

Dieses Dokument enthält Erläuterungen und Beispiele, die bei der Festlegung von Leistungsmessungen für die Interne Revision unterstützen sollen. Es enthält vier Abschnitte:

- A. **Zielsetzung der Leistungsmessung** – erläutert, warum das Verständnis und die Implementierung von Leistungsmessungen notwendig sind, um die Einhaltung der Global Internal Audit Standards™ zu erreichen.
- B. **Entwicklungsprozess** – zeigt die methodische Struktur einer angemessenen Leistungsmessung und beschreibt die wichtigsten Merkmale, die einzelne Messungen haben müssen.
- C. **Implementierungsprozess** – zeigt praktische Wege zur Implementierung von Leistungsmessungen in der Organisation auf, um die Bereitschaft zur Teilnahme sicherzustellen.
- D. **Beispiele für Leistungsmessungen** – nennt eine Liste von Leistungsmessungen, die genutzt oder modifiziert werden können, zwei Beispiele für die Berichterstattung und Fragen für eine Stakeholder-Umfrage. Diese Beispiele sollten an den individuellen Kontext einer Internen Revision angepasst werden, bevor sie angewendet werden.

## Terminologie

Leistungsmessungen werden auch als Leistungsmetrik, Key Performance Indicators (KPIs) oder Leistungskennzahlen bezeichnet. In diesem Dokument wird in Übereinstimmung mit den Global Internal Audit Standards „Leistungsmessung“ oder „Leistungskennzahl“ verwendet. Die anderen Bezeichnungen gelten als Synonyme.

## A. Zielsetzung der Leistungsmessung

Gemäß Standard 12.2 „Leistungsmessung“ besteht das Ziel der Leistungsmessung darin, die Tätigkeit der Internen Revision wirksam zu überwachen. Die Festlegung von Leistungszielen ist entscheidend für die Feststellung, ob die Interne Revision ihr Mandat in Übereinstimmung mit den Erwartungen der Leitungsorgane, der Standards, der Geschäftsordnung der Internen Revision und der Revisionsstrategie erfüllt.

Die Revisionsleitung muss eine Methode zur Leistungsmessung entwickeln, um die Übereinstimmung zwischen der Strategie der Internen Revision und den Organisationszielen sowie die Leistung der Internen Revision und die Fortschritte bei der Erreichung ihrer Ziele beurteilen zu können. Daher erfordert die Methodik die Erstellung und Verwendung von Daten, die die verschiedenen Erfolgskriterien der Internen Revision abdecken. Die Leistungsmessung fördert die kontinuierliche Verbesserung, die das Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramm erfordert, und trägt zu einer klaren und vollständigen Kommunikation mit den Stakeholdern bei.

Die Leistungsmessung ist ein zentrales Instrument, das die Umsetzung der Standards zusätzlich zu 12.2 erleichtert und direkt mit diesen verknüpft ist. Zum Beispiel:

- Die Anforderung aus Standard 8.3 „Qualität“ an die Revisionsleitung, die Ergebnisse von internen Qualitätsbeurteilungen mindestens jährlich an die Leitungsorgane zu kommunizieren, hängt von vielen Faktoren ab. Wie in den Überlegungen zur Umsetzung von Standard 8.3 dargelegt, wird Qualität als das kombinierte Ergebnis aus Einhaltung und Leistung verstanden. Sie kann nur basierend auf sinnvollen und dedizierten Messungen beurteilt werden.
- Gemäß Standard 8.4 „Externe Qualitätsbeurteilung“ sind Leistungsmessungen entscheidend für die Beurteilung der Leistung der Internen Revision und die kontinuierliche Verbesserung im Rahmen einer Qualitätsbeurteilung. Wie im Quality Assessment Manual des IIA angegeben, wirken sich solche Messungen auf die Bewertung der Internen Revision aus.

- Die Verknüpfung von Leistungszielen mit den in Standard 9.2 „Revisionsstrategie“ beschriebenen strategischen Zielen ermöglicht eine Beurteilung, zu welchem Grad die Revisionsstrategie umgesetzt wurde. Diese Verknüpfung erleichtert die Messung des Fortschritts bei den strategischen Zielen. Sie schafft auch Transparenz, ermöglicht eine datengestützte Steuerung des Revisionsprozesses und zeigt den Bedarf an geeigneten Gegenmaßnahmen auf, wenn Ziele nicht erreicht werden.
- Einige Leistungsziele spielen eine wichtige Rolle bei der laufenden Überwachung der Internen Revision gemäß Standard 12.1 „Interne Qualitätsbeurteilung“. Damit zusammenhängende Maßnahmen sollten systematisch in die laufende Überwachung einbezogen werden, beispielsweise durch Automatisierung.

## B. Entwicklungsprozess

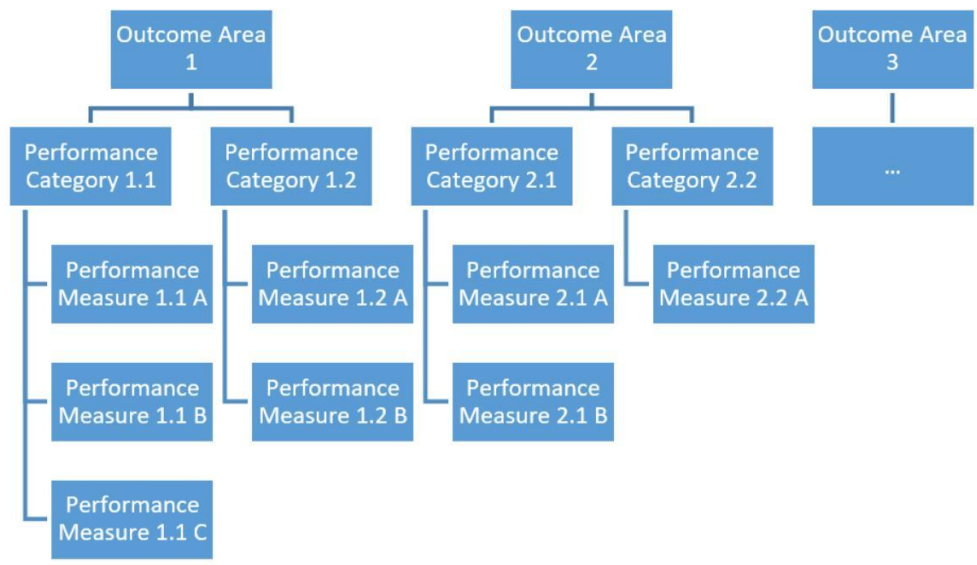
Gemäß Standard 12.2 und den zugehörigen Überlegungen zur Umsetzung wird die Leistungsmessung in drei Stufen gegliedert. An der Spitze stehen die Ergebnisbereiche, gefolgt von Leistungskategorien und Leistungskennzahlen.

Die Ergebnisbereiche klassifizieren die Leistungsmessung auf der grundlegenden Stufe. Um vollständig und repräsentativ zu sein, kann die Leistungsmessung für die Interne Revision so konzipiert werden, dass sie sich ausgewogen auf die folgenden Ergebnisbereiche verteilt:

1. Ausmaß der Abdeckung durch organisatorische oder geschäftsbezogene Gesamturteile.
2. Erwartungen der Stakeholder.
3. Finanzielle und betriebliche Effizienz.
4. Personalbedarf.
5. Lernen und Entwicklung.

Diese Ergebnisbereiche können in Leistungskategorien unterteilt werden, die mehrere miteinander verbundene Leistungsmessungen bündeln können. Darunter befinden sich die einzelnen Leistungskennzahlen. Abbildung 1 veranschaulicht die sich daraus ergebenden Beziehungen.

Abbildung 1. Entwicklung der Leistungsmessung



Quelle: The Institute of Internal Auditors.

Jede Leistungskennzahl entspricht einem Sollzustand, der im Zeitablauf überwacht und bewertet wird. Die Messung wird bezüglich eines vorher festgelegten Leistungsziels entwickelt, d. h. einem Wert, der als wünschenswert festgelegt wurde. Gemäß Standard 12.2 muss die Revisionsleitung bei der Festlegung dieser Ziele gegebenenfalls das Feedback der Leitungsorgane einholen.

Die Entwicklung von Leistungsmessungen und -zielen folgt mehreren Regeln und Grundsätzen. Leistungsmessungen können quantitativ oder qualitativ sein und bieten eine konkrete Grundlage für die Messung des Erfüllungsgrads des Leistungsziels.

- Quantitative Leistungsmessungen beruhen häufig auf numerischen Daten und sind leicht verständlich (z. B. der Prozentsatz der abgeschlossenen gegenüber den geplanten Prüfungsaufträgen). Die Erhebung dieser Messungen erfordert möglicherweise wenig Aufwand. Sie sind in der Regel leicht zwischen verschiedenen Organisationen vergleichbar.
- Qualitative Leistungsmessungen beinhalten die Erfassung einzigartiger, oft subjektiver Informationen durch manuelle Methoden wie Umfragen oder Interviews. Sie ermöglichen einen umfassenden Überblick zu verschiedenen Themen und ermöglichen tiefere Einblicke und einen Hintergrund.

Darüber hinaus werden fünf Eigenschaften gut konzipierter Messungen häufig durch das Akronym SMART dargestellt:

- **Spezifisch:** Jede Messung dient einem bestimmten Informationszweck und steht in Bezug zu einem Ziel.
- **Messbar:** In Bezug auf Zeit, Aufwand und Ressourcen und hilfreich bei der Überwachung von Fortschritten bei der Zielerreichung, der Identifikation von Problemen und der Ermöglichung von Prognosen.
- **Achievable (erreichbar):** Die Zielwerte sind realistisch erreichbar.
- **Relevant:** Logisch verknüpft mit aktuellen und künftigen Zielen und mit der Generierung korrekter Berichterstattung.
- **Timely (zeitnah):** Mit einer klar definierten Referenzperiode, die angemessen nah am Zeitpunkt der Berichterstattung liegt, und häufigen Aktualisierungen der Nachverfolgung der betrieblichen und strategischen Leistung.

Außerdem kann die Revisionsleitung fokussierte Leistungsziele speziell für die Top-Level-Stakeholder festlegen (z. B. die Leitungsorgane), während gleichzeitig ein breiteres Spektrum an Indikatoren für das Management der Internen Revision angewendet wird.

## C. Implementierungsprozess

### Implementierung von Leistungsmessungen für die Interne Revision

In den Standards beginnt die Domain III „Leitung der Internen Revision“ mit dem erforderlichen Dialog zwischen der Revisionsleitung und den Leitungsorganen. Die Einleitung besagt: „Die Revisionsleitung ist für die Anforderungen in dieser Domain verantwortlich, aber die Tätigkeiten von Geschäftsleitung und Überwachungsorgan sind von wesentlicher Bedeutung für die Fähigkeit der Internen Revision, die Zielsetzung der Internen Revision zu erfüllen. Diese Tätigkeiten werden in jedem Standard als „wesentliche Bedingungen“ bezeichnet und bilden die notwendige Grundlage für einen wirksamen Dialog zwischen Leitungs- und Überwachungsorgan, Geschäftsleitung und Revisionsleitung, was letztlich eine wirksame Interne Revision ermöglicht.“

Die Entwicklung von Leistungsmessungen sollte mit einer engen Zusammenarbeit zwischen der Internen Revision und den Leitungsorganen beginnen. Die wirksame Kommunikation in dieser Phase trägt dazu bei, dass die Leistungskennzahlen der Internen Revision die Beiträge der wichtigsten Stakeholder reflektieren, mit den strategischen Zielen und Prioritäten der Organisation übereinstimmen und die Erwartungen der Stakeholder an die Interne Revision klar widerspiegeln.

### Messung der Leistung der Internen Revision

Eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Messungen bietet eine ausgewogene Sicht auf die Leistung. Quantitative Leistungskennzahlen, wie z. B. die Quote abgeschlossener Prüfungsaufträge oder die Anzahl der umgesetzten Empfehlungen, bieten klare, objektive Daten, erfassen aber möglicherweise nicht vollständig den breiteren Wert der Wirkung der Internen Revision. Qualitative Leistungskennzahlen, wie z. B. die Zufriedenheit der Leitungsorgane ermöglichen ein besseres, wenn auch subjektiveres Verständnis der Effizienz der Internen Revision. Qualitative Messgrößen sind unerlässlich, jedoch ist es schwierig, die Konsistenz der Bewertungen anhand solcher Messgrößen sicherzustellen. Eine kontinuierliche Messung ist der Schlüssel, bei der die Leistungskennzahlen regelmäßig überwacht werden, um Trends zu verfolgen, Verbesserungspotenzial zu ermitteln und sich an die sich ändernden Risiken und Prioritäten der Organisation anzupassen.



## Berichterstattung und kontinuierliche Verbesserung

Gemäß Standard 8.3 muss die Revisionsleitung die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramms kommunizieren, einschließlich der Einhaltung der Standards durch die Interne Revision und der Erreichung der Leistungsziele. Die Leistungsmessungen sollten auch mit der umfassenderen Strategie der Internen Revision verknüpft sein. Sobald die Berichterstattung über die Leistungsmessung in die Strategie der Internen Revision eingebettet ist, wird sie zu einem fortlaufenden Prozess, der die Leitungsorgane informiert und die kontinuierliche Verbesserung unterstützt. Regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen der Leistungsmessungen tragen dazu bei, dass sie relevant und auf die Organisationsziele abgestimmt bleiben.

## D. Mögliche Ansätze für die Leistungsmessung und Beispiele

### Leistungsmessung der Internen Revision

Gemäß dem oben beschriebenen Ansatz werden in Abbildung 2 Ergebnisbereiche, Leistungskategorien und Beispiele für zugehörige Leistungsmessungen vorgestellt. Die Liste ist nicht erschöpfend und soll auch nicht suggerieren, dass bestimmte Leistungsmessungen grundsätzlich besser sind als andere. Es wird nicht erwartet, dass alle Kennzahlen angewendet werden. Die Revisionsleitung sollte die Beispiele als Ausgangspunkt oder Inspiration betrachten und die Kennzahlen auswählen, die am besten zu den besonderen Bedürfnissen der individuellen Internen Revision und Organisation passen. Einige Leistungskennzahlen eignen sich für bestimmte Interne Revisionen besser als andere, und Kennzahlen, die nicht in den Beispielen enthalten sind, können hinzugefügt werden, um die eigenen, spezifischen Ziele besser zu erreichen. Die Revisionsleitungen sollten die Kennzahlen nach Bedarf anpassen.

Abbildung 2. Beispiele für Leistungsmessungen der Internen Revision

1. Ergebnisbereich: Ausmaß der Abdeckung durch organisatorische oder geschäftsbezogene Gesamturteile	
Leistungskategorie 1.1 Abdeckung der Auftragsziele, die gemäß Mandat der Internen Revision erwartet werden.	
<p>Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen</p> <p>A. Abdeckung von Hochrisiko-Prüfungsbereichen: Sicherstellen, dass der Revisionsplan die angestrebte Mischung von Risiken mit speziellem Fokus auf hohe Risiken abdeckt.</p> <p>B. Prozentuale Abdeckung des Mandats der Internen Revision: Vergleich des Revisionsplans und der durch andere Assurance Provider gelieferten Prüfungssicherheit mit Umfang und Art der Revisionsleistungen, wie sie in der Geschäftsordnung der Internen Revision beschrieben sind (wahrscheinlich mit einer rollierenden oder mehrjährigen Perspektive).</p>	<p>Referenz: Standards 6.1 Mandat der Internen Revision, 9.4 Revisionsplan, 9.5 Koordination und Vertrauen</p> <p>Kontext: Diese Kategorie behandelt die Wirksamkeit der Internen Revision.</p>
Leistungskategorie 1.2 Ausmaß, in dem die Gesamturteile der Internen Revision auf der Ebene des Geschäftsbereichs oder der Organisation wesentliche Ziele der Organisation betreffen.	
<p>Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen</p> <p>A. Anzahl oder Prozentsatz der aus Aufträgen resultierenden Feststellungen und/oder Empfehlungen mit einem direkten Bezug zur Strategie der Organisation.</p> <p>B. Anzahl oder Prozentsatz wesentlicher (auf Risiken bezogener) Ziele (die in einem formellen Geschäfts- oder Strategieplan enthalten sind) auf Ebene der Geschäftseinheit oder der Organisation, für die die Interne Revision die Angemessenheit der Governance, des Risikomanagements und/oder der Kontrollen beurteilt hat.</p>	<p>Referenz: Standard 11.3 Kommunikation von Ergebnissen.</p> <p>Kontext: Diese Kategorie erfordert das professionelle Urteil über die relative Wesentlichkeit von Gesamturteilen auf Ebene der Geschäftsbereiche oder der Organisation.</p>
Leistungskategorie 1.3 Prozentsatz der Empfehlungen oder Maßnahmenpläne, die durch die Interne Revision überwacht und durch das Management umgesetzt wurden, und die die gewünschten Ergebnisse erbracht haben.	
<p>A. Anzahl oder Prozentsatz der Empfehlungen und/oder Maßnahmenpläne, die bis zum angegebenen Datum oder früher als geplant umgesetzt wurden.</p> <p>B. Anzahl oder Prozentsatz der Feststellungen und Empfehlungen oder der Maßnahmenpläne, die umgesetzt wurden, bevor die Abschlusskommunikation zu einem Auftrag herausgegeben wurde.</p>	<p>Referenz: Standard 15.2 Bestätigung der Umsetzung von Empfehlungen oder Maßnahmenplänen</p>



<p>C. Anzahl oder Prozentsatz der Aufträge, die Empfehlungen zu Prozessverbesserungen erbracht haben.</p> <p>D. Anzahl oder Prozentsatz der Aufträge, die Empfehlungen zu Kostensenkungen oder andere Einsparungen erbracht haben.</p> <p>E. Messbarer Wert von Kostensenkungen und Einsparungen, die durch Aufträge identifiziert wurden.</p> <p>F. Prozentsatz von umgesetzten Empfehlungen, die gemäß Beurteilung durch die Interne Revision die gewünschten Ergebnisse erreicht haben (z. B. wirksame Risikoreduktion).</p>	
---	--

Leistungskategorie 1.4 Prozentsatz der überprüften Schlüsselrisiken und -kontrollen der Organisation.

Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Abdeckung von Hochrisiko-Prüfungszielen: Anzahl oder Prozentsatz der Aufträge im Revisionsplan, deren Ziele als hohes Risiko beurteilt wurden.
- B. Prozentuale Abdeckung von Schlüsselrisiken und -kontrollen durch den Revisionsplan, einschließlich durch externe Assurance Provider gelieferter Prüfungssicherheit.

Referenz: Standards 9.1 Verstehen von Governance, Risikomanagement und Kontrollprozessen, 9.4 Revisionsplan.

Kontext: Eine Matrix von Schlüsselrisiken und -kontrollen, wie in den Überlegungen zur Umsetzung von Standard 9.1 beschrieben, kann nützlich sein. Eine rollierende Mehrjahresbetrachtung kann angewendet werden.

2. Ergebnisbereich: Erwartungen der Stakeholder

Leistungskategorie 2.1 Zufriedenheit der Stakeholder hinsichtlich des Verständnisses von Auftragszielen, Zeitgerechtigkeit der Aufträge und Klarheit der Gesamturteile zu Aufträgen.

Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Anzahl oder Prozentsatz der Bereiche in der Organisation (Geschäftsbereiche), die bei Schlüsselinitiativen Unterstützung durch die Interne Revision anfordern.
- B. Reaktionsfähigkeit auf spezielle Anfragen: Anzahl von Anfragen, die berücksichtigt und über die berichtet werden konnte, bezogen auf die Anzahl der erhaltenen Anfragen.
- C. Durchschnittliche verstrichene Zeit bis zur Antwort auf Anfragen des Managements: Zeit zwischen Erhalt der Anfrage und Kommunikation der Ergebnisse.
- D. Zufriedenheitsumfrage: Umfassendes, qualitatives Feedback über die Qualität der Interaktionen und die Tätigkeit der Internen Revision, auch durch Leitungsorgane und Schlüsselpersonen der untersuchten Bereiche.
- E. Klarheit der Kommunikation gegenüber Leitungsorganen und Personal der untersuchten Bereiche.
- F. Anzahl oder Prozentsatz der Gesamturteile oder Feststellungen in der finalen Auftragskommunikation, die vom Management nicht akzeptiert wurden.
- G. Anzahl oder Prozentsatz der Empfehlungen und/oder Maßnahmenpläne in der finalen Auftragskommunikation, die vom Management nicht akzeptiert wurden.
- H. Dauer bis zur Erstellung der finalen Auftragskommunikation, gemessen vom Beginn des Auftrags und/oder vom Ende der Auftragsdurchführung.
- I. Anzahl oder Prozentsatz der aus dem Berichtsentwurf entfernten Feststellungen.
- J. Anzahl oder Prozentsatz von wiederholten Feststellungen.

Referenz: Standard 14.4 Empfehlungen und Maßnahmenpläne.

Kontext: Die Zufriedenheit der Stakeholder wird in der Regel durch Umfragen mit Fragen zu den in den Beispielen aufgeführten Themen und Antwortmöglichkeiten mit einer vorgegebenen Skala gemessen. Die Umfragen können nach dem Auftrag oder periodisch durchgeführt werden. (Siehe Abschnitt „Beispiele für Stakeholder-Umfragen“.)



### 3. Ergebnisbereich: Finanzielle und betriebliche Effizienz

#### Leistungskategorie 3.1 Prozentsatz des zeitgerecht erledigten Revisionsplans (so wie aktualisiert und genehmigt).

##### Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Bewertung des Fortschritts gegenüber dem Revisionsplan, z. B. abgeschlossene Prüfungs- und Beratungsaufträge mit herausgegebener finaler Auftragskommunikation gegenüber den terminierten oder geplanten Aufträgen oder Anzahl der abgeschlossenen Aufträge pro Revisor.
- B. Budget im Revisionsplan verglichen mit tatsächlich aufgewendeten Stunden pro Prüfungs- oder Beratungsauftrag.
- C. Zeitaufwand des Personals: direkte und indirekte Zeiten, wie z. B. Zeiten für Tätigkeiten in Gremien der Organisation oder Task Forces vs. für Planung und Durchführung von Aufträgen aufgewendete Zeit, Vergleich von Budget und tatsächlichen Stunden.

Referenz: Standard 9.4 Revisionsplan.

#### Leistungskategorie 3.2 Verhältnis von Prüfungs- und Beratungsaufträgen im Revisionsplan gemessen an der Revisionsstrategie.

##### Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Verhältnis von Prüfungs- und Beratungsaufträgen im Revisionsplan verglichen mit dem Ziel.

Referenz: Standards 9.2 Revisionsstrategie, 9.4 Revisionsplan.

Kontext: Zielgröße bezogen auf die Revisionsstrategie.

#### Leistungskategorie 3.3 Externe Qualitätsbeurteilungen, die die Einhaltung der Standards durch die Interne Revision bestätigen.

##### Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Durchführung einer umfassenden externen Qualitätsbeurteilung im erforderlichen Zeitrahmen und Erzielung einer „grundsätzlichen Einhaltung“.
- B. Die Ergebnisse von Qualitätsbeurteilungen mit Nachweis, dass zeitnahe Maßnahmen bezogen auf das Verbesserungspotenzial ergriffen wurden.

Referenz: Standards 8.3 Qualität und 8.4 Externe Qualitätsbeurteilung.

#### Leistungskategorie 3.4 Zusätzliche Beispiele für Leistungsmessungen in diesem Ergebnisbereich.

##### Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Anzahl oder Prozentsatz der Aufträge, in denen Technologie verwendet wurde (Anwendungen oder Systeme), z. B. für Datenanalysen. Dies kann mit den Zielen im strategischen Plan der Internen Revision verglichen werden.
- B. Anzahl der Aufträge, in denen allgemeine IT-Kontrollen Ziel waren.
- C. Einhaltung des Finanzbudgets der Internen Revision (Budget vs. tatsächliche Ausgaben).
- D. Qualitätssicherungs- und Verbesserungsprogramm: Regelmäßige interne Qualitätsbeurteilung mit den gewünschten Ergebnissen (grundsätzliche/vollständige Einhaltung).
- E. Zeitnahe Maßnahmen bezogen auf in internen Qualitätsbeurteilungen oder anderen QSVP-Aktivitäten identifiziertes Verbesserungspotenzial.
- F. Anzahl oder Prozentsatz der Aufträge mit dokumentierter Überprüfung der Arbeitspapiere (als Teil des QSVP).

Referenz: Standards 8.3 Qualität, 10.1 Management finanzieller Ressourcen, 10.3 Technologische Ressourcen, 12.1 Interne Qualitätsbeurteilung.



#### 4. Ergebnisbereich: Personalbedarf

Leistungskategorie 4.1 Qualitätsbeurteilungen, die bestätigen, dass die angemessenen Kompetenzen zur Durchführung der geplanten Revisionsaufträge vorhanden sind.

Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Kompetenzmatrix der zur Erfüllung des Revisionsplans erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, verglichen mit denjenigen des aktuellen und ausgelagerten Personals.
- B. Prozentsatz der durchgeführten Schulungen und Entwicklungen im Plan im Verhältnis zur Revisionsstrategie.

Referenz: Standard 10.2 Management personeller Ressourcen.

#### 5. Ergebnisbereich: Lernen und Entwicklung

Leistungskategorie 5.1 Lern- und Entwicklungspläne der Internen Revisoren bezogen auf die Revisionsstrategie und die Entwicklungsrisiken der Organisation.

Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Nachverfolgung der Erfüllung des Entwicklungsplans (geplante vs. tatsächliche Stunden oder Schulungen).
- B. Prozentsatz der für Entwicklungsaktivitäten pro Revisor aufgewendeten Zeit p.a.
- C. Erreichung der minimal erforderlichen Schulungsstunden bezogen auf die Erfahrung in jeder Position.
- D. Relevante Schulungsstunden pro Revisor wie im Prozentsatz der Risiken, die in geplanten Schulungen abgedeckt werden, reflektiert.
- E. Anzahl von Schulungsmöglichkeiten zur Entwicklung oder zum Erwerb neuer Fähigkeiten, die dem Revisionspersonal angeboten werden.
- F. Anzahl oder Prozentsatz von persönlichen Entwicklungsplänen mit Möglichkeiten für kontinuierliche Entwicklung und Erwerb relevanter Fähigkeiten, die gemäß Planung umgesetzt wurden.
- G. Prozentsatz des Schulungsbudgets, das für relevante Schulungen ausgegeben wurde und mit den Zielen des Kompetenzplans übereinstimmt.
- H. Erfahrung des Personals in der Internen Revision in Jahren oder vergleichbarer Nachweis ausreichender Kenntnisse der Revisionsprozesse.
- I. Erfahrung des Personals in der Branche/dem Sektor der Organisation in Jahren.
- J. Durchschnittliche Revisionserfahrung in Jahren.

Referenz: Standards 3.2 Kontinuierliche berufliche Weiterbildung, 9.2 Revisionsstrategie, 9.4 Revisionsplan, 12.3 Überwachung und Verbesserung der Leistung bei der Durchführung von Aufträgen.

Kontext: Das Verhältnis von vorhandenen, verfügbaren Kompetenzen und den zur Erfüllung des Revisionsplans benötigten ist eine zusätzliche Kennzahl für den Ergebnisbereich 1: Ausmaß der Abdeckung durch organisatorische oder geschäftsbezogene Gesamturteile. Es ist wichtig, dass die Revisionsleitung die Übereinstimmung des Kompetenzplans mit dem Revisionsplan sicherstellt und Kompetenzen und Schulungen nachverfolgt, um Kompetenzmaßnahmen angemessen zu überwachen.

Leistungskategorie 5.2 Personal mit mind. einer für die Interne Revision relevanten, anerkannten Berufszertifizierung.

Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Anzahl oder Prozentsatz von Revisoren mit relevanten Berufszertifizierungen.
- B. Anzahl der dem Revisionspersonal angebotenen Möglichkeiten für die berufliche Zertifizierung.
- C. Anzahl oder Prozentsatz des Revisionspersonals, das weitere Zertifizierungen anstrebt.

Referenz: Standard 3.1 Kompetenz.

Leistungskategorie 5.3 Zusätzliche Beispiele für Leistungsmessungen in diesem Ergebnisbereich.

Beispiele für darauf bezogene Leistungsmessungen

- A. Prozentsatz der Revisoren mit relevanten fortgeschrittenen Qualifikationen.
- B. Anzahl von Personalrotationen in die und aus der Internen Revision; Anzahl oder Prozentsatz von Revisoren, die in andere Funktionen gewechselt sind oder befördert wurden, gegenüber denjenigen, die die Organisation verlassen haben.

Referenz: Standards 3.1 Kompetenz, 10.2 Management personeller Ressourcen.



<p>C. Prozentsatz des Revisionspersonals am Gesamtpersonal der Organisation.</p> <p>D. Prozentsatz des Personals, das in berufliche Organisationen, wie z. B. dem IIA oder mit dem IIA verbundenen Organisationen, eingebunden ist.</p> <p>E. Coaching-Sitzungen p. a. oder Prozentsatz der von der Revisionsleitung oder einem Supervisor für das Coaching einzelner Revisionsmitarbeiter aufgewendeten Zeit.</p>	
--	--

## Überlegungen für die Nutzung von Leistungsmessungen

Unabhängig davon, welche Leistungskennzahlen von einer Internen Revision verwendet werden, ist es wichtig, sorgfältig die potenziellen Nachteile eines zu starken Vertrauens auf bestimmte Messgrößen als direkten Indikator für Wert, Effizienz und Wirksamkeit der Internen Revision zu berücksichtigen. Durch einen ausgewogenen und ganzheitlichen Ansatz, bei dem die Leistungskennzahlen sich gegenseitig ergänzen, kann sich die Interne Revision darauf konzentrieren, sinnvolle Empfehlungen zu geben, die einen Mehrwert für die Organisation darstellen, und unbeabsichtigte Folgen vermeiden, die sich aus falsch ausgerichteten oder allzu vereinfachten Leistungskennzahlen ergeben.

Bei der Auswahl von Leistungskennzahlen sollte der Fokus eher auf Qualität als auf Quantität liegen. Die Verwendung zu vieler Leistungskennzahlen kann das Nachverfolgen und die Berichterstattung umständlich machen, wodurch der gelieferte Wert gemindert wird. Jede Leistungskennzahl sollte zu den strategischen Zielen der Internen Revision passen. Bei der Festlegung, welche Leistungskennzahlen die größte Auswirkung haben werden, spielen Faktoren wie Reifegrad der Organisation, Branchenspezifika und Größe der Internen Revision und der gesamten Organisation eine wichtige Rolle. Außerdem können sich die Prioritäten in der Leistungsmessung einer Internen Revision wesentlich von denen einer anderen Internen Revision unterscheiden.

## Herausforderungen bei Beispielen von Leistungskennzahlen

Die Revisionsleitung sollte die Risiken und Herausforderungen kennen, die mit den verschiedenen Kennzahlen, die in Abbildung 2 vorgestellt wurden, verbunden sind.

**Zeitlich begrenzte Anwendbarkeit:** Die Anwendbarkeit einiger Leistungskennzahlen ist auf einen bestimmten Zeitpunkt begrenzt. Zum Beispiel sind die auf Leistungskategorie 1.1 bezogenen Kennzahlen (Abdeckung der Auftragsziele, die gemäß Mandat der Internen Revision erwartet werden) relativ zur aktuellen Risikobeurteilung oder Revisionsplanungsperiode.

Die gleiche Überlegung gilt für Leistungskennzahlen aus der Leistungskategorie 3.3 zu externen Qualitätsbeurteilungen. Diese sind zwar sehr wichtig, sie können aber nur angewendet werden, wenn eine externe Qualitätsbeurteilung durchgeführt wurde. Dies findet wahrscheinlich nur alle 5 Jahre statt.

**Anteil der umgesetzten Empfehlungen:** Es kann Probleme bei der Implementierung von Kennzahlen zur Leistungskategorie 1.3 geben (Prozentsatz der Empfehlungen oder Maßnahmenpläne, die durch die Interne Revision überwacht und durch das Management umgesetzt wurden, und die die gewünschten Ergebnisse erbracht haben). Die Umsetzungsrate kann die Qualität und Machbarkeit von Empfehlungen oder Maßnahmenplänen bei der Reduktion von Risiken und der Verbesserung von Zuständen reflektieren, was eine wichtige Eigenschaft für die Maximierung des mit Empfehlungen verbundenen Mehrwerts ist (Standard 14.4 Empfehlungen und Maßnahmenpläne). Es können sich aber unbeabsichtigte Folgen ergeben, weil die Umsetzung der Empfehlungen und Maßnahmenpläne allein in der Verantwortung des Managements und jenseits der Kontrolle durch die Interne Revision liegt. Daher kann diese Kennzahl Interne Revisoren unfair bestrafen, wenn das Management es versäumt, prompt tätig zu werden. Außerdem könnte diese Leistungskennzahl Interne Revisoren davon abhalten, herausfordernde, aber dennoch notwendige Empfehlungen abzugeben, und sich stattdessen auf einfachere zu beschränken. Dies könnte die Wirkung der Internen Revision untergraben und ihren Wert für die Organisation verringern.

**Dissens mit dem Management:** Die Messung des Anteils der Empfehlungen, denen das Management nicht zustimmt, kann wie ein direkter Weg zur Abschätzung des Verständnisses für Revisionsfeststellungen erscheinen. Aber damit sind Risiken für die Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision verbunden. Die Überbetonung des Einverständnisses durch das Management mit Revisionsempfehlungen kann zur Wahrnehmung führen, dass Feststellungen verhandelbar sind und Aufträge beeinflusst oder revidiert werden können, um mit den Präferenzen des Managements übereinzustimmen. Diese Situation untergräbt die Integrität des Revisionsprozesses und das in die Interne Revision gesetzte Vertrauen.

Standard 14.4 beschreibt den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten zu Empfehlungen und/oder Maßnahmenplänen.

Standard 8.1 „Interaktion mit dem Leitungs- und Überwachungsorgan“ beschreibt, wie die Revisionsleitung mit einem Dissens mit der Geschäftsleitung oder anderen Stakeholdern umgehen muss, der die Fähigkeit der Internen Revision beeinträchtigt, ihre Verantwortlichkeiten auszuüben.



**Empfehlungen zu Kostenreduzierungen:** Revisionsempfehlungen können darauf abzielen, Kosten zu reduzieren, oder sie betreffen Investitionen, die die Effizienz erhöhen, die Qualität einer oder mehrerer Kontrollen verbessern oder langfristige Risiken mindern. Zum Beispiel kann das Hinzufügen von Kontrollmechanismen zur Verbesserung der Prozesseffizienz anfänglich zu erhöhten Kosten führen. Die Nutzung von Leistungskennzahlen zur Kosteneinsparung könnte Revisoren entmutigen, Empfehlungen abzugeben, die nicht zu Kostenreduktionen führen, obwohl damit langfristig wesentliche Vorteile verbunden wären.

**Geldwert von Einsparungen:** Die Quantifizierung des Geldwerts von Einsparungen durch Revisionsempfehlungen kann herausfordernd sein. Die Interne Revision liefert oft wertvolle Erkenntnisse zu Prozessverbesserungen, stärkeren Kontrollen und Risikominderungen. Es kann sein, dass diese Empfehlungen nicht direkt zu Kostenreduktionen führen. Aber sie verhindern zukünftige Verluste und Ineffizienzen. Es kann auch sein, dass der Nachweis des Werts der Auswirkung nicht den Aufwand wert ist, den die Kalkulation erfordert. Das Setzen von finanziellen Zielen für Kosteneinsparungen kann eine zu weitgehende Vereinfachung der Wirkung der Internen Revision darstellen. Dabei wird ihr umfassender Wert versäumt zu erfassen.

**Wiederholte Feststellungen:** Feststellungen, die in mehreren Aufträgen wiederholt auftreten, können auf systematische Probleme in der Organisation hinweisen. Diese Leistungskennzahl könnte auswerten, ob die Grundursachen behoben wurden. Aber sie kann auch einfach reflektieren, dass das Management es versäumt hat, frühere Empfehlungen umzusetzen., was jenseits der Verantwortung der Internen Revision liegt.

**Zufriedenheitsumfrage und Klarheit der Kommunikation:** Diese Metriken versuchen wichtige Qualitäten zu messen. Aber Zufriedenheitsumfragen können durch die Ergebnisse von Revisionsaufträgen beeinflusst sein. Wenn Aufträge ungünstige Sachverhalte aufdecken., wie z. B. größere Kontrollschwächen oder Fälle von Non-Compliance, kann das Management mit Widerstand oder Frustration reagieren. Dies könnte dazu führen, die Interne Revision als schwach zu bewerten, auch wenn der Auftrag gründlich und objektiv durchgeführt wurde und wertvolle Erkenntnisse geliefert hat.

**Anzahl der pro Prüfer durchgeführten Aufträge:** Diese Leistungskennzahl kann der Revisionsleitung nützliche Erkenntnisse über die Genauigkeit der Revisionsplanung und der Ressourcenallokation und der generellen Leistung der Revision im jährlichen Vergleich liefern. Jedoch ist diese Kennzahl für das Leitungs- und Überwachungsorgan nur von begrenztem Nutzen. Die Berichterstattung über die Anzahl der durchgeführten Aufträge kann missverstanden werden, weil sie Unterschiede in Umfang oder Qualität der Aufträge nicht einbezieht. Beispielsweise erfordert ein komplexer Revisionsauftrag mehr Zeit und Ressourcen als ein Routineauftrag.

**Erfahrung des Personals/durchschnittliche Revisionserfahrung in Jahren:** Die Erfahrung in der Internen Revision stellt sicher, dass Empfehlungen auf einem soliden Verständnis von Revisionsprinzipien und Organisationsprozessen basieren. Erfahrene Revisoren treffen mit höherer Wahrscheinlichkeit relevante und umsetzbare Empfehlungen. Jedoch hängt die Wirksamkeit der Internen Revision von mehr ab als nur der Berufserfahrung. Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass eine Revision mit einem hohen Grad an Erfahrung und geringer Fluktuation nicht immer die wirksamste ist. Ein Mangel an frischen Perspektiven oder Innovation könnte die Fähigkeit der Revision beeinträchtigen, sich verändernde organisatorische Bedürfnisse zu adaptieren.

## Ansätze zur Berichterstattung über die Leistungsmessung

Die Abbildungen 3 und 4 liefern unterschiedliche Beispiele für die Berichterstattung über die Leistungsmessung. Der Vergleich von Dashboard und gewichteter Scorecard zeigt den Einfluss des Designs, wenn mit Geschäftsleitung und Überwachungsorgan kommuniziert wird. Das Design kann bestimmte Kennzahlen betonen und bestimmt, wie sie kommuniziert werden (zum Beispiel ein Intervall gegenüber spezifischen Werten). Daher ist das Design eine strategische Entscheidung. Die Revisionsleitung sollte die Ansätze vergleichen, überlegen, welcher Ansatz für ihren organisatorischen Kontext und ihre Berichterstattungsbedürfnisse am besten funktioniert, und das Beispiel für sich anpassen. Interne Revisionen können diese Ansätze kombinieren oder aus zahlreichen anderen Optionen wählen. Die gezeigten Zielwerte und die angewendeten Formeln dienen nur der Demonstration und sollten nicht als Empfehlungen verstanden oder ohne individuelle Anpassung verwendet werden.



Abbildung 3: Dashboard für die Berichterstattung über Leistungsmessung

#	Leistungsmessung	Ziel	Bewertungsbereich	Kalkulationsbasis	Tatsächlicher Wert und Ergebnis
1	Abdeckung von Hochrisiko-Prüfungsbereichen.	50% der geplanten (regulären) Aufträge im Revisionsplan für das nächste Jahr* sollen auf Hochrisiko-Bereiche fokussieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abweichung +/- 5%: gut</li> <li>Abweichung +/- 10%: Vorsicht</li> <li>Abweichung +/- 15%: Alarm</li> </ul>	Anzahl der Aufträge in Hochrisiko-Prüfungsbereichen dividiert durch die Gesamtanzahl der Aufträge.	Der genehmigte Revisionsplan für das kommende Jahr zielt auf 42% Anteil der Hochrisiko-Prüfungsbereiche.
2	Tage vom Start eines Auftrags bis zur finalen Auftragskommunikation	Nicht mehr als 60 Arbeitstage sollen zwischen Beginn eines Auftrags und finaler Kommunikation liegen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>61 - 65 Tage: Vorsicht</li> <li>66 oder mehr Tage: Alarm</li> </ul>	Durchschnittliche Anzahl von Arbeitstagen zwischen Start eines Auftrags und finaler Kommunikation.	Die durchschnittliche Anzahl von Tagen vom Start eines Auftrags bis zur finalen Kommunikation beträgt 72.
3	Prozentsatz der Revisoren mit relevanten fortgeschrittenen Qualifikationen	Mindestens 27% der Revisoren sollen eine fortgeschrittene Qualifikation besitzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>27% oder mehr: gut</li> <li>22% - 26%: Vorsicht</li> <li>21% oder weniger: Alarm</li> </ul>	Revisoren mit fortgeschrittenen Qualifikationen dividiert durch die Gesamtzahl der Revisoren.	28% der Revisoren besitzen aktuell fortgeschrittene Qualifikationen.
4	Prozent der Aufträge, bei denen Datenanalysetools vorteilhaft genutzt werden konnten	Mindestens 75% aller Aufträge sollen Datenanalysetools vorteilhaft nutzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% oder mehr: gut</li> <li>65% - 74%: Vorsicht</li> <li>64% oder weniger: Alarm</li> </ul>	Prüfungen unter Nutzung von Datenanalysetools dividiert durch die Gesamtzahl der Aufträgen.	Datenanalysetools wurden in 62% aller Aufträge genutzt.

Legende

Gut: Schwellenwert eingehalten.

Vorsicht: Schwellenwert leicht verfehlt.

Alarm: Schwellenwert klar verfehlt.

\* Hinweis: Einige Interne Revisionen führen die Revisionsplanung nicht nur jährlich, sondern auf rollierender Kalenderbasis durch. In diesen Fällen müssen diese Leistungskennzahl und das Ziel entsprechend angepasst werden.



Abbildung 4: Gewichtete Scorecard für die Berichterstattung über Leistungskennzahlen

#	Leistungskennzahl	Ziel	Tatsächlicher Wert	Kalkulationsbasis	Score	Gewicht	Skalierter Durchschnitt
Kalkulation					Tatsächlicher Wert * 100 / Ziel		Score*Gewicht
1	Abdeckung von Hochrisiko-Prüfungsbereichen.	50% der geplanten (regulären) Aufträge im Revisionsplan für das nächste Jahr sollen auf Hochrisiko-Prüfungsbereiche fokussieren.	Der genehmigte Revisionsplan für das kommende Jahr zielt auf 42% Anteil der Hochrisiko-Prüfungsbereiche.	Anzahl der Aufträge in Hochrisiko-Prüfungsbereichen dividiert durch die Gesamtzahl der Aufträge	$42 * 100 / 50 = 84$	0,4	33,6
2	Tage vom Start eines Auftrags bis zur finalen Auftragskommunikation	Nicht mehr als 60 Arbeitstage sollen zwischen Beginn eines Auftrags und finaler Kommunikation liegen.	Die durchschnittliche Anzahl von Tagen vom Start eines Auftrags bis zur finalen Kommunikation beträgt 72.	Abweichung der durchschn. Anzahl von Tagen vom Start eines Auftrags bis zur finalen Kommunikation vom Zielwert.	60 Tage = 100%, 72 Tage = 12 Tage oder 20% Überziehung, Zielerreichung: 80	0,2	16
3	Prozentsatz der Revisoren mit relevanten fortgeschrittenen Qualifikationen	Mehr als 30% der Revisoren sollen fortgeschrittene Qualifikationen besitzen.	Aktuell besitzen 28% der Revisoren fortgeschrittene Qualifikationen.	Revisoren mit fortgeschrittenen Qualifikationen dividiert durch die Gesamtzahl der Revisoren.	$28 * 100 / 30 = 93$	0,1	9,3
4	Prozent der Aufträge, bei denen Datenanalysetools vorteilhaft genutzt werden konnten	Mindestens 75% aller Aufträge sollen Datenanalysetools vorteilhaft nutzen.	Datenanalysetools werden aktuell in 62% aller Aufträge genutzt.	Prüfungen unter Nutzung von Datenanalysetools dividiert durch Gesamtzahl der Aufträge	$62 * 100 / 75 = 83$	0,3	24,9
	GESAMT					1,0	Gesamterfolg Score: 83,8 von 100



## Beispiele für Stakeholder-Umfragen

In diesem Abschnitt werden Beispiele für Fragen vorgestellt, die für die Entwicklung von Umfragen zur Messung der Zufriedenheit der Stakeholder mit durchgeführten Revisionsaufträgen oder mit der Gesamtleistung der Internen Revision verwendet werden können. Interne Revisionen können die unten aufgeführten Fragen für ihre eigene Nutzung anpassen.

Abhängig von der Frage können die Antwortoptionen skaliert konzipiert werden. Zum Beispiel:

- Sehr zufrieden, zufrieden, neutral, unzufrieden, sehr unzufrieden.
- Exzellent, gut, angemessen, schwach, sehr schwach.
- Numerische Skalierung von 10 bis 1 oder 5 bis 1.
- Ja, nein, teilweise, manchmal.
- Sehr, einigermaßen, neutral, teilweise, nicht.

### Zufriedenheit

1. Zufriedenheit insgesamt: Wie zufrieden sind Sie mit dem Revisionsprozess insgesamt? Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Interne Revision an Kollegen oder andere Geschäftseinheiten als wertvollen und wirksamen Partner zur Erreichung ihrer Ziele weiterempfehlen?
2. Mehrwert: Hat die Interne Revision für die Organisation oder den Untersuchungsgegenstand einen Mehrwert erbracht? Zum Beispiel, hat die Interne Revision dem Untersuchungsgegenstand geholfen, effizienter zu sein, Kosten zu reduzieren oder seine Fähigkeit Risiken zu handhaben zu verbessern? (Anmerkung: Der Mehrwert sollte so definiert werden, wie die Organisation ihn definiert. Dies kann in verschiedenen Organisationen variieren.)
3. Erwartungen: Hat die Interne Revision ihre Erwartungen bei dem Auftrag erfüllt?
4. Kommunikation: War die Kommunikation der Internen Revision klar, prägnant und angemessen?

### Revisionsprozess

5. Klarheit über die Ziele: Sind die Ziele des Auftrags klar kommuniziert worden?
6. Zeitnähe: Wurde der Auftrag im erwarteten Zeitrahmen durchgeführt?

### Revisionsfunktion

7. Professionalität: Wie würden Sie die Professionalität der Internen Revision bewerten?
8. Wissen und Expertise: Wie würden Sie das Wissen und die Expertise der Internen Revision bezogen auf den Untersuchungsgegenstand bewerten?

### Feststellungen, Empfehlungen und Gesamturteile

9. Ergebnisse: Wurden die Ergebnisse des Auftrags, zum Beispiel Feststellungen, Empfehlungen und Gesamturteile, klar kommuniziert?
10. Praktikabilität: Wie praktikabel finden Sie die Empfehlungen aus dem Auftrag?

### Verbesserungspotenzial

11. Gute Durchführung: Welche Aspekte des Revisionsauftrags wurden nach Ihrer Meinung gut durchgeführt?
12. Verbesserungsvorschläge: Haben Sie Vorschläge zur Verbesserung des Auftragsprozesses?
13. Künftige Aufträge: Gibt es spezifische Tätigkeiten oder Bereiche, die in künftigen Aufträgen abgedeckt werden sollten?



# Danksagungen

## Contributors

Marcus Hornung, WP (public accountant), Germany

David Krug, Germany

Maciej Piolunowicz, CIA, Poland

Doron Ronen, CIA, CRMA, CPA, CFE, Israel

James Rose, CIA, CRMA, CPA, CISA, USA

## IIA Standards and Guidance

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE

Vice President, Professional Standards and Guidance

Pamela J. Strobel Powers, CIA, CGAP, CRMA, CPA

Director, Professional Guidance, Public Sector – Project Lead

## About The Institute of Internal Auditors

The Institute of Internal Auditors (IIA) is an international professional association that serves more than 260,000 global members and has awarded more than 200,000 Certified Internal Auditor® (CIA®) certifications worldwide. Established in 1941, The IIA is recognized throughout the world as the internal audit profession's leader in standards, certifications, education, research, and technical guidance. For more information, visit [theiia.org](http://theiia.org).

## Copyright

©2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

März 2025. Deutsche Übersetzung durch DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., April 2025.



The Institute of  
Internal Auditors

### Global Headquarters

1035 Greenwood Blvd., Suite 401 Lake  
Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101

