung. Spezifische Revisionsmanagement-Software wird von 86% der großen, jedoch lediglich von 36% der kleinen Internen Revisionen genutzt.

in %	Größe der Revisionsfunktion		
	Klein (bis zu 5 FTE)	Mittelgroß (5 bis zu 20 FTE)	Groß (20 FTE oder mehr)
Software zur Datenanalyse und -visualisierung (z. B. IDEA, ACL, Tableau)	41	72	89
Spezifische Revisionsmanagement-Software	36	70	86
Continuous Auditing/Continuous Monitoring	21	31	51
Process Mining (z. B. Celonis)	5	18	25
Text Mining	5	7	19
Künstliche Intelligenz/Machine Learning	5	5	19
Robotic Process Automation (RPA) (z. B. UiPath, BluePrism, Automation Anywhere)	2	6	15
Blockchain	1	1	1

Abb. 48:
Einsatz von Software und Technologie nach Größe der Revisionsfunktion

Implementierung von technologischen Innovationen in der Internen Revision

Die Teilnehmer wurden gefragt, wie technologische Innovationen in den Internen Revisionen vorangetrieben werden. Abbildung 49 zeigt die Ergebnisse. Weniger als die Hälfte aller befragten Internen Revisionen plant die Einführung der aufgelisteten Innovationen. Während etwa ein Drittel die Einführung von Process Mining plant oder bereits umgesetzt hat, plant dies bei RPA, künstlicher Intelligenz bzw. Machine Learning und Text Mining lediglich ein Viertel der Befragten. Blockchain spielt als Innovation für die Interne Revision eine untergeordnete Rolle.

Wenn Interne Revisionen Innovationen nutzen, dann erfolgt eine Anwendung vornehmlich erst, wenn es sich um eine bereits etablierte Technologie handelt. Die Befragten dokumentieren damit, dass die Interne Revision gegenüber neuen Technologien eher zurückhaltend ist. Während viele Geschäftseinheiten die Anwendung von Innovationen vorantreiben, kann es für Revisionsfunktionen eine Herausforderung sein, den Anschluss nicht zu verlieren. Wenn Interne Revisionen Technologien selbst nutzen und dadurch ein größeres Technologieverständnis entwickeln, erleichtert dies auch Prüfungen oder Beratungen in Bereichen, die diese Technologien einsetzen.

in %

	Kauf	Kauf von Lizenzen/ Basis-Tools und selbstständige Weiter- entwicklung	Selbstständige Entwicklung	Anwendung, wenn Innovation bereits etabliert ist	Einführung nicht geplant
Process Mining	5	9	5	17	65
Robotic Process Automation	1	5	4	16	74
Künstliche Intelligenz/ Machine Learning	3	4	4	16	73
Blockchain	1	1	0	6	92
Text Mining	2	5	4	12	78
Continuous Auditing/ Continuous Monitoring	5	11	21	13	50

Abb. 49:
Implementierung von
Innovationen in der Internen
Revision

Technologiebasierte Prüfungstechniken

Für die Nutzung von technologiebasierten/-unterstützenden Prüfungstechniken gibt die Hälfte der Revisionsleitungen an, dass ihre Internen Revisionen diese wenig oder sehr wenig verwenden (50%). Hier zeigt sich keine Veränderung zur Enquete 2020 (49%). Etwa 22% nutzen diese intensiv oder sehr intensiv (2020: 23%). Die bereits bei der Enquete 2020 festgestellte niedrige Nutzung von technologiebasierten Prüfungstechniken wird 2023 bestätigt (Abb. 50). Technologiebasierte Prüfungstechniken zum Zweck des Continuous Auditing bzw. des Continuous Monitoring nutzen 7% intensiv oder sehr intensiv, wobei 70% der Befragten eine geringe oder sehr geringe Nutzung angeben (2020: 73%).

Auch wenn die geringfügigen Änderungen auf Grund einer veränderten Teilnehmerstruktur entstanden sein könnten, sind die Zahlen insgesamt ein Indikator dafür, dass die Nutzung von Technologie in der Internen Revision stagniert oder sogar zurückgeht. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung von Geschäftsprozessen und der durch die Literatur dokumentierten Chancen von Technologie ist dies bemerkenswert. Die folgenden Auswertungen konkretisieren den Nutzen von Technologie in der Internen Revision.

Von 1: „sehr wenig“ bis 5: „sehr intensiv“

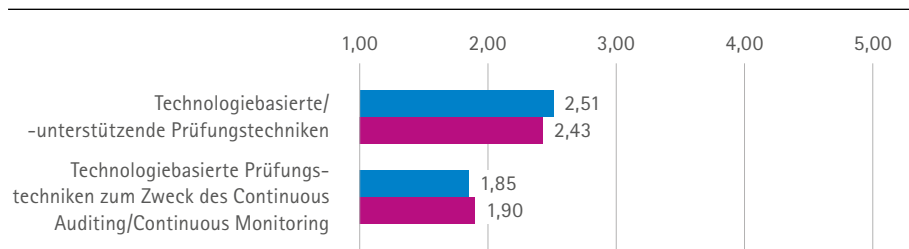


Abb. 50: Nutzung von technologiebasierten Prüfungstechniken

■ 2020
■ 2023

Nutzen von technologiebasierten Prüfungstechniken

Abbildung 51 veranschaulicht den Nutzen technologiebasierter Prüfungstechniken in der Internen Revision. Die Verbesserung der Effizienz und der Effektivität der Revisionsarbeit ist dabei nach wie vor der wichtigste Nutzen. Die Daten deuten darauf hin, dass technologiebasierte Prüfungstechniken als weniger hilfreich für die Arbeit der Internen Revision angesehen werden, dies kann aber auch an der veränderten Teilnehmerstruktur liegen. In allen Kategorien nahm die Zustimmungsrates zum Nutzen von technologiebasierten Prüfungstechniken um einen ähnlichen Anteil ab.¹ Dass die Einschätzungen der Teilnehmer im Durchschnitt um den Mittelpunkt von drei oder sogar darunter liegen, zeigt einen vergleichsweise geringen wahrgenommenen Nutzen von Technologie auf.

¹ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass bei der Enquete 2020 gleichzeitig der Nutzen von technologiebasierten Prüfungstechniken zum Zweck des Continuous Auditing bzw. Continuous Monitoring abgefragt wurde. Diese Zahlen werden hier nicht präsentiert, könnten jedoch zu kleineren Verzerrungen beim Vergleich der Erhebungszeitpunkte führen.

Von 1: „sehr wenig“ bis 5: „sehr intensiv“

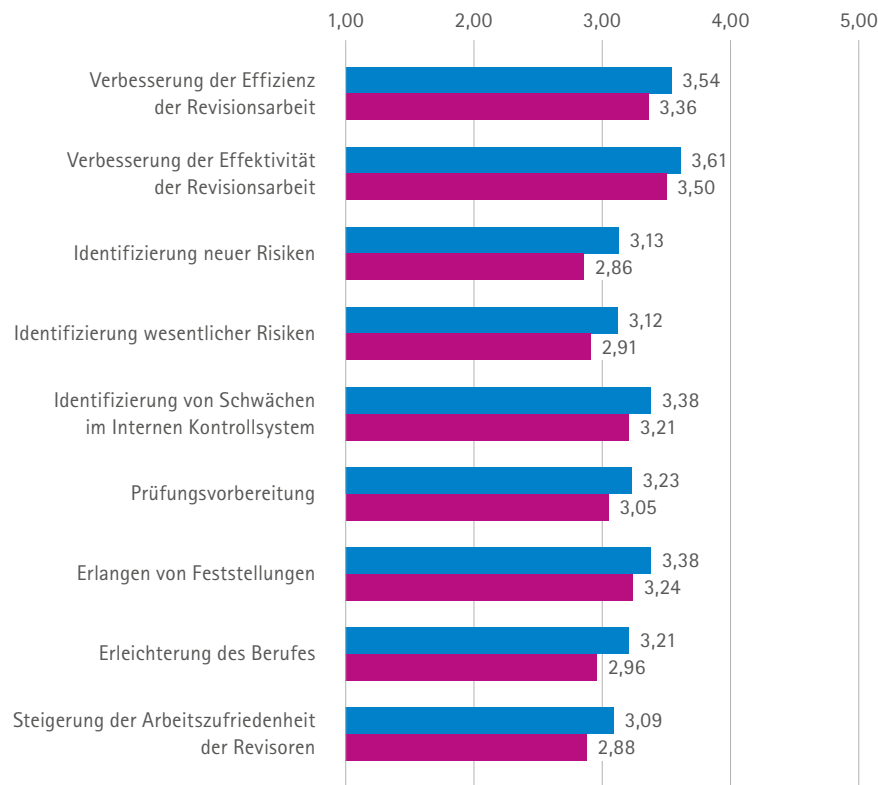


Abb. 51:
Nutzen technologiebasierter Prüfungstechniken

■ 2020
■ 2023

Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen

Datenanalysen können als Unterkategorie von technologiebasierten Prüfungstechniken gesehen werden. Die Teilnehmer der Enquete 2023 wurden gefragt, wie sie den Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen in ihrer Internen Revision einschätzen. Abbildung 52 gibt an, wie die verschiedenen Stufen definiert werden.

1. Papierbasiert

Revisoren prüfen stichprobenartig gedruckte Kopien von Dokumentation, um die Einhaltung der Kontrollen nachzuweisen.

2. Tabellenbasiert

Prüfungsprozesse verwenden Tabellen für Basisanalysen (Sortierung, Berechnung, Kontrolle von Summen, Summierung usw.), Stichproben von kleinen Datensätzen, begrenzte Verwendung von Makros zum Auffinden von Anomalien in Teilpopulationen von Daten.

3. Vereinzelt und gelegentlich

Die Interne Revision verfügt über einige oder einzelne Ressourcen, die sich mit dem Einsatz von Datenanalyse-Software auskennen. Oftmals wird die Rolle der Datenanalyse auf eine Einzelperson zentralisiert. Die Anwendung von Datenanalysen in Prüfungsprogrammen ist sporadisch und unstrukturiert. Es gibt Herausforderungen bei der Beschaffung von Daten aus der IT.

4. Integriert

Die Datenanalyse wird in jedem geeigneten Prüfungsauftrag und in jeder Phase des Revisionsprozesses eingesetzt (Risiko-bewertung, Planung, Vorbereitung, Prüfung, Problemverfolgung und Berichterstattung). Beherrschung von Datenanalyse-Technologien ist je nach Größe und Zusammensetzung des Prüfungspersonals eine Arbeitsanforderung an einige oder an alle Prüfungsmitarbeiter. Es besteht eine enge Integration mit der IT und dem Rest der Organisation hinsichtlich des Zugangs zu notwendigen Daten und der Verteilung der Ergebnisse.

5. Vollständig optimiert

Die Datenanalyse ist in allen Prüfprogrammen verankert. Die Revisionsabteilung verlässt sich in allen Phasen des Prüfungsplans in hohem Maße auf Datenanalysen. Viele Prüfungsprozesse sind automatisiert, um die Qualität und Konsistenz der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Datenanalyse-Technologie ist anerkanntermaßen eine wesentliche Komponente, die es der Revision ermöglicht, ihre Prüfpläne umzusetzen.

.....
Abb. 52:
 Definitionen für den Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen¹

¹ Vgl. hierzu im IPPF den Global Technology Audit Guide „Data Analysis Technologies“ des IIA.

Der Großteil der Revisionsabteilungen findet sich im unteren bis mittleren Bereich wieder (vgl. Abb. 53). Als papierbasiert (1,7 %) und vollständig optimiert (1,3 %) kategorisieren nur wenige Revisionsleitungen ihre Interne Revision. Trotz der vielfach diskutierten Digitalisierung geben neun Befragte an, dass die Datenanalysen in ihren Internen Revisionen papierbasiert sind. Diese Internen Revisionen sind überwiegend kleinen Unternehmen zugeordnet und beschäftigen im Durchschnitt 3 Revisoren. Zwei Drittel der Revisionsleitungen geben an, dass ihre Internen Revisionen tabellenbasierte Prozesse nutzen (27,1 %) oder vereinzelt und gelegentlich spezifischere Datenanalysen durchführen (39,4 %). Nach 23,8 % bei der Enquete 2020 sehen nun 30,4 % der Revisionsleitungen den Reifegrad ihrer Internen Revisionen in Bezug auf Datenanalysen bei „Integriert“.

Insgesamt ist der Mittelwert von 2,90 (2020) auf 3,03 leicht gestiegen. Die Auswertungen zeigen dennoch, dass für viele Revisionsfunktionen noch Verbesserungsbedarf bei der Nutzung von Datenanalysen besteht.

in %

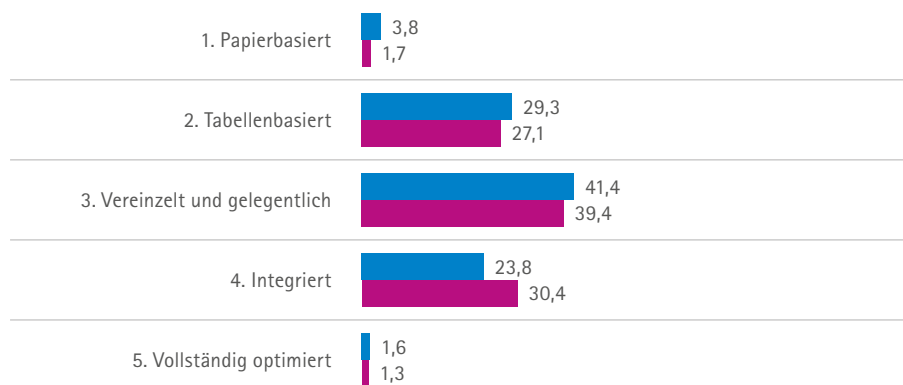


Abb. 53:
Reifegrad der Nutzung von
Datenanalysen in der Internen
Revision

■ 2020
■ 2023

Zentrale Herausforderungen bei der Implementierung von technologiebasierten Prüfungstechniken

Als zentrale Herausforderungen bei der Implementierung von technologiebasierten Prüfungstechniken wird zunehmend die ungeeignete Datenbasis im Unternehmen genannt. Während diese Kategorie bei der Enquete 2020 noch von 46% der Revisionsleitungen genannt wurde, sind es bei der Enquete 2023 mittlerweile 63%. Hohe Implementierungskosten sind mit 58% weiterhin relevante Herausforderungen bei der Implementierung. Die häufig genannte mangelnde Kompetenz in der Internen Revision bestätigt die Wichtigkeit von technologiebezogenen Weiterbildungen. Die mangelnde Kompetenz wurde mit 54% sogar noch häufiger genannt als bei der Enquete 2020 (49%).

Der Zugang zu relevanten Daten ist für die Interne Revision nicht einfach. Viele Revisionsleitungen sehen dies als Barriere für die Implementierung an. Zwei von fünf Revisionsleitungen nennen hohe Betriebskosten als Herausforderung. Jeweils etwa ein Viertel der Befragten sieht Probleme mit dem Betriebsrat oder Datenschutz (27%), eine schwierige Einbindung in den Revisionsprozess (22%) und einen unübersichtlichen Software-Markt (22%) als Barrieren für die Implementierung. Persönliche Widerstände der Revisoren sowie die Freigabe von Vorstand oder anderen Gremien spielen bei den Problemen eine untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 54).

in %

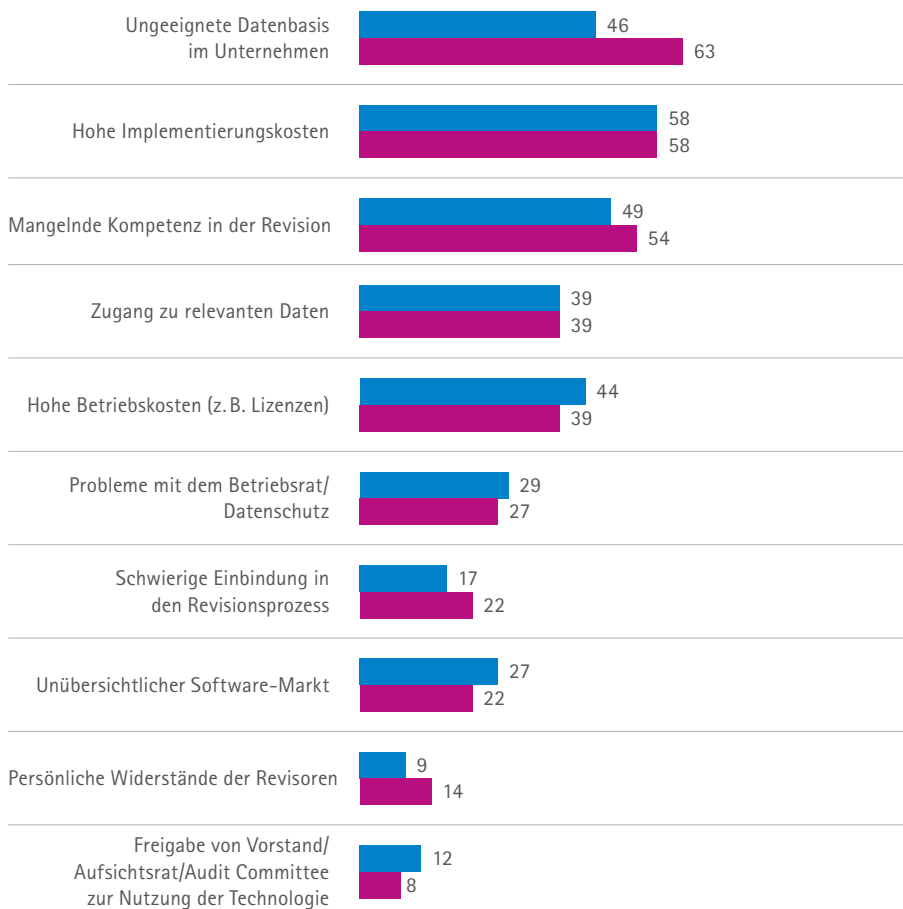


Abb. 54: Herausforderungen bei der Implementierung von technologiebasierten Prüfungstechniken¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

■ 2020
■ 2023

Einsatz von Technologien und Methoden im Unternehmen und Prüfung durch die Interne Revision

Abbildung 55 beschreibt, inwieweit verschiedene Technologien und Methoden im Unternehmen eingesetzt werden, ob die Interne Revision diese im Audit Universe abgedeckt hat und ob Prüfungen bereits stattgefunden haben. Bereits die Enquete 2020 identifizierte eine Diskrepanz zwischen dem Einsatz im Unternehmen und der Berücksichtigung durch die Interne Revision. Diese Diskrepanz ist auch aktuell noch ersichtlich.

Insbesondere durch die vielschichtigen Einsatzoptionen von Technologie innerhalb der Unternehmen ergeben sich Risiken, welche durch die Interne Revision berücksichtigt werden sollten. Einige Revisionen könnten dies zum Anlass nehmen, die Risikoorientierung ihrer Tätigkeiten zu hinterfragen.

in %

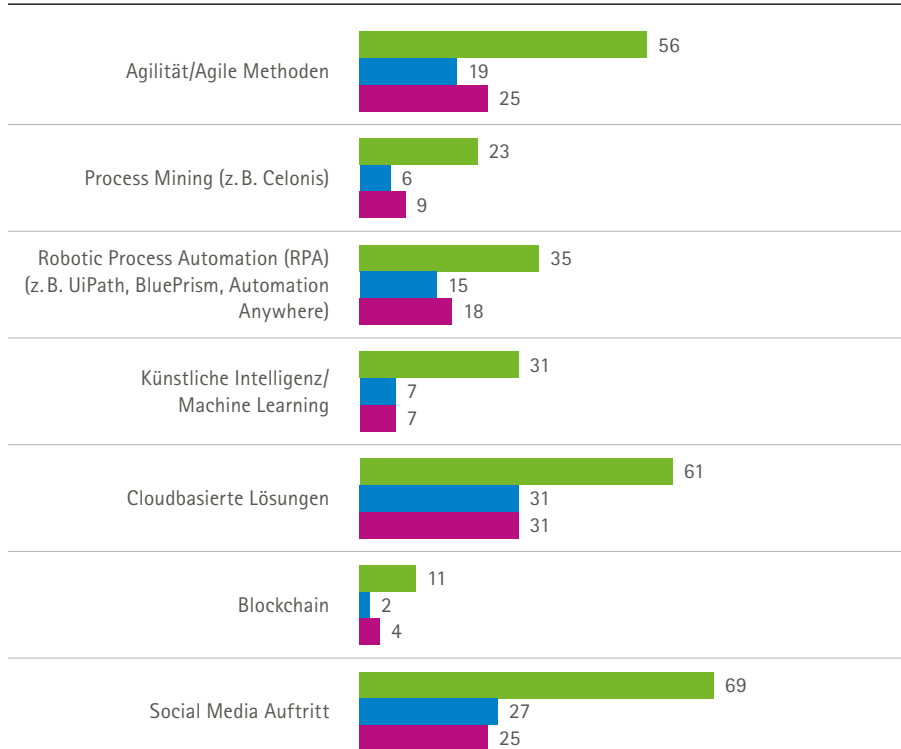


Abb. 55: Einsatz von Technologien im Unternehmen und Berücksichtigung durch die Interne Revision

- eingesetzt im Unternehmen
- aktuell im Audit Universe abgedeckt
- Prüfungen haben bereits stattgefunden

Von den Befragten gaben 35% an, dass im Unternehmen RPA genutzt wird (vgl. Abb. 55). Diese Revisionsleitungen wurden um die Angabe der insgesamt im Unternehmen implementierten RPA-Bots gebeten. Interessanterweise konnten nur 17% eine genaue Anzahl nennen, während 58% die genaue Anzahl nicht kennen und 25% keine Angabe machen konnten oder wollten (vgl. Abb. 56). Kenntnisse über die Anzahl und die Verwendung eingesetzter RPA-Bots sind jedoch relevant für die Risikoanalyse der Internen Revision. Die Zahlen deuten auf eine fehlende Einbindung der Internen Revision in den RPA-Entwicklungsprozess sowie Governance-Probleme im Zusammenhang mit RPA hin.

in %

● Die Anzahl der Bots ist mir nicht bekannt.	58
● Ich kann/möchte diese Angabe nicht machen.	25
● Nennung der Anzahl der Bots	17

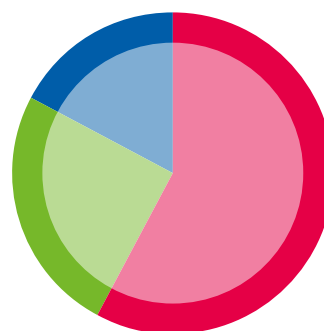


Abb. 56: Angaben zu den im Unternehmen implementierten RPA-Bots

Hindernisse für die Prüfung von Technologien

Abbildung 57 zeigt die Gründe, die Interne Revisionen daran hindern, im Unternehmen eingesetzte Technologien zu prüfen. Diese Frage erhielten nur die Revisionsleitungen, die angaben, eine Technologie nicht zu prüfen. Fehlende Kapazitäten oder Ressourcen (70%) wurde dabei am häufigsten genannt. Dass 63% der Teilnehmer fehlende Kompetenz bzw. Expertise angeben, zeigt ein mangelndes Technologie-Know-how innerhalb vieler Revisionsfunktionen auf.

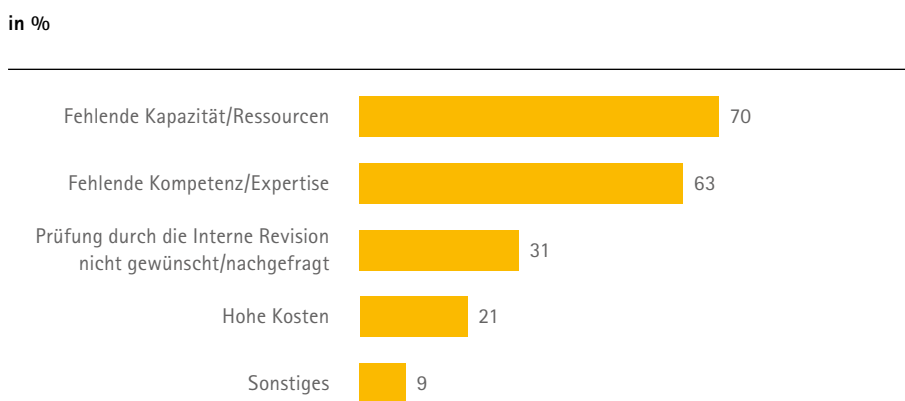


Abb. 57:
Hindernisse für die Interne Revision bei der Prüfung von im Unternehmen eingesetzter Technologie¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Unter der Kategorie „Sonstiges“ wurden insbesondere folgende Punkte genannt:

- Keine hohe Risikorelevanz und damit keine Rechtfertigung für eine Prüfung.
- Im Unternehmen wird die Technologie nur in geringem Umfang bzw. testweise eingesetzt.

Rahmenwerke zur Prüfung von Technologien

Revisionsleitungen, die bereits Technologien geprüften haben, wurden gefragt, welche Rahmenwerke sie zur Prüfung von Technologien herangezogen haben. Abbildung 58 zeigt, dass die Internen Revisionen insbesondere die Standards der International Organization for Standardization (ISO), das COBIT-Rahmenwerk (Control Objectives for Information and Related Technology) und den IT-Grundsatz des deutschen Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) nutzen. Der Information Technology Infrastructure Library Leitfaden (ITIL) wurde von der Hälfte der Befragten verwendet. Das Rahmenwerk des National Institute of Standards and Technology (NIST), einer Bundesbehörde der Vereinigten Staaten, fand in 28% der befragten Internen Revisionen Anwendung. Unter der Kategorie „Sonstiges“ wurden bspw. die deutschen bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT), die Cloud Controls Matrix (CCM) oder Rahmenwerke der Information Systems Audit and Control Association (ISACA) genannt.

in %

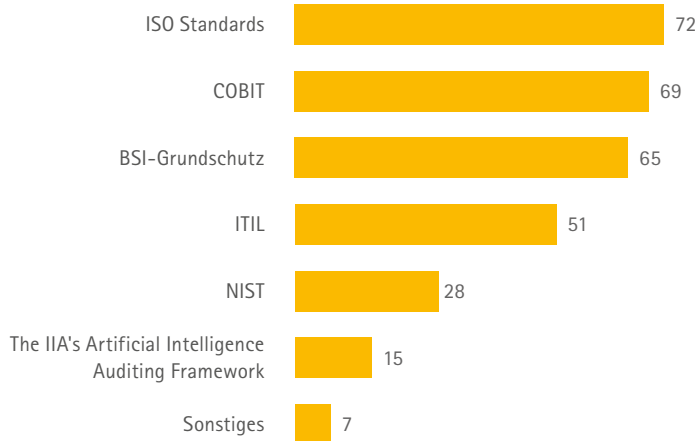


Abb. 58:
Rahmenwerke zur Prüfung von
Technologien¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Vorbereitung auf die Prüfung von technologischen Innovationen

Alle Befragten wurden gebeten anzugeben, wie gut ihre Interne Revision für die Prüfung von technologischen Innovationen (z. B. künstliche Intelligenz oder Blockchain) vorbereitet ist (vgl. Abb. 59). Der Mittelwert von 2,08 auf einer Skala von 1: „überhaupt nicht“ bis 5: „voll und ganz“, ebenso wie die Tatsache, dass sich 70% auf den unteren beiden Stufen der Skala sehen, zeigt, dass die Internen Revisionen momentan nicht gut auf die Prüfung von technologischen Innovationen vorbereitet sind.

in %

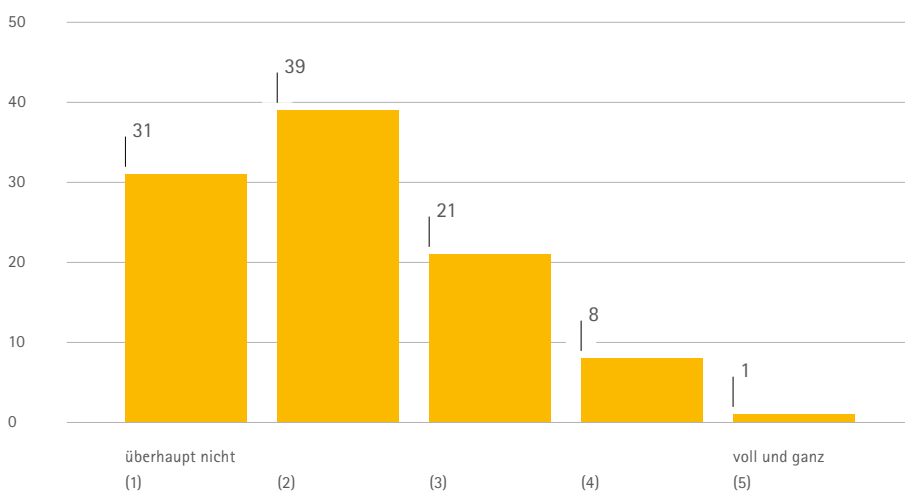


Abb. 59:
Vorbereitung der Internen Revi-
sion auf die Prüfung von techno-
logischen Innovationen

7 Qualitätsmanagement in der Internen Revision

Die IIA-Standards der Serie 1300 definieren das Qualitätsmanagement als „ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, dass alle Aspekte der Revisionsarbeit umfasst und zur kontinuierlichen Überwachung ihrer Wirksamkeit dient.“ Die hohe Bedeutung der verbindlichen Qualitätsmanagementinstrumente der Internen Revision spiegelt sich nicht in den Antworten der Teilnehmer zur Enquete 2020 wider. Die aktuellen Ergebnisse zeigen erneut, dass die verbindlichen IIA-Standards zum Qualitätsmanagement in vielen Internen Revisionen nicht erfüllt werden.

Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

In Abbildung 60 sind die Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision dargestellt. Eine laufende Überwachung der Aufgabenerfüllung wird in 64% der teilnehmenden Internen Revisionen praktiziert. Die verbleibenden 36% erfüllen diese Vorgabe nach Standard 1311 nicht (15%) bzw. nur fallweise (21%). Obwohl ebenfalls nach Standard 1311 verbindlich vorgesehen, ist die Zustimmung zu dem Instrument der regelmäßigen Selbstbeurteilung in den vergangenen drei Erhebungszeitpunkten deutlich gesunken (Zustimmungsrate 2017: 80%; 2020: 60%; 2023: 55%).

Noch geringer ist die Nutzung der nach Standard 1312 verbindlichen externen Beurteilungen mindestens alle fünf Jahre (2017: 57%, 2020: 43%; 2023: 49%). Die Selbstbeurteilung mit unabhängiger Validierung mindestens alle fünf Jahre hat eine Zustimmungsrates von 28% (2017: 37%; 2020: 20%). Nur gut jede zweite Interne Revision erfüllt eines dieser beiden Instrumente (56%) und jede dritte mindestens fallweise (66%). Die Nutzungsgrade von Qualitätsmanagement nach TQM/ISO (Zustimmungsrate 2017: 22%; 2020: 33%; 2023: 21%) und Stakeholder Surveys (Zustimmungsrate 2017: 44%; 2020: 42%; 2023: 29%) sind beim Vergleich der Erhebungszeitpunkte abnehmend.

Insgesamt bleiben die Zustimmungsrates zu den verbindlichen IIA-Standards des Qualitätsmanagements auf einem niedrigen Niveau. Auf Grund der unterschiedlichen Teilnehmer kann es hier zwar zu Verzerrungen kommen, aber das Verbesserungspotenzial ist offensichtlich.

in %

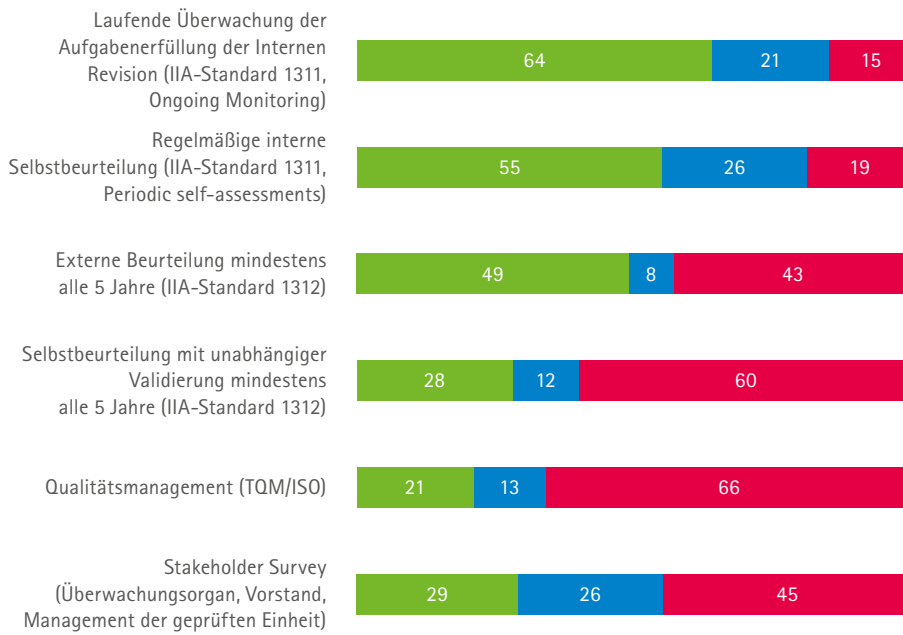


Abb. 60:
Grundlage für die Beurteilung der
Qualität der Internen Revision

- Ja
- Fallweise
- Nein

Abbildung 61 zeigt die regionalen Unterschiede in den drei Ländern. Für deutsche (60% bzw. 51%) und österreichische (65% bzw. 45%) Revisionen ist die Zustimmung zum IIA-Standard 1311 hinsichtlich der laufenden Überwachung der Aufgabenerfüllung bzw. regelmäßigen internen Selbstbeurteilung deutlich geringer als für schweizerische Interne Revisionen (82% bzw. 86%). Auch bei der externen Beurteilung mindestens alle fünf Jahre nach IIA-Standard 1312 zeigen sich gravierende Unterschiede (Deutschland: 43%; Österreich: 42%; Schweiz: 84%). Insgesamt ist die Zustimmungquote bei Revisionen in der Schweiz wesentlich höher als bei Revisionen in Deutschland und Österreich.

Deutschland: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

in %

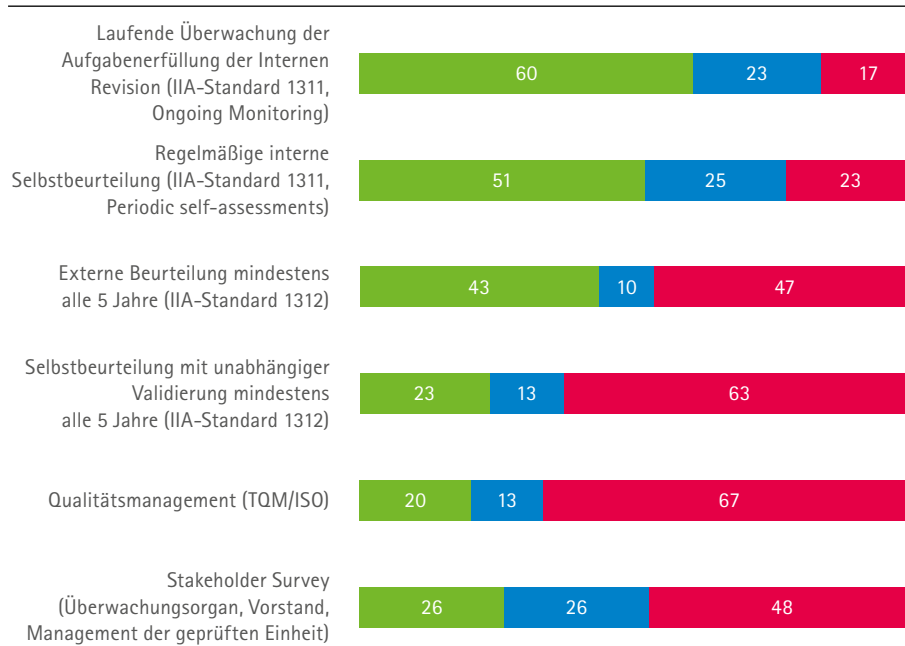
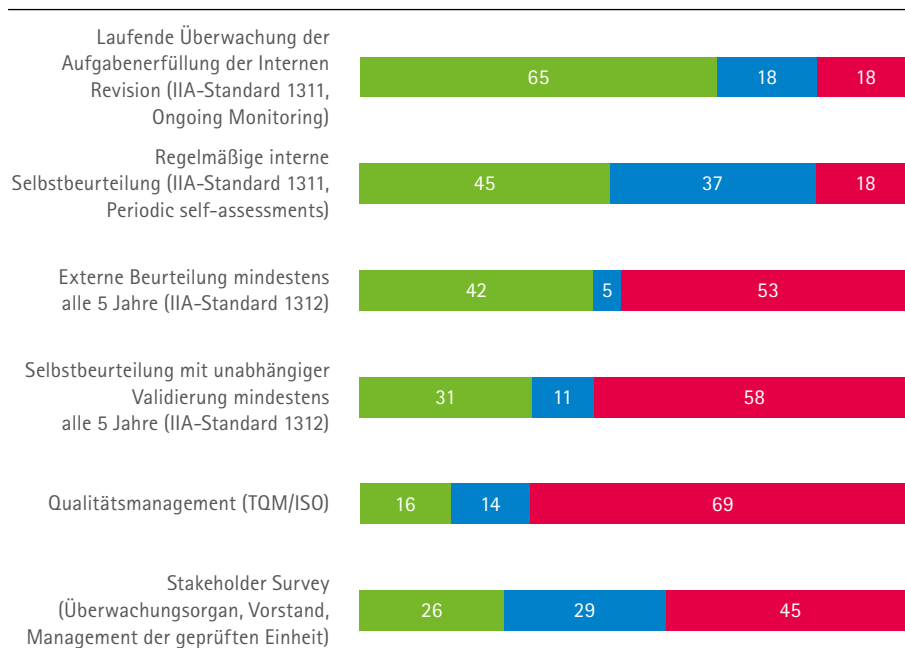


Abb. 61:
Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision (Ländervergleich)

- Ja
- Fallweise
- Nein

Österreich: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

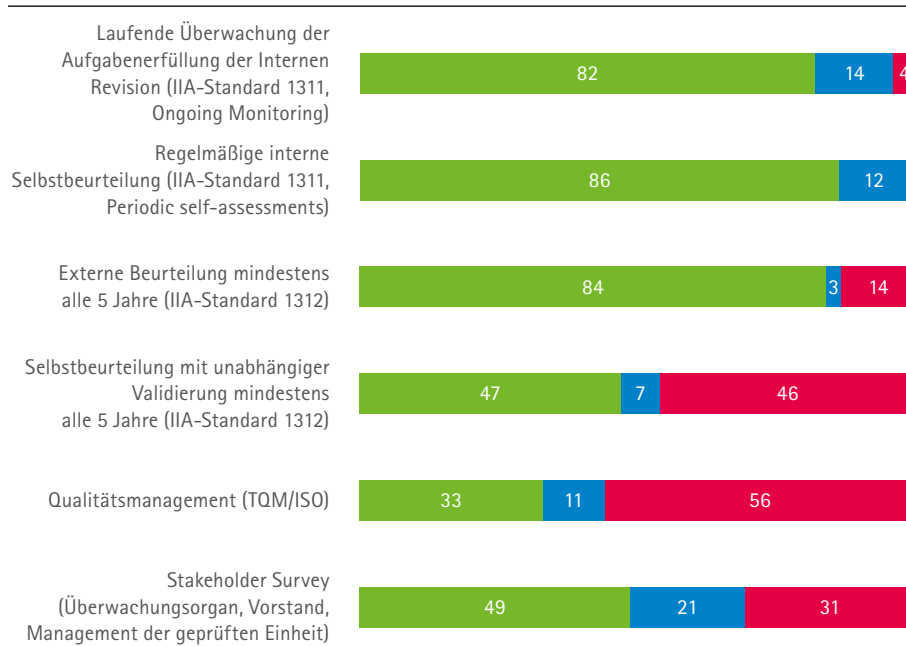
in %



- Ja
- Fallweise
- Nein

Schweiz: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

in %



Erfüllung der zehn Grundprinzipien der Internen Revision

Inwieweit die zehn verbindlichen Grundprinzipien der Internen Revision aus den Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis des IIA in ihrer Organisation erfüllt werden, sollten die Teilnehmer auf einer Skala von „1 – sehr wenig erfüllt“ bis „5 – sehr stark erfüllt“ bewerten. Abbildung 62 zeigt den Mittelwert der Bewertungen und den Anteil von Revisoren, die das jeweilige Grundprinzip in ihrer Organisation stark oder sehr stark erfüllt sehen. Die Zahlen weisen nur marginale Unterschiede im Vergleich zur Enquete 2020 auf.

Erfreulicherweise werden die Grundprinzipien in den meisten Organisationen erfüllt. Allerdings beträgt die Zustimmungsrate bei der geeigneten Positionierung und Ausstattung nur 64,1% (2020: 61,1%), womit deutlicher Verbesserungsbedarf signalisiert ist. Interessant ist, dass knapp ein Viertel das Grundprinzip „Die Interne Revision ist aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert“ nicht als stark erfüllt beurteilt. Bei diesen Teilnehmern wäre die Ausrichtung und Arbeitsweise der Internen Revision zu hinterfragen. Etwa eine von fünf Revisionsleitungen sieht das Grundprinzip „Die Interne Revision fördert organisatorische Verbesserungen“ in der Internen Revision nicht stark erfüllt. Die Grundprinzipien stellen als verbindlicher Bestandteil des IPPF einen zentralen Maßstab für die Wirksamkeit der Internen Revision dar. Aus diesem Grund sollten die Revisionsfunktionen kontinuierlich an der Erfüllung der Grundprinzipien arbeiten.

Von 1 („sehr wenig erfüllt“) bis 5 („sehr stark erfüllt“)

	2023	Stark oder sehr stark erfüllt in %
Zeigt Integrität	4,60	96,1
Zeigt Sachkunde und berufsübliche Sorgfalt	4,38	93,5
Ist objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig)	4,49	93,1
Richtet sich an Strategien, Zielen und Risiken der Organisation aus	4,01	76,9
Ist geeignet positioniert und mit angemessenen Mitteln ausgestattet	3,77	64,1
Zeigt Qualität und kontinuierliche Verbesserung	4,14	85,5
Kommuniziert wirksam	4,07	84,3
Erbringt risikoorientierte Prüfungsleistungen	4,27	90,2
Ist aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert	4,03	77,0
Fördert organisatorische Verbesserungen	4,13	79,8

Abb. 62:
Erfüllung der zehn Grund-
prinzipien der Internen Revision

Unabhängige, externe Beurteilung der Revision

Falls eine externe Beurteilung mindestens alle fünf Jahre oder eine Selbstbeurteilung mit unabhängiger Validierung mindestens alle fünf Jahre durchgeführt wird, geben 56% der Befragten an, dass diese durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erfolgt (2020: 61 %).

Bei der Frage nach dem letzten Prüfungsurteil nach DIIR-Revisionsstandard Nr. 3 bzw. IDW PS 983 geben 92% der Befragten an, dass dieses mit „uneingeschränkt“ klassifiziert wurde. In 8% der Fälle wurde ein eingeschränktes Prüfungsurteil vergeben (vgl. Abb. 63).

in %

● Uneingeschränkt	92
● Eingeschränkt	8
● Versagtes Prüfungsurteil	0

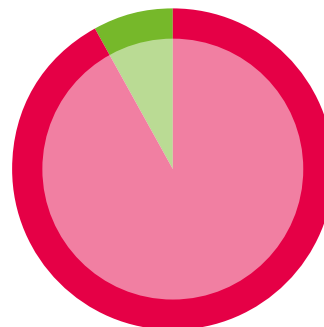


Abb. 63:
Prüfungsurteil des letzten
externen Quality Assessments

Die Teilnehmer, die es betrifft, wurden gefragt, warum bisher kein externes Quality Assessment durchgeführt wurde (Abb. 64). Die Ergebnisse decken sich fast genau mit denen der vergangenen Enquete-Befragungen. 249 Teilnehmer haben diese Frage beantwortet, wobei 35,3% die zu hohen Kosten, 28,9% Zeitmangel, 20,9% das junge Alter der Internen Revision und 12,4% die fehlende Aussagekraft als Grund anführten. Der Großteil der Antworten, inklusive Doppelnennungen mit den vorherigen Punkten, verweist auf die Unternehmensleitung, welche kein Quality Assessment fordert (75,5%). Diese Zahl stieg im Vergleich zu vorherigen Enquete-Erhebungen erneut an (2017: 62,8%; 2020: 73,7%) und ist vor dem Hintergrund der Standards und des Haftungsrisikos der Mitglieder von Geschäftsleitungen und Überwachungsorganen bezüglich der Wirksamkeit der Internen Revision weiterhin überraschend hoch.

Unter dem Punkt „Sonstiges“ konnten die Teilnehmer weitere Gründe anführen. Häufig genannt wurde dabei die mangelnde Größe der Internen Revision.

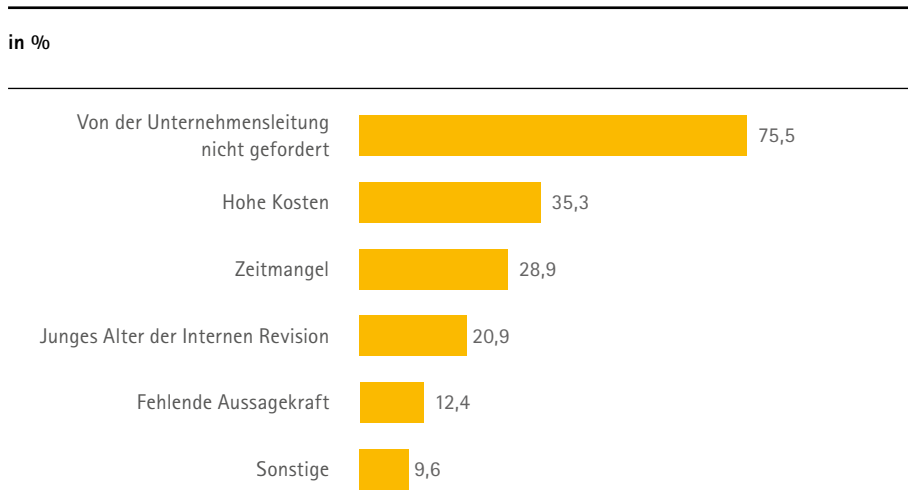


Abb. 64:
Gründe für das Fehlen eines unabhängigen und externen Quality Assessments der Internen Revision¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

8 Corporate Governance und Fraud

Corporate Governance hat, nicht zuletzt durch die öffentliche Diskussion von Wirtschaftsskandalen und Marktmanipulationsvorwürfen, sowohl für die Interne Revision als auch für die zuvor dargestellten Institutionen, Organe und Funktionen eine zentrale Rolle eingenommen. Die gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung regelt vor diesem Hintergrund die Strukturen und die Prozesse in den Unternehmen und beeinflusst damit den Ordnungsrahmen für die Tätigkeit der Internen Revision.

Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

Die Interne Revision hat aufgrund ihrer Positionierung innerhalb des Three-Lines-Modells (TLM) und der organisatorischen Anbindung an die Unternehmensführung eine zentrale Funktion hinsichtlich der Sicherstellung einer guten internen Governance-Struktur. Dementsprechend arbeitet die Interne Revision mit zahlreichen internen und externen Institutionen zusammen. Diese Zusammenarbeit wird nachfolgend genauer beleuchtet, um die zentralen Strukturen der Governance-Funktionen abzubilden.

Abbildung 65 zeigt die Intensität der Zusammenarbeit der Internen Revision mit verschiedenen internen und externen Institutionen. Dabei wird deutlich, dass für die Revisionsleitungen insbesondere die Zusammenarbeit mit der Compliance-Abteilung (4,37), dem Internen Kontrollsystem (4,37), dem Risikomanagement (4,28) und etwaigen über- oder untergeordneten anderen Revisionsfunktionen (4,15) von Bedeutung ist. Weniger wichtig scheint hingegen die Zusammenarbeit mit dem Controlling (3,41), dem Wirtschaftsprüfer (3,31), berufsständischen Vereinigungen (3,18), externen Beratern sowie externen Revisionsdienstleistern (3,06), Regulatoren (2,80) und öffentlichen Prüfinstitutionen (2,50) zu sein. Damit sind die Ergebnisse vergleichbar zu denen früherer Befragungen. Auch zwischen den Ländern gibt es keine größeren Abweichungen hinsichtlich der Bewertung der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen internen und externen Institutionen. Die durchschnittlichen Bewertungen sind nahezu identisch und in der Rangfolge ergeben sich nur kleinere Abweichungen.

Von 1: „sehr niedrig“ bis 5: „sehr hoch“



Abb. 65: Intensität der Zusammenarbeit von Interner Revision mit externen und internen Institutionen

Three-Lines-of-Defense (TLoD) oder Three-Lines-Modell (TLM)

Das bisher etablierte TLoD-Modell spricht der Internen Revision eine besonders wichtige Rolle zu. Diese Rolle wurde auch bei der Überarbeitung des Modells, in der Version des TLM, nicht geschmälert und weist der Internen Revision die Rolle zu, unabhängige Prüfungssicherheit zu liefern. Abbildung 66 ist zu entnehmen, dass in 65,3% der befragten Unternehmen das TLoD-Modell genutzt wird, wohingegen es in 29,5% der Fälle nicht genutzt wird.

Bezogen auf das TLM gaben immerhin über die Hälfte der befragten Revisionsleitungen (52,4%) an, dass in ihrer Organisation die aktualisierte Modellversion genutzt wird. In 36,6% der Fälle wird das TLM nicht genutzt und immerhin 11,0% gaben an, das Modell aktuell zu implementieren. 83,9% der befragten Revisionsleitungen gaben an, dass innerhalb ihrer Organisation immerhin eines der beiden Modelle genutzt wird und weitere 9,8% sind gerade dabei eines der beiden Modelle zu implementieren. Nur in 9,2% der Fälle wird keines der beiden Modelle genutzt.

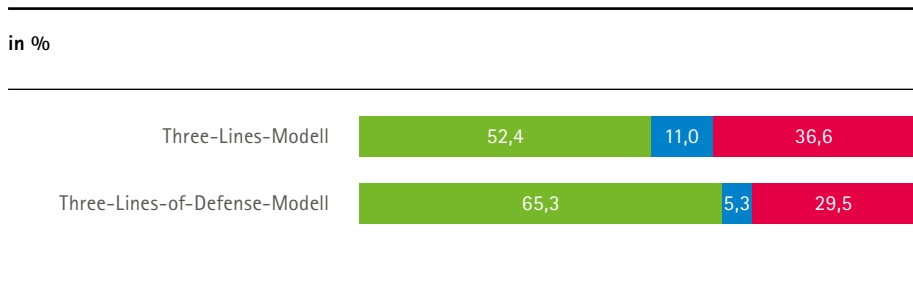


Abb. 66:
Nutzung des Three-Lines oder
Three-Lines-of-Defense-Modells

- Wird genutzt
- Wird implementiert
- Wird nicht genutzt

Wie bereits in den Jahren zuvor wurden die Teilnehmer gefragt, ob Herausforderungen bei der Abstimmung mit anderen Governance-Partnern bestehen (vgl. Abb. 67). Dies ist nicht nur vor dem Hintergrund der zuvor genannten Modelle, sondern auch allgemein von Interesse, um die Positionierung der Internen Revision im Organisationskontext bewerten zu können. Wie bereits bei der letzten Enquete ist hierbei erfreulicherweise zu berichten, dass in 68,3% der Fälle keine Herausforderungen bei der Abstimmung mit anderen Governance-Partnern existieren (vgl. 2017: 51,5%; 2020: 62,6%). Dieses Ergebnis deutet auf eine gestiegene Akzeptanz der Revisionsfunktion hin.

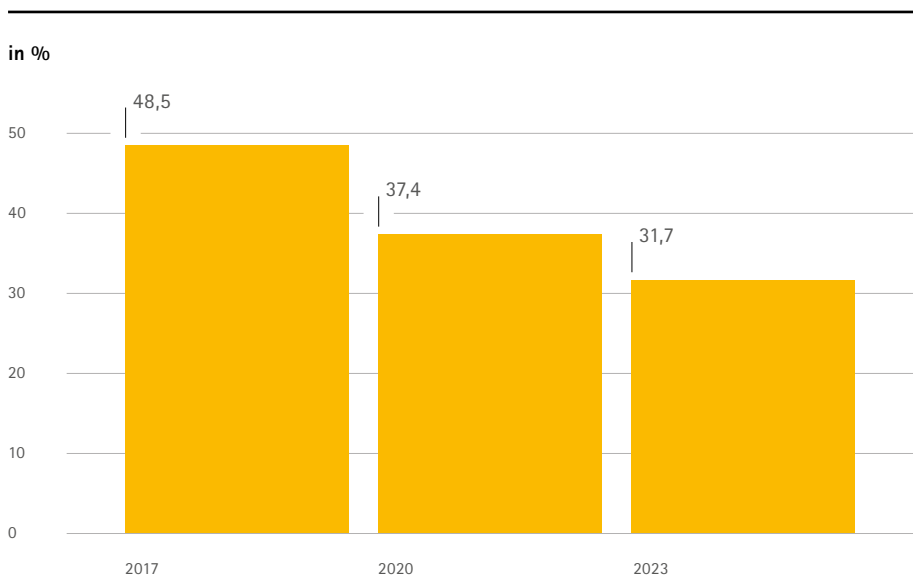


Abb. 67:
Bestehen von Herausforderungen bei der Abstimmung mit Governance-Partnern

Abbildung 68 zeigt im Hinblick auf die Abstimmung mit der Compliance-Abteilung einen klaren Trend zum Rückgang von Herausforderungen (2017: 17,0%; 2020: 14,9%; 2023: 14,5%). Für das Risikomanagement ist ein leichter Anstieg zu verzeichnen (2017: 17,3%; 2020: 12,2%; 2023: 13,6%). Dieser Anstieg könnte vor dem Hintergrund steigender Komplexität von Risikoprofilen in Unternehmen als kritisch angesehen werden. Die Herausforderungen hinsichtlich der Abstimmung mit weiteren Akteuren, wie dem Vorstand (2020: 8,1%; 2023: 7,6%) oder externen Prüfern (2020: 8,3%; 2023: 7,8%), gehen leicht zurück. Neben dem Risikomanagement ist auch für die Rechtsabteilung (2020: 5,4%; 2023: 6,0%) ein leichter Anstieg zu vermerken. Dieser lässt sich eventuell durch eine zunehmende Regulatorik begründen.

in %

Es existieren Herausforderungen (ggf. auch Probleme) hinsichtlich der Abstimmung mit...

	2017	2020	2023
... der Compliance-Abteilung	17,0	14,9	14,5
... dem Risikomanagement	17,3	12,2	13,6
... anderen operativen Einheiten	15,1	14,2	12,8
... externen Prüfern	9,0	8,3	7,8
... dem Vorstand/Verwaltungsrat (CH)	7,4	8,1	7,6
... der Rechtsabteilung	4,9	5,4	6,0
... dem Aufsichtsrat	4,4	5,1	4,7
... Regulatoren/Aufsichtsbehörden	6,8	6,1	4,3
... sonstigen Einheiten	3,3	1,7	3,8

Abb. 68: Auflistung der Governance-Partner, mit denen Herausforderungen hinsichtlich der Abstimmung bestehen

Instrumente zur Ausgestaltung der Governance-Struktur

In den befragten Unternehmen existieren ganz unterschiedliche Aspekte und Schwerpunkte, um eine wirksame und nachweisbare Steuerung und Überwachung im Sinne einer guten Governance-Struktur zu erreichen. Dazu werden verschiedene Instrumente genutzt, wie beispielsweise eine Ethik-Richtlinie bzw. ein Verhaltenskodex in 86,5% (2017: 82%; 2020: 81%) aller Unternehmen. Auch die Aktualität des Themenbereiches „Compliance“ spiegelt sich in 89,3% (2017: 72%; 2020: 79%) aller Unternehmen wider, die eine Compliance-Richtlinie implementiert haben. Hier ist ein deutlicher Anstieg zur Enquete 2020 zu vermerken, was auf die steigende Bedeutung der Compliance hindeutet.

Zudem haben 69,6% eine spezifische Corporate Governance-Richtlinie eingeführt (2017: 56%; 2020: 66,7%), auch hier ist somit eine positive Entwicklung im Vergleich zur Enquete 2020 zu verzeichnen. 66,1% (2017: 49%; 2020:56%) aller Unternehmen verfügen über eine Anti-Fraud-Richtlinie und 90,3% über eine Whistleblowing-Hotline bzw. ein Hinweisgebersystem (2017: 62%; 2020: 66%). Insgesamt ist bei allen Instrumenten zumindest ein leichter Anstieg bei der Nutzung seitens der Unternehmen gegeben. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung formaler Richtlinien und Systeme zur Stärkung der Governance-Struktur.

Die Teilnehmer wurden zudem gefragt, inwieweit die Instrumente zur Ausgestaltung der Governance-Struktur durch die Revision geprüft werden (vgl. Abb. 69). Während die Compliance-Richtlinie, Anti-Fraud-Richtlinie sowie die Corporate Governance-Richtlinie in über 60% der Fälle geprüft werden, werden Prüfungen des Verhaltenskodex bzw. der Ethik-Richtlinie (53,6%) und der Whistleblowing-Hotline bzw. des elektronischen Hinweisgebersystems (52,4%) nur in etwas mehr als der Hälfte der Fälle durchgeführt. Mit 48,1% liegt die Prüfung der Unternehmensleitlinie darunter. Auch eine Corporate (Social) Responsibility-Richtlinie wird in weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen durch die Interne Revision geprüft. Diese Ergebnisse weisen vor dem Hintergrund der ESG-Diskussion und damit aufkommender Risiken, wie beispielsweise Greenwashing, auf Handlungsbedarf seitens der Internen Revision hin.



Abb. 69: Wirksamkeitsprüfungen von verschiedenen Governance Instrumenten durch die Interne Revision

- Wird geprüft
- Wird nicht geprüft

Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

Die Zuständigkeit für die Aufdeckung und Aufklärung von dolosen Handlungen ist in Unternehmen ganz unterschiedlich geregelt, entsprechend sind unterschiedliche interne und externe Institutionen damit beauftragt (vgl. Abb. 70). Die Interne Revision führt die Aufklärung in 78,9% aller Fälle durch, gefolgt von den Compliance-Abteilungen (64,8%) und der Rechtsabteilung (51,4%). Allerdings werden auch externe Institutionen, wie vornehmlich die Ermittlungsbehörden (z.B. Polizei), Wirtschaftsprüfer und Berater, zur Aufklärung hinzugezogen. Diese Ergebnisse entsprechen weitestgehend den Erkenntnissen bisheriger Enquete-Studien.

in %

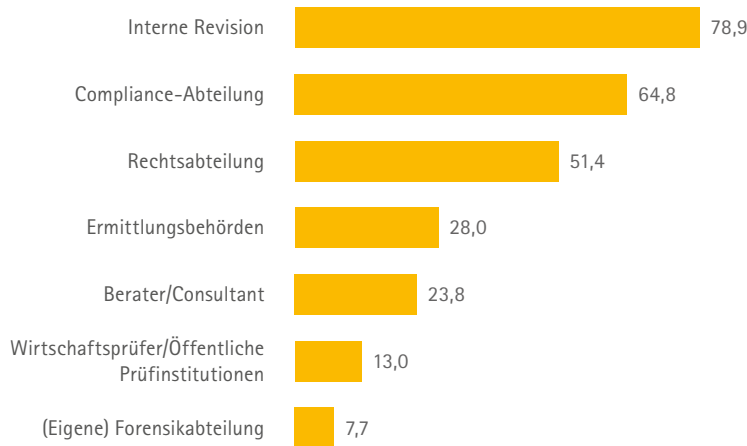


Abb. 70:
Institutionen zur Aufklärung
doloser Handlungen¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Bearbeitung von anonymen Hinweisen

Für den Bereich des Whistleblowings sind grundsätzlich die federführenden und die eingebundenen Einheiten im Unternehmen zu unterscheiden. Insgesamt besitzt die Compliance-Abteilung in ca. 65% aller Whistleblowing-Fälle die Federführung, gefolgt von der Internen Revision (ca. 19%) und der Rechtsabteilung (ca. 18%). Aus Abbildung 71 wird deutlich, dass sowohl die Compliance-Abteilung als auch die Interne Revision in ca. drei Viertel der Unternehmen entweder federführend oder eingebunden sind. Die Rechtsabteilung ist bei gut der Hälfte der Unternehmen zumindest eingebunden. In einem Großteil der Unternehmen sind Ombudsmann sowie Konzern- bzw. Unternehmenssicherheit nicht eingebunden (ca. 77% und ca. 68%).

in %

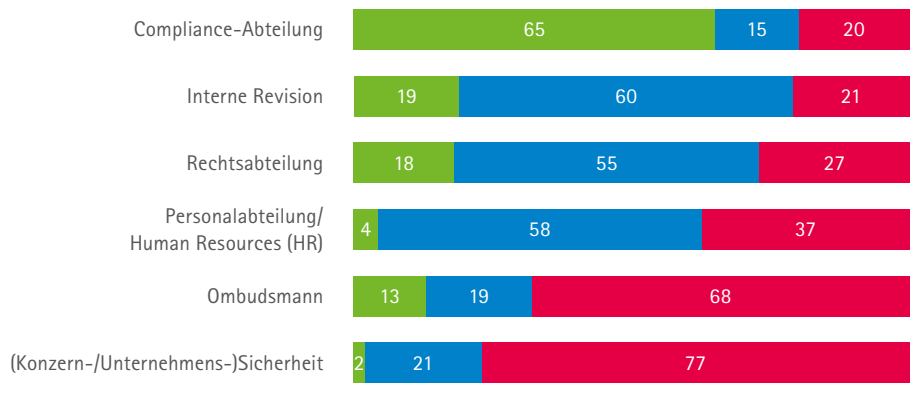


Abb. 71:
Zuständigkeit bei der Bearbeitung
von anonymen Hinweisen

- Federführend
- Eingebunden
- Nicht eingebunden bzw. Funktion nicht vorhanden

9 Personal

Ressourcenausstattung und Personalzusammensetzung sind für die Revisionsleistungen wichtige Komponenten zur Ausgestaltung der jeweiligen Revisionsabteilungen. Besonders die Personalkapazität ist in diesem Zusammenhang von zentralem Interesse. Die durchschnittliche Anzahl an Revisoren pro Revisionsfunktion liegt 2023 bei 4,65 Revisoren (gerechnet in Vollzeitstellen). Die Anzahl der Revisionsmitarbeiter richtet sich hierbei nach unterschiedlichen Kriterien (vgl. Abb. 72).

1: „gering“; 2: „mittel“; 3: „stark“

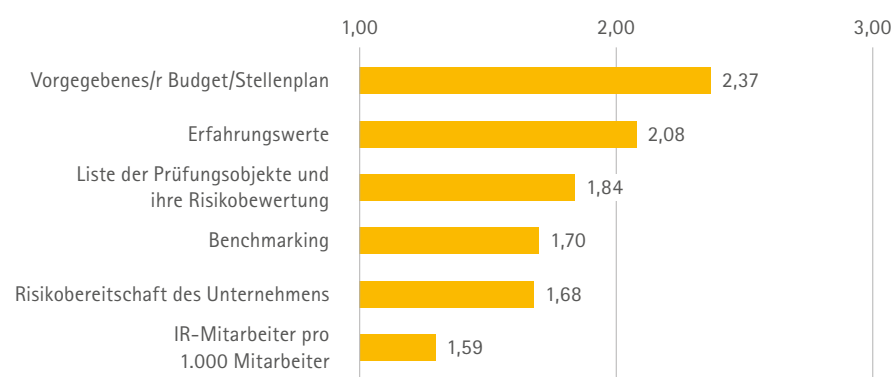


Abb. 72: Grundlagen für die Personalbemessung

Als bedeutende Grundlage für die Bestimmung der Anzahl der Revisionsmitarbeiter wurde am häufigsten ein vorgegebenes Budget bzw. ein vorhandener Stellenplan angegeben. Des Weiteren haben auch Erfahrungswerte einen bedeutenden Einfluss. Die Liste der Prüfungsobjekte und ihre Risikobewertung, die Risikobereitschaft des Unternehmens, Benchmarking sowie die Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter haben eine eher geringere Bedeutung.

Durchschnittlicher Zukauf von Mitarbeiterkapazität in Personenjahren pro Jahr nach Unternehmensgröße

Fragen zum Co- und Outsourcing sind für die Ressourcenausstattung der Revisionsabteilungen von hoher Bedeutung. Hierbei erfolgt ein durchschnittlicher interner Zukauf von Mitarbeiterkapazitäten (in Personenjahren) in Höhe von 0,45 (2011: 0,94; 2014: 1,34; 2017: 0,36; 2020: 0,33) Vollzeit-Mitarbeiter. Diese Kennzahl ist im Vergleich zu den letzten Erhebungen wieder angestiegen. Der durchschnittliche externe Zukauf von Mitarbeiterkapazität (beispielsweise bei Prüfungs- oder Beratungsgesellschaften) beträgt 1,63 Vollzeit-Mitarbeiter pro Jahr (2017: 0,60; 2020: 0,90). Dies entspricht einer deutlichen Steigerung im Vergleich zu 2020. Beide Ergebnisse belegen, dass Revisionsfunktionen auch aktuell zusätzliche Ressourcen hinzuziehen.

Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Unternehmensbeschäftigte

Eine ausreichende qualitative und quantitative Ressourcenausstattung in der Internen Revision ist zwingend erforderlich, um effiziente und effektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen zu erbringen. Zur nachvollziehbaren Bestimmung der notwendigen Personalausstattung der Revisionsabteilung wird stark vereinfachend und ohne Berücksichtigung der Qualitätsaspekte immer noch häufig die Kennzahl „Mitarbeiter in der Internen Revision pro 1.000 Angestellte“ als wichtiges und gängiges Kriterium herangezogen. Unverändert wird diese Größe primär durch die Faktoren Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße beeinflusst, was auch in der nachfolgenden Tabelle (vgl. Abb. 73) ersichtlich wird.

Wirtschaftsgruppe	Unternehmensgröße (Anzahl der Unternehmensbeschäftigten in FTE)					Gesamt
	weniger als 500	von 500 bis unter 2.000	von 2.000 bis unter 5.000	von 5.000 bis unter 10.000	10.000 und mehr	
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	17,6	10,9	9,7	8,5	4,0	12,8
Industrie/Produktion	5,5	1,5	0,6	0,6	0,5	0,7
Öffentlicher Sektor	5,7	3,7	2,3	1,7	1,3	3,0
Versicherungen (inkl. Pensions-/ Sozialversicherungen)	11,2	5,2	3,4	3,2	2,6	5,1
Dienstleistung	18,8	3,7	2,5	2,1	0,5	3,6
Krankenhaus und Gesundheitswesen		1,1	0,4	0,4	0,3	0,4
Sonstige	6,2	2,3	1,1	0,8	0,5	2,1
Handel	6,1	0,7	0,3	1,0	0,4	1,1
Non-Profit Organisation	1,2	2,7	0,9	0,2	0,2	1,3
Energieversorgung		2,3	1,4	2,9	0,5	1,8
Telekommunikation/Medien	5,0	1,8	2,2	1,1	0,8	1,6
Gesamt	13,6	6,0	3,0	1,9	0,8	4,7

Abb. 73:
Anzahl der Internen Revisoren in FTE pro 1.000 Mitarbeiter¹

¹ Diese Werte können insbesondere in den Branchen mit wenigen Beobachtungen gegebenenfalls verzerrt sein. Folglich sind die Aussagen immer vor dem Hintergrund der Stichprobenstruktur zu bewerten.

Das stärkste Verhältnis zwischen Revisoren und 1.000 Mitarbeitern lässt sich erneut bei den Banken erkennen. In dieser Branche liegt der Mittelwert bei 12,8 Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter (2011: 10; 2014: 12; 2017: 12,6, 2020: 12,6). Auch Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern haben auf Grund ihrer Größe im Durchschnitt ein relativ hohes Verhältnis von Revisoren pro 1.000 Mitarbeitern (2020: 12,3; 2023: 13,6).

Personalausstattung der Internen Revision

Bei der Erhebung wurde zudem erfragt, ob die Revisionsleitungen mit der Personalausstattung (Sollkapazität) der Internen Revision zufrieden sind. 46,1 % der Revisionsleitungen sind der Meinung, dass die Personalausstattung den Aufgaben der Internen Revision entspricht (2020: 48,6%). Jedoch vertreten auch 41,5% (2020: 41,1 %) die Meinung, dass ihre Revision mehr Personal haben müsste und 11,2 % (2020: 10,3 %) sagen sogar aus, dass ihre Revision deutlich mehr Personal haben müsste. Interessanterweise sagten auch 1,2% (2020: 0%), dass die Interne Revision mehr Personal hat, als die Aufgaben rechtfertigen. Insgesamt lässt sich demnach festhalten, dass etwa die Hälfte aller Revisionsabteilungen laut den Revisionsleitungen unterbesetzt ist. In Deutschland liegt der Anteil der als unterbesetzt empfundenen Revisionsfunktionen bei 56,4%, in Österreich bei 52,1 % und in der Schweiz lediglich bei 36,1 %.

Durchschnittliche 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 Revisionsleitungen. Grundsätzlich ist bei circa der Hälfte der befragten Unternehmen eine langfristige Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision (größer als sieben Jahre) üblich (48,5%). Bei 31,1 % der Befragten ist eine mittelfristige Verweildauer im Durchschnitt gegeben (drei bis sieben Jahre). 20,5% der Teilnehmer geben für die Verweildauer ihrer Revisoren sogar nur eine kurzfristige Perspektive (weniger als drei Jahre) an. Die Ergebnisse entsprechen zum Großteil denen der Enquete-Studien aus den vorherigen Jahren.

Die Unterschiede in den verschiedenen Branchen werden in Abbildung 74 visualisiert. Besonders langfristig werden Mitarbeiter im öffentlichen Sektor (60,4%), bei Versicherungen (55,3%), in Krankenhäusern und dem Gesundheitswesen (51,6%) sowie in Non-Profit Organisationen (52,3%) gehalten.

Wirtschaftsgruppe	Kurzfristig (< 3 Jahre)	Mittelfristig (3 bis 7 Jahre)	Längerfristig (> 7 Jahre)
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	20,0	32,3	47,7
Industrie/Produktion	24,8	37,3	37,9
Öffentlicher Sektor	14,5	25,1	60,4
Versicherungen (inkl. Pensions-/ Sozialversicherungen)	17,2	27,5	55,3
Dienstleistung	25,6	33,6	40,8
Krankenhaus und Gesundheitswesen	20,5	27,8	51,6
Sonstige	16,4	33,0	50,5
Handel	21,3	32,0	46,7
Non-Profit Organisation	25,1	22,6	52,3
Energieversorgung	12,1	34,7	53,1
Telekommunikation/Medien	34,6	18,5	46,9
Gesamt	20,5	31,1	48,4

Abb. 74: Branchenspezifische Analyse der Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision

Abbildung 75 zeigt eine differenzierte Darstellung der häufigsten Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Internen Revision. Der häufigste Grund ist der Ruhestand/die Pensionierung (23%). In etwa der Hälfte der Unternehmen ist gelegentlich (37%) oder häufig (10%) die Übernahme von Führungspositionen im eigenen Unternehmen ein Grund für einen Wechsel aus der Internen Revision.

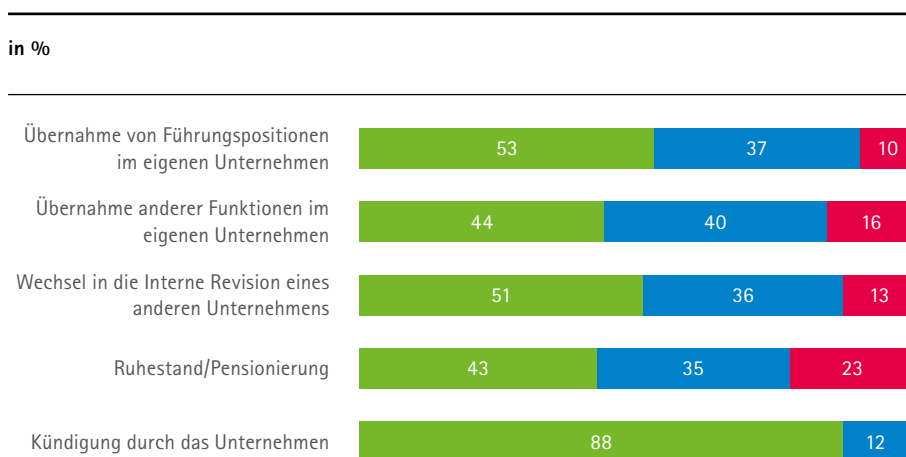


Abb. 75: Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision

- Kaum
- Gelegentlich
- Häufig

Ein teilweise anderes Bild ergibt sich, wenn Revisionsleitungen nach dem Anteil der Mitarbeiter gefragt werden, die in den letzten fünf Jahren eine Führungsposition im Rahmen eines „Management Training Ground“-Programms übernommen haben. Hierbei gaben 71 % der Revisionsleitungen an, dass keine Mitarbeiter in Führungspositionen im eigenen Unternehmen gewechselt sind. Der Durchschnitt liegt bei 3,8%.

Durchschnittliche Verweildauer von Revisionsleitungen

Erstmalig wurde in der aktuellen Umfrage die Rotation der Revisionsleitungen abgefragt. 55% der Teilnehmer hatten in den letzten fünf Jahren keine Änderungen innerhalb der Revisionsleitung. 30% berichteten einen Wechsel in fünf Jahren, 10% zwei Wechsel und ca. 5% drei bzw. vier Wechsel. Dies ist auch als Indikator für die Konstanz innerhalb der Führungsfunktionen zu verstehen. Passend hierzu gaben 79,2% der befragten Revisionsleitungen an, sich dauerhaft in dieser Position zu sehen und damit zukünftig keine revisionsfremde Position anzustreben.

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 wie schon in der Enquete-Befragung aus 2020 von Seminaren der nationalen Revisionsinstitute dominiert (vgl. Abb. 76). 94,8% der Revisionsfunktionen gaben an, Seminare, Kongresse und Fachtagungen der nationalen Revisionsinstitute zu besuchen. Ebenfalls hohe Relevanz haben Veranstaltungen anderer Bildungsanbieter (89,1%), innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungen (88%), andere Veranstaltungen nationaler Revisionsinstitute (79,8%) sowie revisionsinterne Veranstaltungen (76,9%). Interessanterweise werden Veranstaltungen des IIA oder des ECIIA von 52% der Revisionsfunktionen in Anspruch genommen und sind daher von vergleichsweise geringer Bedeutung.

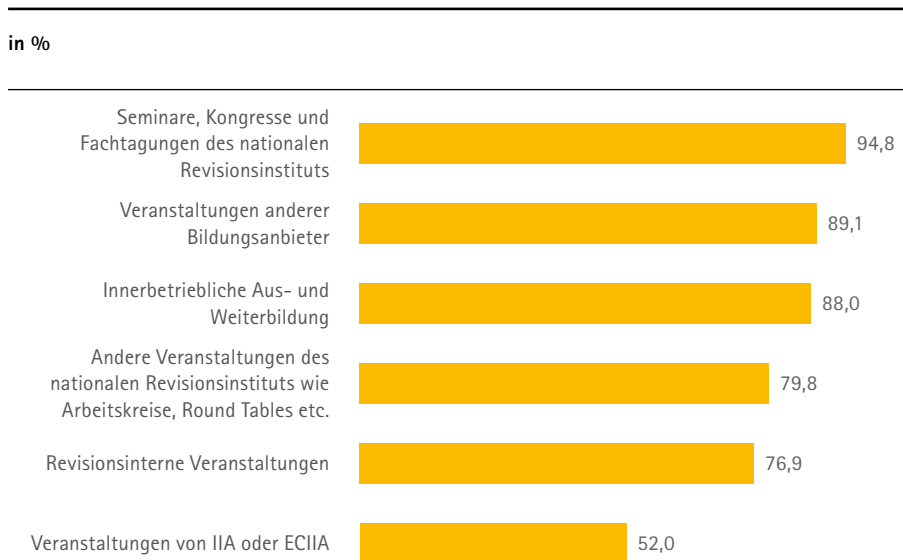


Abb. 76:
Bedeutung von Aus- und Weiterbildung

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

Aufgrund der dynamischen Umweltentwicklungen und der gestiegenen Berufsanforderungen sind Aus- und Weiterbildung zentrale Aufgaben der Personalführung. Entsprechend belegen die Ergebnisse, dass durchschnittlich 8,7 Tage der jährlichen Arbeitszeit für die Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden (2020: 7,89). Diese Ergebnisse zeigen auch, wie wichtig die kontinuierliche Weiterqualifikation bei Internen Revisoren im Vergleich zu anderen Berufsgruppen ist. Zwischen den drei Ländern kommt es dabei zu Unterschieden: Während sich in Deutschland die Mitarbeiter der Revision durchschnittlich 8,85 (2020: 7,59) Tage im Jahr weiterbilden, sind es in Österreich 7,78 (2020: 8,3) Tage und in der Schweiz sogar 9,1 (2020: 8,68) Tage.

Bereiche für die Weiterbildung

Heutige Themen für Weiterbildungen deuten häufig auf in Zukunft wichtige Aspekte für die Arbeit der Revisoren hin. Abbildung 77 zeigt, welche Themen die Weiterbildung aktuell prägen.

Die befragten Revisionsleitungen geben hierbei an, dass insbesondere IT-Themen die aktuelle Weiterbildung dominieren. 90,7% der Revisionsfunktionen bilden sich im Bereich IT-Audit/IT-Skills weiter, 83,1% im Bereich Data Analytics, 80,5% im Bereich Cybersecurity und 74,9% im Bereich Software-Kenntnisse. Ebenfalls relevant sind die Themen Regulatorik (86,5%) und Revisionsstandards (76,6%). Einführungsveranstaltungen (64,6%), Agile Methoden (58,4%) und Soft Skills (47,3%) sind hingegen deutlich seltener Gegenstand von Weiterbildungsmaßnahmen.

in %

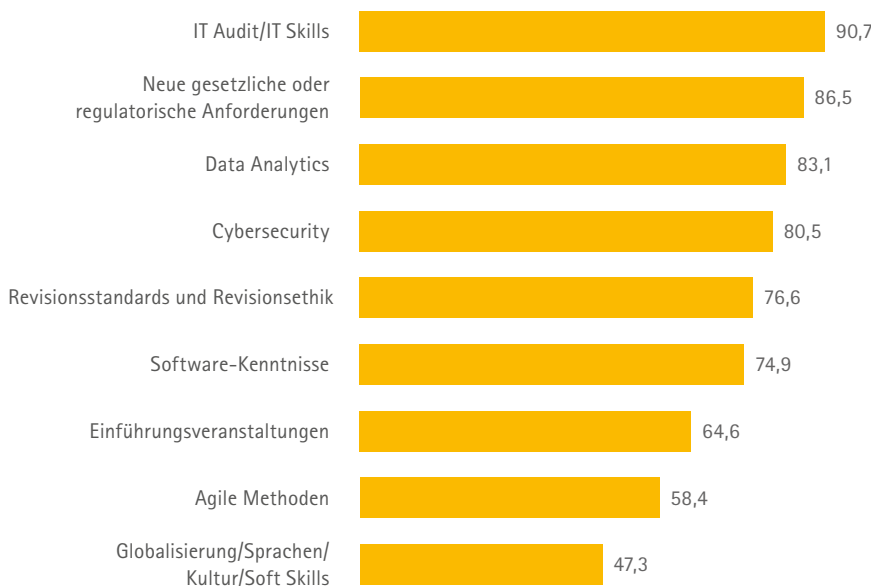


Abb. 77: Bereiche für die Weiterbildung der Revisoren¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Bedeutung von akademischen Qualifikationen bei Neueinstellung

In der Enquete 2023 sollten die Teilnehmer die derzeitige Personalausstattung der Internen Revision mit den aktuell zu bearbeitenden Risiken und Themen vergleichen. Dabei wurde nach den Top 3-Profilen der akademischen Qualifikationen gefragt, die bei einer Neueinstellung am dringendsten benötigt werden.

Die Ergebnisse sind in der Abbildung 78 visualisiert und zeigen, dass Informatiker bzw. Data Scientists (2020: 88,9%, 2023: 90,9%) und Betriebswirtschaftler bzw. Kaufleute (2020: 81,3%, 2023: 86,2%) zu den am dringendsten benötigten Qualifikationen zählen. Interessant ist hierbei die Tatsache, dass mehr als die Hälfte aller Befragten die Qualifikation des Informatikers bzw. Data Scientists auf den ersten Platz gewählt haben (2020: 50,7%, 2023: 51,5%). Hier deutet sich möglicherweise der wachsende Einfluss der Digitalisierung von Geschäftsprozessen in den Unternehmen an. Juristen (2020: 35,4%, 2023: 34,4%), Ingenieure/Techniker (2020: 25,6%, 2023: 28,9%) und Mathematiker/Statistiker (2020: 29,1%, 2023: 28,7%) werden ebenfalls stark nachgefragt.

in %

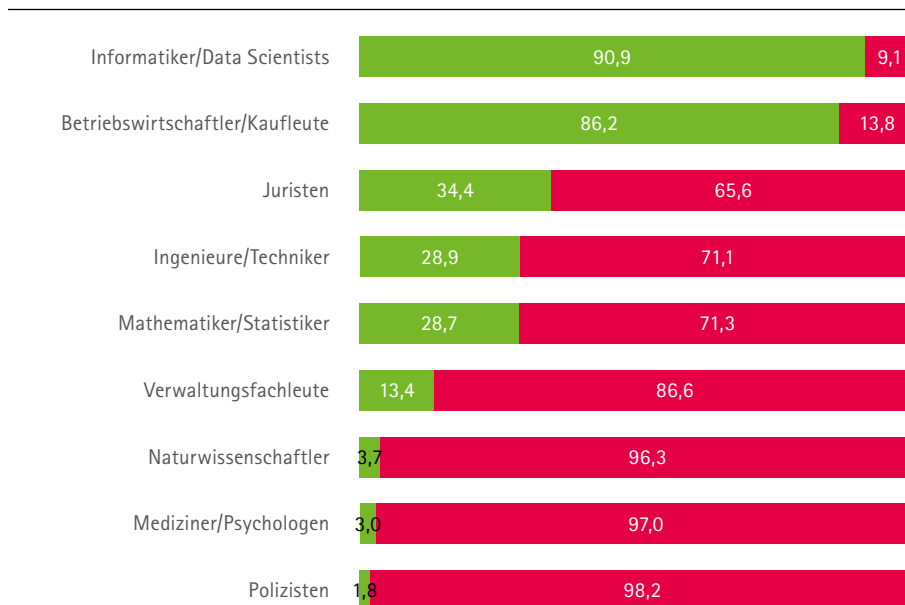


Abb. 78:
Benötigte Qualifikation
für Interne Revisoren bei
Neueinstellungen

■ Gehört zu Top 3-Profilen
■ Gehört nicht zu Top 3-Profilen

Zudem scheinen die Revisionsfunktionen innerhalb der letzten Jahre diese Profile erfolgreich eingestellt zu haben. Durchschnittlich wurden zwischen 2020 und 2022 3,2 Stellen pro Revisionsfunktion ausgeschrieben. Hiervon konnten bisher 2,8 Stellen (87,5%) besetzt werden.

Diversität in der Internen Revision

Dimensionen der Diversität wurden bei der Enquete 2020 erstmalig abgefragt. Die Teilnehmer der aktuellen Enquete-Studie sind durchschnittlich zu 62,2% (2020: 63%) männlich und zu 37,5% (2020: 37%) weiblich.

Im Durchschnitt unterscheidet sich bei 5,2% (2020: 9,7%) der Revisoren die Nationalität von dem Land, in dem die Interne Revision ihren Sitz hat. Diese Zahl wird maßgeblich von der Größe der Revisionsabteilung beeinflusst. Während kleine Revisionsfunktionen (weniger als zehn Mitarbeiter) im Durchschnitt nur 3,1% ausländische Revisoren angestellt haben, sind es bei mittelgroßen (zehn bis unter 25 Mitarbeiter) mit 5,5% wesentlich mehr. Bei großen Revisionsfunktionen (25 Mitarbeiter und mehr) unterscheiden sich bei 8% der Revisoren die Nationalität und das Land, in dem die Revision ihren Sitz hat.

Ihren ständigen Arbeitsplatz haben im Durchschnitt 92,5% der Revisoren im Inland und 7,5% im Ausland.

10 Vergütung innerhalb der Internen Revision

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

Variabler Anteil

56,6% der befragten Revisionsleitungen gaben an, dass Mitarbeiter in der Internen Revision einen variablen Anteil am Gesamtgehalt erhalten (2020: 55,0%). Dieser machte bei der Revisionsleitung im Durchschnitt 20,4% vom Gesamtgehalt aus. Für die übrigen Hierarchiestufen innerhalb der Revisionsfunktion lag der Anteil am Gesamtgehalt durchschnittlich bei 10,3%. Die Höhe der variablen Vergütung richtet sich dabei unter anderem am Unternehmensergebnis (52,3% des variablen Anteils), Divisions-/Bereichs-/Funktionsergebnis (7,9%) und an der persönlichen Zielerreichung (35,8%) aus.

Auch hierbei werden regionale Unterschiede deutlich: In Deutschland wird in 57,7% der Revisionsfunktionen eine variable Vergütung gezahlt (2020: 51,6%), welche bei der Revisionsleitung 20,5% der Gesamtvergütung ausmacht und bei den übrigen Mitarbeitern 10,4%. In Österreich wird dagegen nur in 46,7% der Revisionsfunktionen eine variable Vergütung gezahlt (2020: 48,5%), welche zudem auch einen geringeren Anteil am Gesamtgehalt bei diesen Revisionsfunktionen ausmacht (17,2% bei der Revisionsleitung, 8,4% bei den übrigen Mitarbeitern). In der Schweiz liegt der Anteil der Revisionsfunktionen mit variablen Vergütungsbestandteilen mit 62,9% am höchsten (2020: 78,4%), wobei dieser Bestandteil 22,9% der Vergütung bei Revisionsleitungen und 11,5% bei den übrigen Mitarbeitern ausmacht.

Bruttogehälter für unterschiedliche Positionen in der Revision

Hinsichtlich der tatsächlichen Bruttogehälter für die Hierarchieebenen unterhalb der Revisionsleitung zeigen sich sowohl zwischen als auch innerhalb der Länder deutliche Unterschiede (vgl. Abb. 79 bis 82). Auf der 3. Hierarchieebene unterhalb der Revisionsleitung verdienen die meisten Revisoren in Deutschland zwischen 50.000 € und 70.000 € (32,3%), in Österreich bis zu 50.000 € (33,3%) und zwischen 50.000 € und 70.000 € (33,3%) und in der Schweiz 110.000 € bis 130.000 € (46,5%).

Auf der 2. Hierarchieebene unterhalb der Revisionsleitung verdienen die meisten Revisoren in Deutschland zwischen 70.000 € und 90.000 € (38,7%), in Österreich 50.000 € bis 70.000 € (46,2%) und in der Schweiz 130.000 € bis 150.000 € (45,2%).

Die Vergütung der Revisionsmitarbeiter steigt auf der 1. Hierarchieebene unterhalb der Revisionsleitung weiter auf 70.000 € bis 90.000 € in Deutschland und Österreich (29,4% und 35,6%) sowie 130.000 € bis 150.000 € in der Schweiz (47,4%). Die meisten Organisationen vergüten die Revisionsleitung in Deutschland und der Schweiz mit über 150.000 € (31,7% und 96,6%) sowie mit 90.000 € bis 110.000 € in Österreich (21,9%).

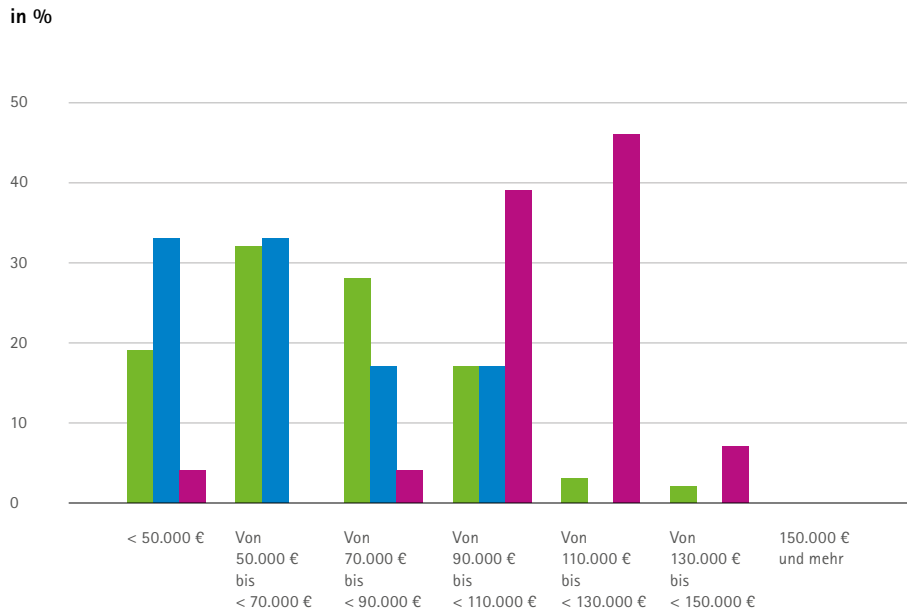


Abb. 79:
Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

■ Deutschland
■ Österreich
■ Schweiz

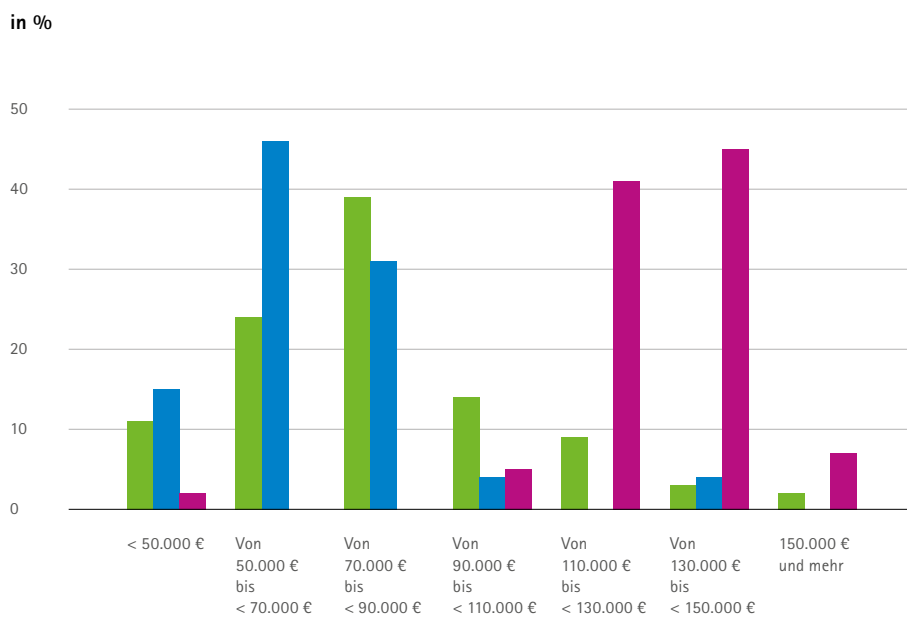


Abb. 80:
Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

■ Deutschland
■ Österreich
■ Schweiz

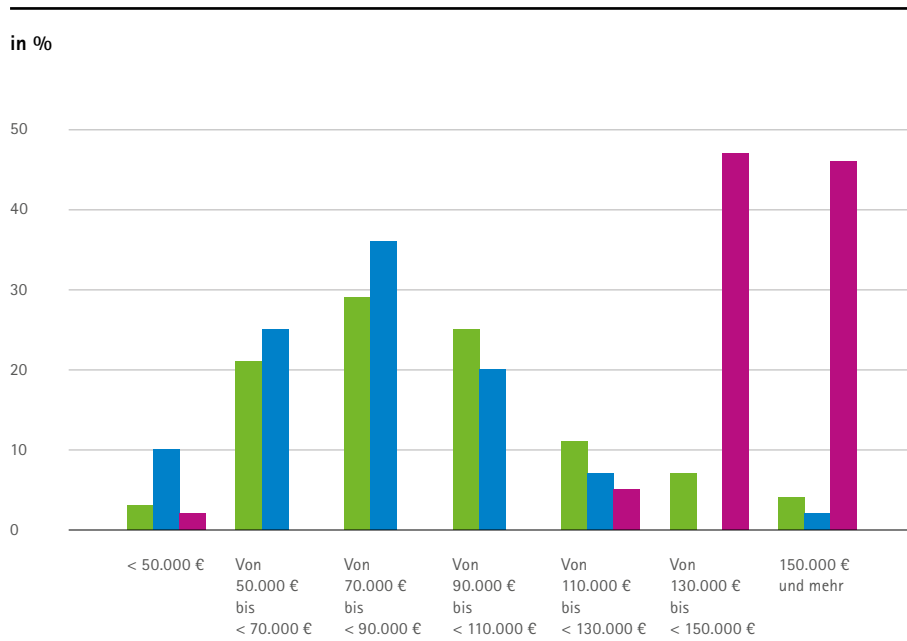


Abb. 81:
Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

■ Deutschland
■ Österreich
■ Schweiz

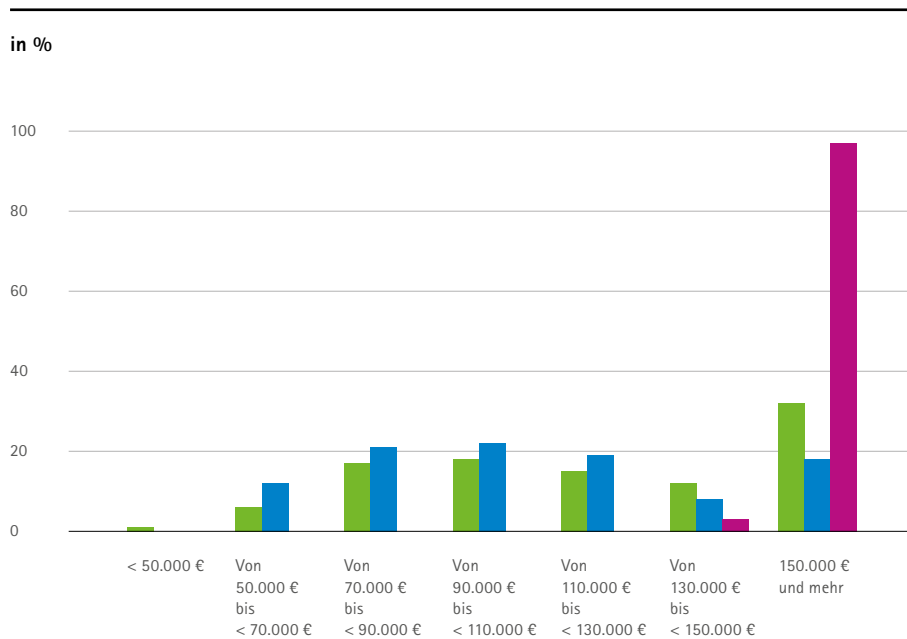


Abb. 82:
Bruttojahresgehälter für die Revisionsleitung

■ Deutschland
■ Österreich
■ Schweiz

Gehaltsniveau für die Mitarbeiter der Internen Revision

Die Teilnehmer wurden ebenfalls nach ihrer Meinung gefragt, ob sie das Gehaltsniveau für die Mitarbeiter der Internen Revision verglichen mit anderen Funktionen in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Organisation als angemessen empfinden (vgl. Abb. 83). Dabei zeigt sich, dass 76,1% der Revisionsleitungen das Gehaltsniveau als angemessen erachten. Passend zur dargestellten Verteilung der Bruttogehälter in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Zufriedenheit mit dem Gehaltsniveau in der Schweiz deutlich höher (2020: 93%, 2023: 91,7%) als in Deutschland (2020: 77%, 2023: 74,6%) und Österreich (2020: 80%, 2023: 69,2%).

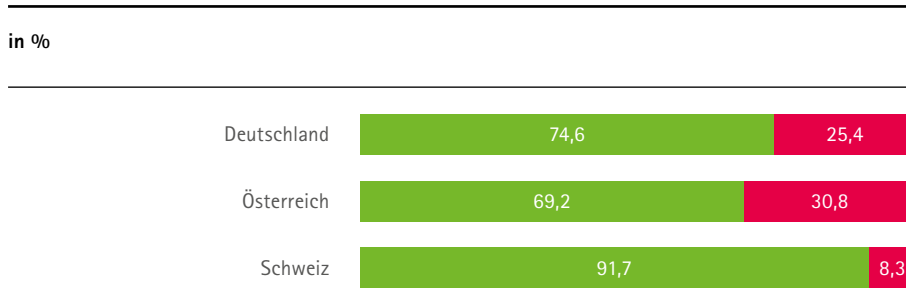


Abb. 83:
Angemessenheit des Gehaltsniveaus der Mitarbeiter der Internen Revision

- Angemessen und geeignet, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten
- Nicht angemessen und geeignet, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten

Jahresbudget der Revisionsfunktion

Hinsichtlich des Jahresbudgets der Internen Revision ist festzustellen, dass die meisten Revisionsfunktionen 1.000.000 € bis 5.000.000 € zur Verfügung haben. Diese Zahlen sind insbesondere durch Revisionsfunktionen aus der Schweiz getrieben. Während 63,8% der Schweizer Revisionsfunktionen ein solches Budget aufweisen, sind es in Deutschland nur 21,8% und in Österreich 15,7% (vgl. Abb. 84).

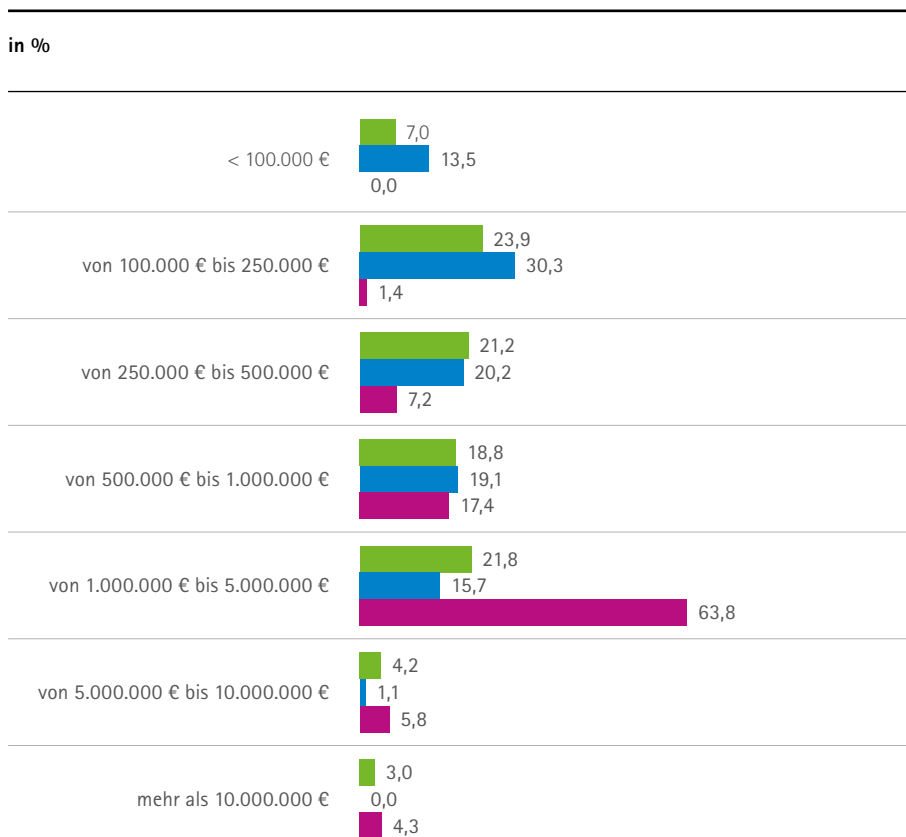


Abb. 84:
Jahresbudget der Revisionsfunktionen

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz

Von dem Gesamtbudget entfallen durchschnittlich 75,5% (2020: 68,3%) auf Personalkosten und 8,2% (2020: 8,8%) auf zugekaufte Leistungen wie bspw. Outsourcing. IT-Kosten (2020: 5,2%, 2023: 5,5%) und Reisekosten (2020: 6,4%, 2023: 6,1%) machen einen wesentlich kleineren Teil des Gesamtbudgets aus (vgl. Abb. 85). Länderübergreifend sind diese Zahlen vergleichbar.

in %

● Personalkosten	75,5
● Zugekaufte Leistungen (Outsourcing, etc.)	8,2
● IT-Kosten	5,5
● Reisekosten	6,1
● Sonstige Kosten	4,7

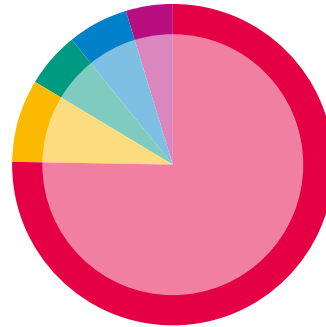


Abb. 85:
Durchschnittliche Verteilung des Budgets der Revisionsfunktionen

11 Erfolgsfaktoren und Selbsteinschätzung

Anhand von Abbildung 86 wird deutlich, dass der häufigste Nutzer der Revisions-ergebnisse unverändert das Management der geprüften Einheiten (4,30) ist. Der Vorstand bzw. die Unternehmensleitung (3,96) ist ein weiterer wichtiger Adressat der Revisions-ergebnisse. Das Audit Committee bzw. der Prüfungsausschuss als Teil des Aufsichtsrates hat den Trend der letzten Erhebungen deutlich verstärkt, sodass die Bedeutung im Zeitablauf seit 2014 stark gestiegen ist (von 2,91 in 2014 auf 3,60 in 2023). Eine vergleichbar hohe Bedeutung haben das Interne Kontrollsystem, die Compliance-Abteilung und das Risikomanagement. Externe Adressaten, wie Wirtschaftsprüfer oder Regulatoren, berufen sich ebenfalls auf die Revisionsergebnisse, wenn auch unterschiedlich intensiv.

Von 1: „sehr wenig bzw. gar nicht“ bis 5: „sehr intensiv“

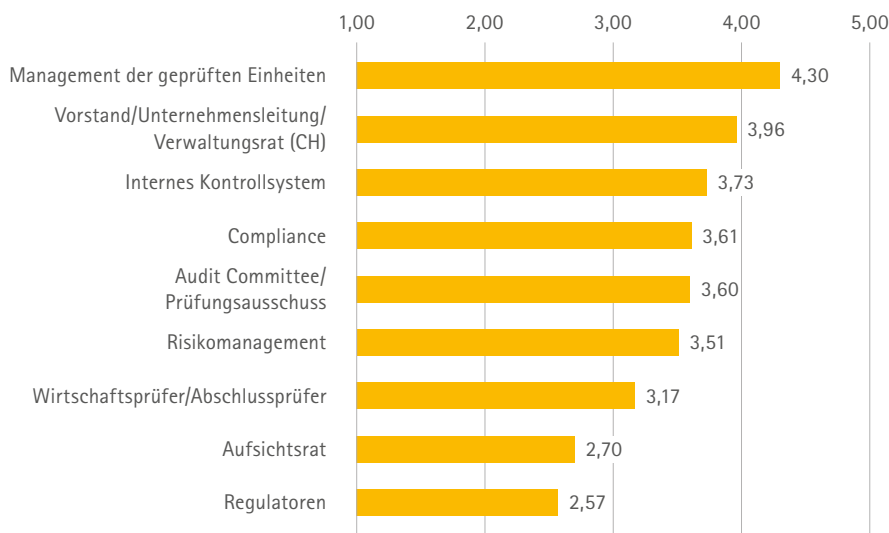


Abb. 86:
Intensität der Nutzung der
Revisionsergebnisse

Aussagen zur Internen Revision

Zum Abschluss der Enquete-Studie 2023 wurde erneut die Zustimmung zu verschiedenen Aussagen im Hinblick auf die Interne Revision abgefragt (vgl. Abb. 87). Erfreulicherweise stimmt die Mehrheit der Revisionsleitungen insbesondere der Aussage zu, dass Interne Revisoren „geschätzte Kollegen“ sind. Auf einer 5-Punkte-Skala, bei der höhere Werte Zustimmung ausdrücken, beträgt der durchschnittliche Wert 3,84. Dies ist eine weitere Steigerung im Vergleich zu früheren Erhebungszeitpunkten (2017: 3,64; 2020: 3,71). Übereinstimmend mit dieser Erkenntnis sinkt im Zeitablauf die Zustimmungsrate bei der Aussage, dass andere Personen negative Stereotypen hinsichtlich der Internen Revision haben (2017: 3,25; 2020: 3,12; 2023: 2,82).

Der Aussage, dass sich aufgrund des zunehmenden Bewusstseins für Haftungsrisiken der Bedarf der Unternehmensleitung an Revisionsleistungen erhöht hat, wird „noch eher“ zugestimmt (3,33), wenngleich die Bedeutung im Vergleich zu früheren Erhebungszeitpunkten abgenommen hat (2017: 3,97; 2020: 3,89). Die mediale Präsenz aktueller Themen, hier insbesondere des Themas ESG, scheint sich nur bedingt im Tagesgeschäft widerzuspiegeln. Der Aussage „Durch das Thema ESG wird sich das Aufgabengebiet der Internen Revision stark verändern“ stimmen zwar mehr als die Hälfte der Revisionsleitungen zu, allerdings ist der Durchschnittswert mit 2,92 eher als „neutral“ zu bewerten.

Von 1: „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5: „stimme voll und ganz zu“

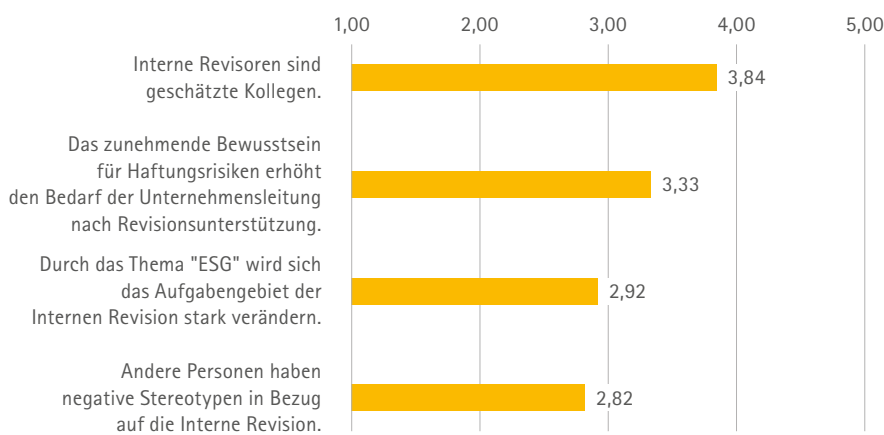


Abb. 87: Stellungnahmen bezüglich Aussagen zur Internen Revision

Enquete

Dank

DIIR, IIA Austria und IIA Switzerland bedanken sich bei Benjamin Fligge, Vanessa Lopez Kasper und Martin Wagener vom Lehrstuhl für Interne Revision an der Universität Duisburg-Essen für die Unterstützung bei der Vorbereitung der Umfrage, Auswertung der Umfragedaten und Erstellung der Broschüre.

Verfasser

Univ.-Prof. Dr. Marc Eulerich, CIA

© DIIR, IIA Austria und IIA Switzerland 2023

Stichtag der Erhebung

17. April 2023

DIIR

Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.

Theodor-Heuss-Allee 108
D-60486 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0) 69 713769-0
www.diir.de
info@diir.de



Institut für Interne Revision
Österreich

Schönbrunnerstraße 218-220
A-1120 Wien
Telefon +43 (1) 817 0291
www.internerevision.at
sekretariat@internerevision.at



Institute of Internal Auditors
Switzerland

Vulkanstrasse 120
CH-8048 Zürich
Telefon +41 (0) 44 298 34 34
www.iias.ch
info@iias.ch