

Enquete 2020

Die Interne Revision in Deutschland, Österreich
und der Schweiz

DIIR, IIA Austria und IIA Switzerland

Inhaltsverzeichnis

.....		
Abbildungsverzeichnis		4
.....		
Abkürzungsverzeichnis		7
.....		
Management Summary		8
.....		
Einleitung		10
.....		
1	Allgemeine Unternehmensdaten	11
.....		
2	Organisation der Internen Revision	17
.....		
3	Revisionsmanagement und -praxis	27
.....		
4	Technologie	46
.....		
5	Qualitätsmanagement in der Internen Revision	54
.....		
6	Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	60
.....		
7	Corporate Governance	63
.....		
8	Personal	68
.....		
9	Entgelt	79
.....		
10	Selbsteinschätzung und Ausblick	83
.....		
11	Anhang: Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision	91

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen mit Interner Revision in Deutschland, Österreich und der Schweiz	11
Abb. 2:	Branchenzugehörigkeit der Teilnehmerstruktur 2020	11
Abb. 3:	Mitarbeiterzahl der Unternehmen	12
Abb. 4:	Bilanzsumme der betrachteten Finanzunternehmen	12
Abb. 5:	Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen	13
Abb. 6:	Abgrenzung der Unternehmen nach Organisationsform	13
Abb. 7:	Abgrenzung der Unternehmen nach Kapitalmarktorientierung	14
Abb. 8:	Genutzte IKS-Rahmenwerke	15
Abb. 9:	Weitere Funktionen der Internen Revision von Unternehmen außerhalb des Finanzbereichs	18
Abb. 10:	Bestehen der Internen Revision	19
Abb. 11:	Ausrichtung der Internen Revision an der Strategie der Organisation	19
Abb. 12:	Hierarchische Zuordnung der Internen Revision	20
Abb. 13:	Disziplinarische Zuordnung des Leiters der Internen Revision	21
Abb. 14:	Einbindung des Leiters der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien	23
Abb. 15:	Teilnahmen der Revisionsleiter an der Gesamtzahl der Sitzungen, wenn sie grundsätzlich eingebunden sind	23
Abb. 16:	Ziele und Aufgaben der Internen Revision und Entwicklungstrends	25
Abb. 17:	Tätigkeiten der Internen Revision	27
Abb. 18:	Einsatz von weiteren Standards/Grundlagen bei der Revisionsarbeit	28
Abb. 19:	Planungsmethoden der Internen Revision	29
Abb. 20:	Planungshorizont	29
Abb. 21:	Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	30
Abb. 22:	Zukünftige Bedeutung der Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	31
Abb. 23:	Genehmigung des Revisionsplans durch ...	32
Abb. 24:	Festgelegte Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung	33
Abb. 25:	Durchschnittliche Anzahl an Prüfungen in den Revisionsabteilungen	34

Abb. 26: Prüfungsaktivitäten der Internen Revision	34
Abb. 27: Objekte im Audit Universe im Branchenvergleich	35
Abb. 28: Einflussfaktoren auf die Größe des Audit Universe	36
Abb. 29: Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung	37
Abb. 30: Gemeinsame Prüfungen der Internen Revision	38
Abb. 31: Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand	38
Abb. 32: Gründe für die prüfungsbezogene Zeiterfassung	39
Abb. 33: Mindestanforderungen an den Revisionsbericht	39
Abb. 34: Teilnehmer an der Schlussbesprechung	40
Abb. 35: Mit den geprüften Einheiten abgestimmte Inhalte	41
Abb. 36: Adressaten von Revisionsergebnissen	42
Abb. 37: Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand	43
Abb. 38: Bedeutung der Adressaten für die Prüfungstätigkeit	43
Abb. 39: Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision	44
Abb. 40: Einsatz von Technologien und Methoden	47
Abb. 41: Definitionen für den Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen	48
Abb. 42: Niveau für den Umfang der Nutzung von Datenanalysen	49
Abb. 43: Phasen für die Nutzung von Technologie	50
Abb. 44: Nutzung von technologiebasierten Prüfungstechniken	50
Abb. 45: Nutzen von technologiebasierten Prüfungstechniken	51
Abb. 46: Herausforderungen bei der Implementierung	52
Abb. 47: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision	55
Abb. 48: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision (Ländervergleich)	56
Abb. 49: Erfüllung der zehn Grundprinzipien der Internen Revision	58
Abb. 50: Prüfungsurteil des letzten Quality Assessments	58
Abb. 51: Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen	61
Abb. 52: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Intensität der Zusammenarbeit	62
Abb. 53: Herausforderungen bei der Abstimmung mit anderen Governance-Partnern	64
Abb. 54: Wirksamkeitsprüfung bei Bestehen des Governance-Elements	65

Abb. 55:	Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen	66
Abb. 56:	Zuständigkeiten bei Whistleblowing-Fällen	67
Abb. 57:	Anzeigen bei dolosen Handlungen und festgestellten Straftaten	67
Abb. 58:	Grundlagen für die Personalbemessung	68
Abb. 59:	Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter	70
Abb. 60:	Durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision	71
Abb. 61:	Branchenspezifische Analyse der Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision	72
Abb. 62:	Durchschnittliche jährliche Fluktuation von Mitarbeitern in der Internen Revision	72
Abb. 63:	Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision	73
Abb. 64:	Übernahme einer Führungsposition im eigenen Unternehmen im Rahmen eines Programmes „Management Training Ground“ o. Ä.	74
Abb. 65:	Bedeutung von Aus- und Weiterbildung	75
Abb. 66:	Bereiche für die Weiterbildung der Revisoren	76
Abb. 67:	Mitarbeiter der Internen Revision mit Berufsexamina	77
Abb. 68:	Benötigte Qualifikation für Interne Revisoren bei Neueinstellungen	78
Abb. 69:	Bruttogehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	80
Abb. 70:	Bruttogehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	80
Abb. 71:	Bruttogehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung	80
Abb. 72:	Bruttogehälter für Revisionsleiter	81
Abb. 73:	Angemessenheit des Gehaltsniveaus der Mitarbeiter der Internen Revision	81
Abb. 74:	Jahresbudget der Revisionsfunktionen	82
Abb. 75:	Selbstverständnis der Internen Revision	83
Abb. 76:	Intensität der Nutzung der Revisionsergebnisse	84
Abb. 77:	Nutzungszweck der Revisionsergebnisse	85
Abb. 78:	Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit	86
Abb. 79:	Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision	87
Abb. 80:	Einschätzung der Veränderung der perspektivischen Bedeutung wichtiger Themen	88
Abb. 81:	Statements zur Internen Revision	89

Abkürzungsverzeichnis

A Österreich

CH Schweiz

D Deutschland

DIIR Deutsches Institut für Interne Revision

IIA Institute of Internal Auditors

IIA Austria Institut für Interne Revision Österreich

IIA Switzerland Institute of Internal Auditing Switzerland

IKS Internes Kontrollsystem

IR Interne Revision

KPI Key Performance Indicator

TLoD Three-Lines-of-Defense

Management Summary

Die regelmäßige Befragung von Revisionsleitungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dient seit mehr als 20 Jahren den Revisionsleitern und Stakeholdern der Unternehmen als wertvolle Orientierungshilfe für die aktuelle und zukünftige Ausrichtung der Revisionsarbeit. Aus der Befragung, die Anfang des Jahres 2020 durchgeführt wurde, ergeben sich unter anderem die folgenden übergeordneten Resultate:

- Die Sampleverteilung belegt erneut, dass die Interne Revision nicht nur bei Großunternehmen, sondern auch bei anderen Größenklassen immer präsenter wird.
- Nach eigener Einschätzung besitzt über ein Viertel der Teilnehmer kein IKS-Rahmenwerk (ca. 28%). Die relative Häufigkeit nahm im Vergleich zur Enquete 2017 um fünf Prozentpunkte zu (2017: ca. 23%). Hier bleibt zu hinterfragen, wie die konkrete praktische Ausgestaltung und Koordination der einzelnen Kontrollen möglich bzw. umgesetzt ist.
- In 94,9% der Fälle spiegelt die Organisation des Unternehmens das Three-Lines-of-Defense-Modell komplett oder teilweise wider. Dies ist erfreulicherweise eine weitere Steigerung zu den Werten aus den vergangenen Enquete-Erhebungen.
- In vier von fünf Fällen wird 2020 ein konkreter Prüfungsplan festgelegt (79%). In der Enquete 2017 war dies nur zu 60% der Fall. Dies kann als Indikator für eine weitergehende Professionalisierung des Berufsstandes gesehen werden.
- Nach eigener Einschätzung geben die Teilnehmer der Enquete 2020 an, dass der Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen im unteren bis mittleren Bereich liegt. Nur bei etwa einem Viertel der Teilnehmer werden Datenanalysen integriert (23,8%) oder voll-optimiert (1,6%) verwendet. Die Auswertung zeigt, dass für viele Revisionsabteilungen noch Verbesserungsbedarf bei dem Umfang der Nutzung von Datenanalysen besteht.
- Continuous Auditing/Monitoring schätzen die Revisoren zwar für die Zukunft als besonders relevant ein, jedoch haben die Informationen daraus heute eine niedrige Bedeutung. Dies ist konsistent zu den Ergebnissen für technologiebasierte Prüfungstechniken zum Zweck des Continuous Auditing/Monitoring, die zwar sehr relevant sind, jedoch heute nur in wenigen Revisionsphasen eingesetzt werden. Die zentralen Herausforderungen für die Implementierung sind hohe Implementierungskosten, Eignung der Datenbasis im Unternehmen, hohe Betriebskosten, mangelnde Kompetenz in der Revision und der Zugang zu relevanten Daten. Diese Ergebnisse stehen in Widerspruch zu den früheren Enquete Ergebnissen, in denen die Bedeutung dieser Technologie bereits seit vielen Jahren als wichtig erachtet wurde.
- Bei neuen Technologien, wie bspw. Blockchain oder Robotic Process Automation, ist eine deutliche Diskrepanz zwischen der Implementierung von solchen technologischen Lösungen in den Unternehmen und der Abdeckung dieser Bereiche durch die Revisionsfunktionen zu finden. Die Interne Revision beschäftigt sich zu wenig mit diesen Bereichen und prüft auch zu selten den Einsatz dieser neuen Technologien.

- Nur in gut der Hälfte der Fälle (55%) werden die Whistleblowing-Systeme hinsichtlich ihrer Wirksamkeit geprüft. Da diese eine wertvolle Methode zur Aufdeckung von Fraud sein können, ist der geringe Anteil von Wirksamkeitsprüfungen kritisch zu hinterfragen.
- Für etwa 49% der Teilnehmer ist die Interne Revision ihren Aufgaben entsprechend mit Personal ausgestattet, allerdings geben mehr als die Hälfte der Revisionsleiter an, dass ihre Revisionsfunktion unterbesetzt ist. 10,3% sagen sogar aus, dass ihre Revision deutlich mehr Personal haben müsste.
- Bei den am dringendsten benötigten Berufen liegen Informatiker bzw. Data Scientists (89%) vor Betriebswirtschaftlern bzw. Kaufleuten (81%). Hier deutet sich der wachsende Einfluss der Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den Unternehmen an. Auch bei der Weiterbildung von Revisoren dominieren neben neuen gesetzlichen bzw. regulatorischen Anforderungen Themen der Digitalisierung wie bspw. IT Audit/ IT Skills und Data Analytics.
- Noch immer wird das Konzept „Management Training Ground“ vornehmlich in großen Revisionsfunktionen angewendet, da hier der Know-how-Verlust nach dem Weggang eines Revisors häufig besser kompensiert werden kann. In zwei Dritteln der befragten Revisionsabteilungen hat noch kein Mitarbeiter in einem solchen Programm eine Führungsposition im eigenen Unternehmen übernommen. Zudem liegt die Fluktuationsquote bei 62% der befragten Revisionsabteilungen bei unter 10%.
- Die Ergebnisse zur Qualitätsbeurteilung der Internen Revision überraschen in der Enquete 2020 und machen ein deutliches Verbesserungspotenzial erkennbar. Obwohl nach Standard 1311 (regelmäßige interne Selbstbeurteilung) verbindlich vorgesehen, ist die Zustimmung zu diesem Instrument des Qualitätsmanagements deutlich gesunken. Noch geringer und ebenfalls stark gesunken ist die Nutzung der nach Standard 1312 verbindlichen externen Beurteilungen mindestens alle 5 Jahre.
- Interessant ist, dass etwa ein Viertel der Teilnehmer das Grundprinzip „Die Interne Revision ist aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert“ nicht als stark erfüllt beurteilt. Bei diesen Teilnehmern sind die Ausrichtung und Arbeitsweise der Internen Revision zu hinterfragen.
- Die für den Mehrwert und die Unterstützung bei der Zielerreichung des Unternehmens so wichtige Ausrichtung an Strategien und Zielen der Organisation ist bei gut einem Zehntel der Teilnehmer nicht gegeben.
- Zwei Drittel der Revisionsleiter beschreiben nach eigenem Empfinden eine positive Wahrnehmung durch andere Personen und Funktionen.

Einleitung

Insgesamt wurden vom Deutschen Institut für Interne Revision (DIIR), vom Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria) und vom Institute of Internal Auditing Switzerland (IIA Switzerland) 4.009 Revisionsleiter aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. Hierbei wurden auch Adressen ohne eine Mitgliedschaft in den jeweiligen Landesinstituten berücksichtigt. Die Angeschriebenen erhielten eine elektronische Einladung zur Teilnahme mit einem Hyperlink zur Befragung. Alle Teilnehmer haben vollkommen anonym an der Studie teilgenommen.

In Deutschland wurden 3.415 Einladungen verschickt, in Österreich 443 und in der Schweiz 151. Die erhobene Stichprobe umfasst 505 Teilnehmer, was einer Rücklaufquote von 12,6% entspricht. Deutschland geht mit 68,1% (344 Teilnehmer), Österreich mit 18,4% (93 Teilnehmer) und die Schweiz mit 13,5% (68 Teilnehmer) in die Datenbasis ein. Nicht alle Teilnehmer haben die Umfrage vollständig beantwortet, sodass sich die Grundgesamtheit in den einzelnen Fragen unterscheiden kann. Es ist ebenfalls zu beachten, dass der Untersuchungszeitraum der Enquete 2020 vor dem Ausbruch der COVID-19-Krise lag.

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 „Revisionsleiter“ oder „Interner Revisor“ gesprochen wird, so gilt diese Bezeichnung für Personen jeglichen Geschlechtes.

1 Allgemeine Unternehmensdaten

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

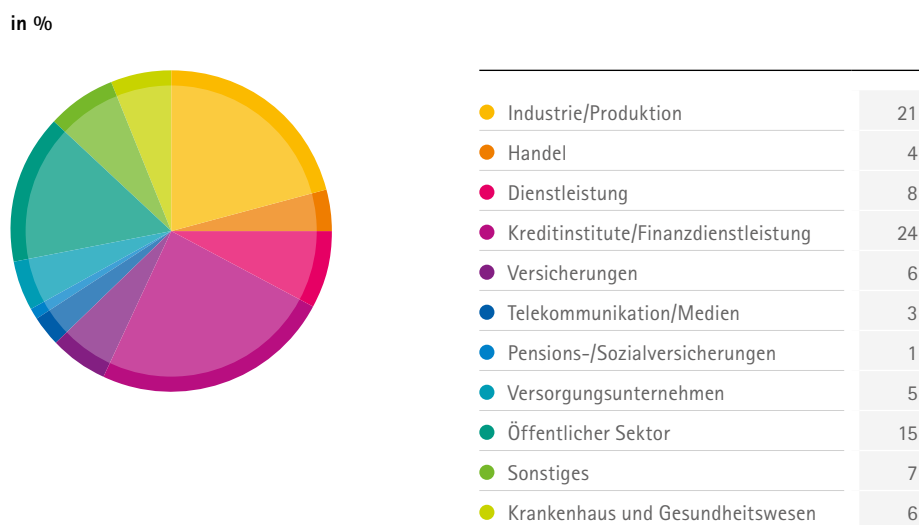
Die folgenden Abbildungen stellen zuerst die landesspezifischen Ergebnisse dar, bevor eine Grafik die Gesamtverteilung abbildet.

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

in %				
Relative Häufigkeit	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Industrie/Produktion	23	16	15	21
Handel	5	2	2	4
Dienstleistung	9	10	5	8
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	21	28	32	24
Versicherungen	5	5	11	6
Telekommunikation/Medien	3	1	3	3
Pensions-/Sozialversicherungen	1	0	2	1
Versorgungsunternehmen	5	6	5	5
Öffentlicher Sektor	13	19	20	15
Sonstiges	8	7	3	7
Krankenhaus und Gesundheitswesen	6	6	3	6
Gesamt	100	100	100	100

Branchenverteilung Gesamt 2020

Abb. 2:
Branchenzugehörigkeit der Teilnehmerstruktur 2020



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.

Abb. 3:
Mitarbeiterzahl der Unternehmen

in %				
Relative Häufigkeit	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Weniger als 500	20	34	12	22
Von 500 bis unter 1.000	14	11	12	13
Von 1.000 bis unter 3.000	24	18	26	23
Von 3.000 bis unter 5.000	10	10	9	10
Von 5.000 bis unter 10.000	11	14	12	12
Von 10.000 bis unter 50.000	17	11	18	16
50.000 und mehr	4	2	9	5
Gesamt	100	100	100	100

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.

Abb. 4:
Bilanzsumme der betrachteten
Finanzunternehmen

in %	
Bilanzsumme von Finanzunternehmen	Relative Häufigkeit
Unter 2 Mrd. €	40,9
2 bis unter 5 Mrd. €	14,4
5 bis unter 10 Mrd. €	12,1
10 bis unter 25 Mrd. €	15,2
25 bis unter 50 Mrd. €	8,3
50 bis unter 100 Mrd. €	5,3
Mehr als 100 Mrd. €	3,8
Gesamt	100,0

Bei der Betrachtung der Jahresumsätze von allen Unternehmen außerhalb des Finanzbereichs dominieren die unteren Skalenbereiche. Mehr als 44% der Befragten erzielen einen Jahresumsatz von unter 500 Mio. € im gesamten Konzern. Einen Umsatz von 1 bis unter 5 Mrd. € generieren knapp 27%. 13,1% der befragten Unternehmen erzielen mehr als 10 Mrd. € Jahresumsatz im Konzern.

Abb. 5:
Jahresumsatz der betrachteten Unternehmen

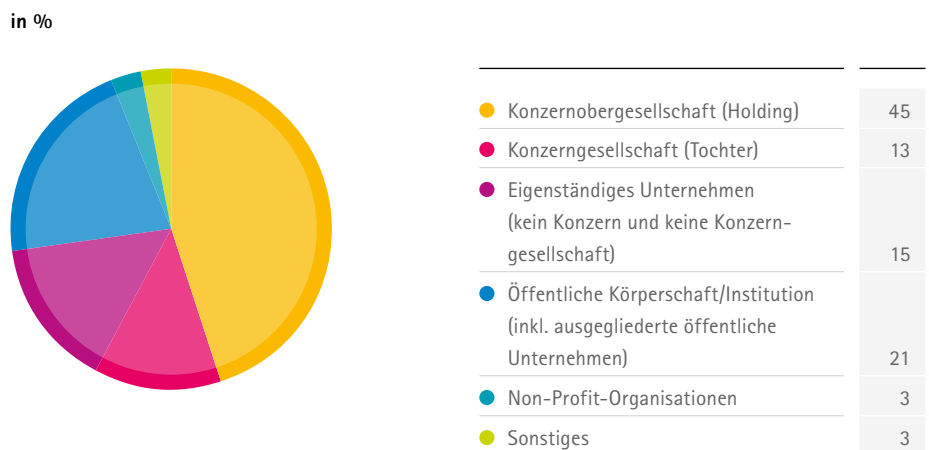
in %	
Jahresumsatz für Unternehmen außerhalb des Finanzbereichs	Relative Häufigkeit
Unter 100 Mio. €	19,7
100 bis unter 500 Mio. €	24,7
500 Mio. bis unter 1 Mrd. €	11,6
1 bis unter 5 Mrd. €	26,6
5 bis unter 10 Mrd. €	4,2
10 Mrd. € und mehr	13,1
Gesamt	100,0

Die Organisationsform der Unternehmen mit Interner Revision

Bei der Klassifikation der Organisationsformen geben 58% der befragten Unternehmen an, in konzerngebundenen Unternehmen tätig zu sein (2008: 66%; 2011: 57%; 2014: 60%; 2017: 66%), wobei 45% Revisoren einer „Konzernobergesellschaft“ sind und 13% in einer „Konzerntochter“ agieren. 15% der Teilnehmer repräsentieren ein eigenständiges Unternehmen, 21% öffentliche Körperschaften und 3% Non-Profit-Organisationen. 3% der Befragten gaben keine eindeutige Auswahl an (Sonstiges).

Organisationsform

Abb. 6:
Abgrenzung der Unternehmen nach Organisationsform



Kapitalmarktorientierung und Eigentümerführung der betrachteten Unternehmen

Hinsichtlich der Kapitalmarktorientierung der teilnehmenden Unternehmen zeigte das Ergebnis, dass mit 66,1 % die meisten Teilnehmer (248 Unternehmen) nicht kapitalmarktorientiert sind. Hingegen sind 127 Unternehmen kapitalmarktorientiert. Zudem sind von der Stichprobe 65,9 % nicht eigentümergeführt und 34,1 % eigentümergeführt. Betrachtet man beide Merkmale zusammen, so ergibt sich das Bild in Abbildung 7.

Abb. 7:
Abgrenzung der Unternehmen nach Kapitalmarktorientierung

in %			
Relative Häufigkeit	Ihr Unternehmen ist kapitalmarktorientiert		
	Ja	Nein	Gesamt
Ihr Unternehmen ist eigentümergeführt			
Ja	9,6	24,5	34,1
Nein	24,3	41,6	65,9
Gesamt	33,9	66,1	100,0

Verbindet man diese beiden Dimensionen, so war ein Viertel der Befragten in einem eigentümergeführten, aber nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen tätig, wohingegen 42 % ein Unternehmen, welches weder eigentümergeführt noch kapitalmarktorientiert ist, repräsentieren. 10% der Teilnehmer arbeiten in Unternehmen die sowohl kapitalmarktorientiert als auch eigentümergeführt sind und 24% in Unternehmen die zwar kapitalmarktorientiert, aber nicht eigentümergeführt sind. Diese Werte belegen, 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.

Zusätzliche Information zu den betrachteten Unternehmen

In der Enquete 2020 wurden weitergehende Informationen zur Charakterisierung der teilnehmenden Unternehmen erhoben. Durch die Abfrage von Informationen zur Anzahl der Tochtergesellschaften/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. 53 Tochtergesellschaften bzw. Legaleinheiten (2017: 100) 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 1.200 Tochtergesellschaften (2017: 2.000) existieren. Die Unternehmen sind dabei in durchschnittlich 21 Ländern aktiv (2017: 22), 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 bis 100%.

Im Durchschnitt besitzen die Internen Revisionsfunktionen der Enquete 2020 national 1,3 Standorte und international 3,2 Standorte. Diese Zahlen sind maßgeblich beeinflusst von den großen Revisionsabteilungen der großen Konzerne, denn der nationale Maximalwert sind 40 Standorte und der internationale sogar 300 Standorte für Revisionen. Der Großteil der Revisionsabteilungen besitzt national nur einen Standort (89,5%) und international bis zu fünf Standorte (82,1%).

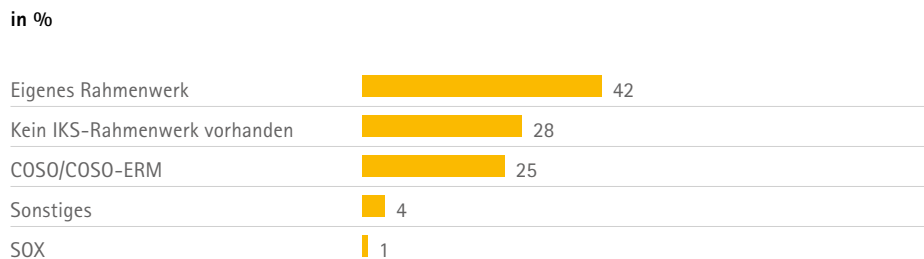
Genutzte IKS-Rahmenwerke

Die Teilnehmer nutzen für den Aufbau des eigenen Internen Kontrollsystems ganz unterschiedliche Rahmenwerke. Während die Mehrheit der Organisationen ein eigenes IKS-Rahmenwerk präferiert (ca. 42%), besitzen auch COSO bzw. COSO-ERM (zusammen ca. 25%) eine wichtige Bedeutung. Nur wenige Unternehmen verwenden die Vorgaben des Sarbanes-Oxley Acts (SOX) als mögliche Grundlage für ihr IKS (ca. 1%). Sehr interessant ist das Ergebnis hinsichtlich der hohen Anzahl von Organisationen ohne implementiertes IKS-Rahmenwerk (ca. 28%), deren relative Häufigkeit im Vergleich zur Enquete-Studie von 2017 um fünf Prozentpunkte zunahm (2017: ca. 23%). Hier bleibt zu hinterfragen, wie die konkrete praktische Ausgestaltung und Koordination der einzelnen Kontrollen möglich bzw. umgesetzt ist.

➤ vgl. hierzu Standard 2130

Genutzte IKS-Rahmenwerke

Abb. 8:
Genutzte IKS-Rahmenwerke



Relevanz von Risiken für die Unternehmen

Die Befragten ordneten im Rahmen der Enquete 2020 verschiedene Risiken nach Relevanz ein. Im Durchschnitt wurde die folgende Reihenfolge gewählt:

1. Cybersecurity/IT Governance
2. Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz
3. Corporate Governance, Organisationskultur und ethische Herausforderungen
4. Finanzielle Risiken
5. Datenschutz/EU DSGVO
6. Marktrisiken aufgrund von politischen Unsicherheiten und makroökonomischen Veränderungen
7. Staatliche oder internationale Regulierung
8. Kommunikationsrisiken und Reputation
9. Bestechung und Korruption
10. Personalthemen wie Fachkräftemangel, Gleichbehandlung, Mobbing etc.
11. Prüfung der wichtigen/relevanten Risiken
12. Outsourcing, Dienstleister und Supply Chains
13. Weiterentwicklung von Risk Governance & Kontrollen
14. Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Klimawandel und unternehmerische soziale Verantwortung

IT-getriebene Themen wie Cybersecurity oder die Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz sind für die befragten Unternehmen Risiken von hoher Relevanz. Auch das Risiko „Corporate Governance, Organisationskultur und ethische Herausforderungen“ findet sich weit oben in der Rangliste wieder. Finanzielle Risiken, Datenschutz und Marktrisiken sind ebenfalls bedeutend. Interessant ist, dass die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz zurzeit nicht in den vorderen Plätzen wiederzufinden sind. Vor diesem Hintergrund ist zu überlegen, inwieweit die Risiken in diesen Bereichen besser durch die Interne Revision abgedeckt werden können. Unternehmensspezifisch können zudem einzelne Risikobereiche natürlich anderweitig zusammengefasst werden. An dieser Stelle ist zu beachten, dass der Untersuchungszeitraum der Enquete 2020 vor dem Ausbruch der COVID-19-Krise lag.

2 Organisation der Internen Revision

Die Ergebnisse zeigen erfreulicherweise, dass ca. 95% der teilnehmenden Institutionen eine eigene Revisionsabteilung besitzen. Bei sechs Organisationen nimmt der Wirtschaftsprüfer die Revisionsfunktion vollständig wahr und bei sechs weiteren Organisationen wird die Revisionsfunktion durch andere interne Abteilungen wahrgenommen (z. B. Controlling, Rechnungswesen, Compliance, Risikomanagement).

➤ vgl. hierzu Standard 1112

Abbildung 9 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. Revisoren in Banken und Versicherungen dürfen auf Grund der gesetzlichen Vorgaben keine zusätzlichen Aufgaben wahrnehmen. Der Anteil der Leiter der Internen Revisionen, die ausschließlich die Revisionsfunktion wahrnehmen, ist erneut leicht gestiegen (2014: 48%; 2017: 52%; 2020: 55%). Deutsche (52%) und österreichische (54%) Organisationen weisen dabei ein deutlich niedrigeres Verhältnis auf als schweizerische Organisationen, bei denen 71% keine weitere Funktion wahrnehmen. Die Funktionen Risikomanagement (16%), Datenschutz (13%) und Compliance (16%) werden von verhältnismäßig vielen Revisionsabteilungen wahrgenommen. Die Ergebnisse aus dem Jahren 2014 und 2017 weisen vergleichbare Werte auf.

Erneut ist also zu hinterfragen, inwieweit mögliche Doppelfunktionen der Internen Revision zu einer Beeinträchtigung der Unabhängigkeit und der Objektivität führen, und dies auch vor dem Hintergrund einer eindeutigen Trennung der einzelnen Verteidigungslinien im Three-Lines-of-Defense-Modell.

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. Seit einigen Jahren verfolgen immer mehr Unternehmen einen sogenannten „Combined Assurance-Ansatz“, bei denen einzelne oder alle Governance-Funktionen integriert werden. Als positiver Aspekt solcher Funktionen können Effizienz- und Effektivitätssteigerungen angeführt werden, als negativer Effekt natürlich der Verlust von Unabhängigkeit und Objektivität.

➤ vgl. hierzu Standard 1112

Weitere Funktionen der Internen Revision

Abb. 9:
Weitere Funktionen der Internen
Revision von Unternehmen außerhalb
des Finanzbereichs¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

	in %
Keine weitere Funktion	54,7
Sonstiges	17,4
Compliance	15,9
Risikomanagement/Risikocontrolling	15,6
Datenschutz/IT-Sicherheit	12,3
Controlling/Finanzen	2,9
QM	1,4
Corporate (Social) Responsibility	1,1
Recht	0,7

Die Bandbreite möglicher Zusatzfunktionen außerhalb der Hauptkategorien ist sehr vielfältig. So haben die Teilnehmer bei dem Punkt „Sonstiges“ z. B. die folgenden Funktionen häufig angeführt:

- Korruptionsprävention und Fraud-Management
- Whistleblowing-Anlaufstelle, Hotline und Meldestelle
- IKS-Support und Koordination
- Koordination externer Prüfungsinstanzen
- (Konzern-)Sicherheit und Krisenmanagement
- Informationssicherheit

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 verloren gehen könnte.

➤ vgl. hierzu Standard 2100

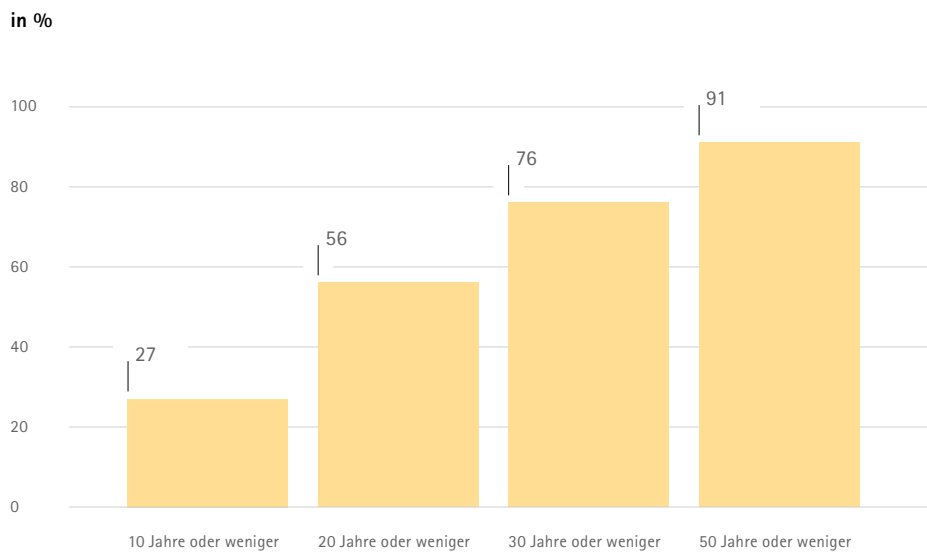
Alter und Mitgliedschaften der Internen Revisionen

Im Durchschnitt bestehen die Internen Revisionen der Enquete 2020 seit 26,9 Jahren, wobei einige erst kürzlich gegründet wurden und andere Funktionen deutlich länger bestehen. 76% der Internen Revisionen aus der Befragung bestehen seit 30 Jahren oder weniger und etwa die Hälfte wurde erst vor unter 20 Jahren gegründet.

96% der befragten Unternehmen sind Mitglied im nationalen Institut für Interne Revision (DIIR, IIA Austria, IIA Switzerland).

Bestehen der Internen Revision

Abb. 10:
Bestehen der Internen Revision



Organisatorische Ausrichtung der Internen Revision

In etwa 89% der Fälle ist die Interne Revision vollkommen oder teilweise an der Strategie der Organisation ausgerichtet. In 6,4% der Unternehmen ist dies nicht der Fall und 4,7% der befragten Revisionsleitern ist die Strategie ihrer Organisation nicht bekannt. Die für den Mehrwert und die Unterstützung bei der Zielerreichung des Unternehmens so wichtige Ausrichtung an Strategien und Zielen der Organisation ist also bei gut einem Zehntel der Teilnehmer nicht gegeben. Vor diesem Hintergrund ist anzumerken, dass die Kenntnis der strategischen Ziele und die Ausrichtung der Revisionsfunktion an den Unternehmensstrategien als kritischer Erfolgsfaktor einer guten Revisionsfunktion zu sehen ist.

➤ vgl. hierzu Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision

Ausrichtung der Internen Revision an der Strategie der Organisation

Abb. 11:
Ausrichtung der Internen Revision an der Strategie der Organisation



In 30% der Unternehmen der Enquete 2020 gibt es keine weitere Hierarchieebene unterhalb des Revisionsleiters. Dies deutet auf eine große Anzahl an kleinen Revisionsfunktionen unter den Teilnehmern hin. 43% der Unternehmen verfügen über eine weitere Hierarchieebene, die bspw. aus Bereichsleitung, Abteilungsleitung oder Prüfungsleitung bestehen kann. Zwei weitere Stufen gibt es in 21% der Unternehmen und sogar drei weitere in 6%.

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 12 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 des Leiters der Internen Revision zum Verwaltungsrat definiert.

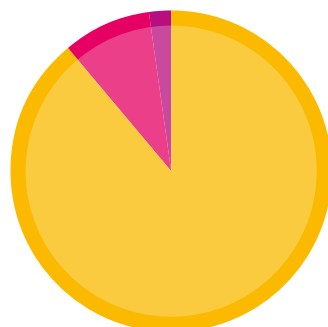
Die Dominanz der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung von 89% belegt die Notwendigkeit einer möglichst unabhängigen Revisionsfunktion mit direkter Verbindung zu den zentralen Adressaten der Unternehmensleitung bzw. -überwachung. Nur wenn die Revision direkt dem Vorstand bzw. Verwaltungsrat (CH) zugeordnet ist, kann sie mit größtmöglicher Unabhängigkeit agieren. In diesem Zusammenhang sind die regionalen Unterschiede erwähnenswert. Während in Österreich (95%) und der Schweiz (96%) bis auf wenige Ausnahmen alle befragten Internen Revisionen der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung bzw. dem Verwaltungsrat (CH) zugeordnet sind, ist dies in Deutschland nur in 85% der Fall. 31 Revisionsfunktionen (12%) sind hier der zweiten Ebene unterhalb der Unternehmensleitung zugeordnet.

➤ vgl. hierzu Standard 1110

Hierarchische Zuordnung der Internen Revision

Abb. 12:
Hierarchische Zuordnung der
Internen Revision

in %



● Erste Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	89
● Zweite Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	9
● Dritte Ebene unterhalb der Unternehmensleitung	2

Disziplinarische Unterstellung des Leiters der Internen Revision

Neben der hierarchischen Zuordnung der Revisionsfunktion ist auch die disziplinarische Unterstellung des Revisionsleiters von zentralem Interesse. Die Ergebnisse zeigen, dass der Großteil der Revisionsleiter unverändert dem Vorsitzenden/Sprecher der Unternehmensleitung disziplinarisch unterstellt ist (2011: 39%; 2014: 44%; 2017: 34%; 2020: 38%). Hingegen sind ca. 25% einem einzelnen Mitglied der Unternehmensleitung/ des Vorstandes bspw. dem CFO unterstellt (2011: 25%; 2014: 22%; 2017: 20%). Die disziplinarische Zuordnung zum Aufsichtsrat/Verwaltungsrat bzw. dessen Vorsitzenden oder zum Audit Committee ist mit aufsummierten 16% ebenfalls beachtlich, allerdings maßgeblich durch die Teilnehmer aus der Schweiz beeinflusst (88%). In Deutschland (3%) und Österreich (8%) ist eine solche disziplinarische Zuordnung die Ausnahme. Dort sind die Revisionsleiter zu jeweils 90% der gesamten Unternehmensleitung/Vorstand bzw. einem Mitglied davon disziplinarisch zugeordnet (Schweiz: 12%).

Abb. 13:
Disziplinarische Zuordnung des
Leiters der Internen Revision

in %	in %			
	Deutschland	Österreich	Schweiz	Gesamt
Dem Vorsitzenden/CEO/Sprecher der Unternehmensleitung	46	34	5	38
Dem Finanzvorstand/CFO/ kaufmännischen Geschäftsführer	20	20	2	17
Der/dem gesamten Unternehmensleitung/Vorstand/Leitung öffentlicher Institutionen	15	33	2	17
Dem Audit Committee/ Prüfungsausschuss	1	4	44	8
Einem anderen Mitglied der Unternehmensleitung/des Vorstandes	9	4	4	7
Dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates/ Verwaltungsrates	1	3	26	5
Einem sonstigen Vorgesetzten unterhalb der Unternehmens- bzw. Behördenleitung	5	1	0	4
Dem gesamten Aufsichtsrat/ Verwaltungsrat	1	1	18	3
Dem Leiter einer übergeordneten Revision	1	1	0	1
Gesamt	100	100	100	100

Unabhängigkeit der Internen Revision

In der Erhebung wurde erfragt, ob die Revisionsleiter zustimmen, dass die Unabhängigkeit der Internen Revision in ihrem Hause vollständig gewährleistet ist. Erfreulicherweise stimmen 90,6% dieser Aussage zu. Regionale Unterschiede sind hier anzumerken, die von 88,0% (Deutschland) über 93,8% (Österreich) bis 98,2% (Schweiz) Zustimmungsrate schwanken. Für die Arbeit der Internen Revision ist die Wahrung der Unabhängigkeit unabdingbar, weshalb eine regelmäßige Überprüfung und Berichterstattung über die organisatorische Unabhängigkeit entscheidend ist.

➤ vgl. hierzu Standard 2060

Einbindung des Leiters der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien

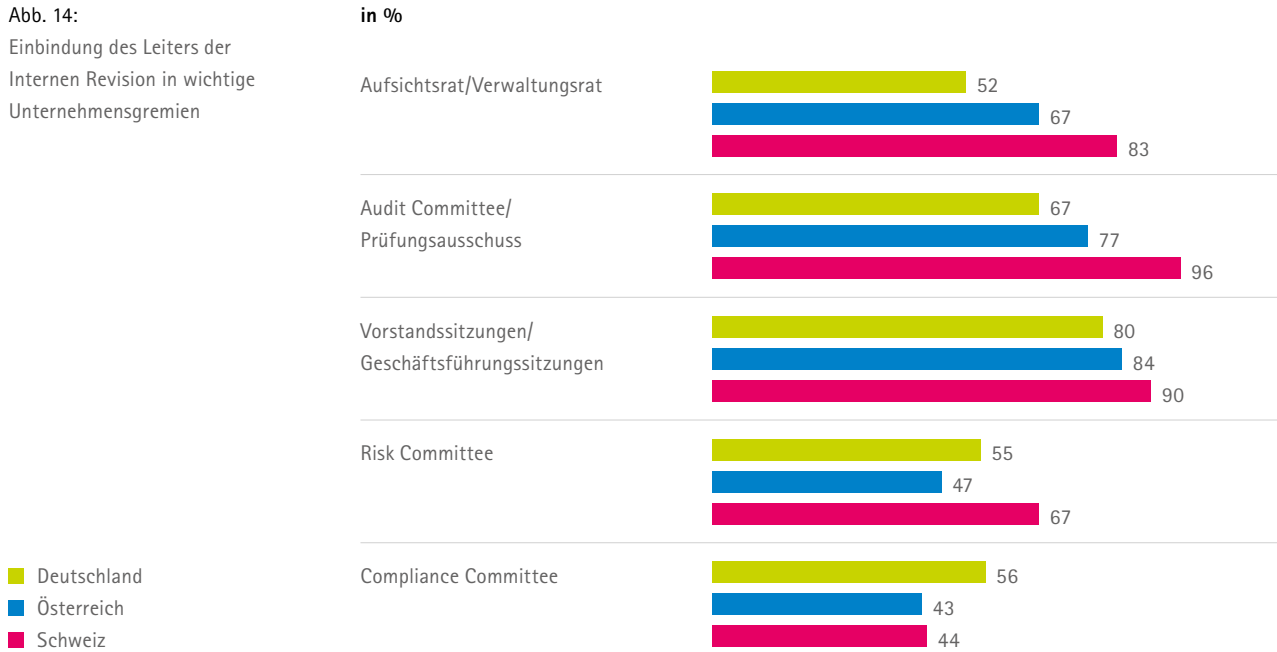
Die regelmäßige Einbindung des Revisionsleiters in zentrale Unternehmensgremien belegt die Position der Revision in der jeweiligen Organisation und das Vertrauen in die Funktion der Internen Revision.

Die Einbeziehung des Revisionsleiters bei Vorstandssitzungen ist mit 80% bis 90% in allen drei Ländern regelmäßig gegeben (vgl. Abb. 14). Obwohl der Großteil der Befragten grundsätzlich an diesen Sitzungen teilnimmt, beträgt der Anteil der Teilnahmen des Revisionsleiters an der Gesamtzahl der Sitzungen nur 29% (Deutschland), 42% (Österreich) bzw. 23% (Schweiz) (vgl. Abb. 15). An Sitzungen des Aufsichtsrats/Verwaltungsrats nehmen die Befragten aus Deutschland zu gut der Hälfte teil (52%), wohingegen diese Zahl für die Schweiz 83% beträgt (Österreich 67%). Eine Einbindung in das Risk Committee und das Compliance Committee ist zwar seltener (vgl. Abb. 14), aber immer noch recht häufig. Wenn ein Revisionsleiter allerdings an mindestens einer solchen Sitzung teilnimmt, nimmt er auch an den meisten anderen Sitzungen des Gremiums teil (vgl. Abb. 15).

In der Schweiz ist die generelle Präsenz im Audit Committee/Prüfungsausschuss auf das schweizerische Governance-System zurückzuführen, denn bis auf wenige Ausnahmen nehmen die Befragten an allen Sitzungen des Audit Committee/Prüfungsausschuss teil. In Deutschland (67%) und Österreich (77%) sind die Revisionsleiter grundsätzlich in die Sitzungen des Audit Committees/Prüfungsausschusses eingebunden. Wenn dies der Fall ist, nehmen sie an einem Großteil der gesamten Sitzungen teil (Deutschland: 75%; Österreich: 69%).

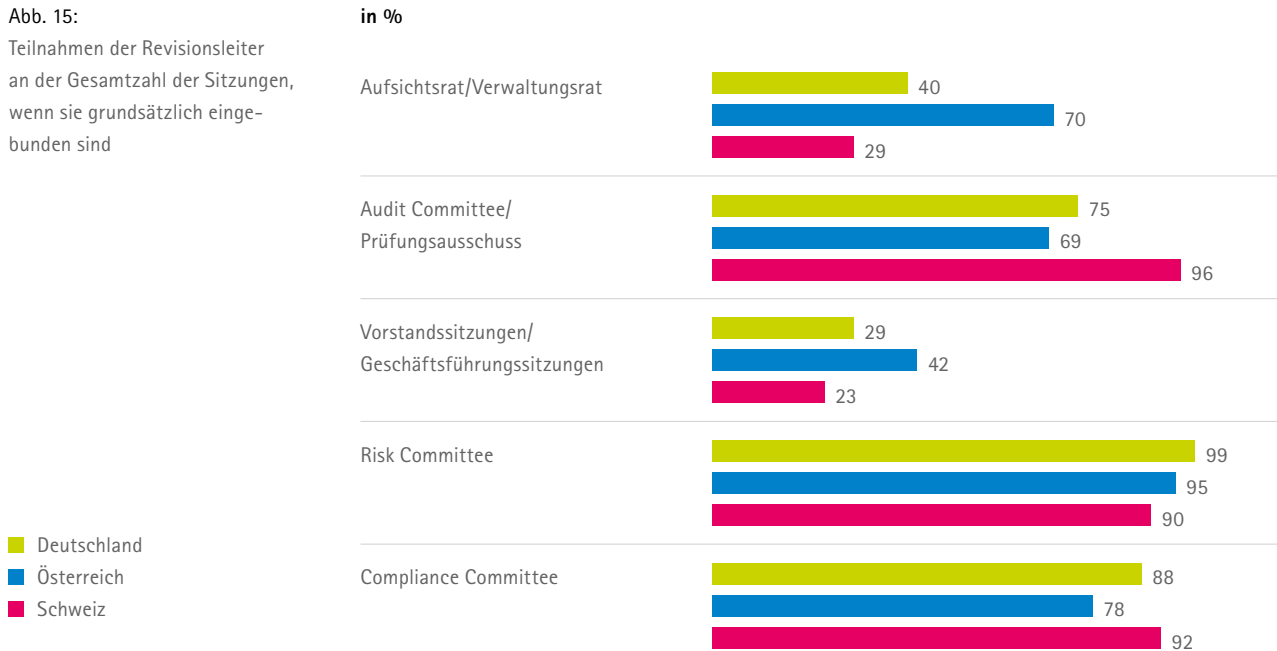
Teilnahme an Sitzungen mindestens einmal im Jahr, wenn dieses Gremium existiert

Abb. 14:
Einbindung des Leiters der Internen Revision in wichtige Unternehmensgremien



Teilnahmen der Revisionsleiter an der Gesamtzahl der Sitzungen, wenn sie grundsätzlich eingebunden sind

Abb. 15:
Teilnahmen der Revisionsleiter an der Gesamtzahl der Sitzungen, wenn sie grundsätzlich eingebunden sind



Ansonsten nimmt der Leiter der Internen Revision an zahlreichen anderen Sitzungen teil, welche die Teilnehmer der Umfrage ebenfalls zusätzlich benennen konnten. Das Spektrum reicht hier von Bereichsleitersitzungen und Steuerungskreisen über Jour Fixe-Termine mit dem Management und Projektsitzungen bis hin zu aufgabenspezifischen Gremien.

Des Weiteren treffen sich die Revisionsleiter zusätzlich persönlich mit:

- den Prüfungsausschuss-Vorsitzenden 30,4 %
- den Aufsichtsrats-/Verwaltungsrats-Vorsitzenden 23,0 %
- Regulatoren/Aufsichtsbehörden 14,9 %
- den verantwortlichen Vorständen 87,9 %

Es existieren Unterschiede hinsichtlich der separaten Treffen mit dem Prüfungsausschuss-Vorsitzenden (Deutschland: 22 %; Österreich: 24 %; Schweiz: 79 %). Gleiches gilt bei separaten Treffen mit dem Aufsichtsrats-/Verwaltungsrats-Vorsitzenden (Deutschland: 15 %; Österreich: 29 %; Schweiz: 51 %). Allgemein hilft der persönliche Kontakt zum Prüfungsausschuss-/Aufsichtsrats-Vorsitzenden als eine vertrauensbildende Maßnahme, die Position und Bedeutung der Internen Revision zu stärken.

209 Teilnehmer der Studie treffen sich persönlich mit mehreren Stakeholdern (52 % aller Befragten) und 170 davon mit Stakeholdern des oben genannten Personenkreises (42 %). Durch solche persönlichen Zusatztermine wird die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen den einzelnen Personen gestärkt und die Revision weitergehend positioniert.

➤ vgl. hierzu Standard 1111

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 2017 nur minimal verändert hat. Zusätzlich sind die Entwicklungserwartungen der Teilnehmer aufgelistet.

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

in %

Ziele und Aufgaben der Internen Revision	Bedeutung 2020	Entwicklungserwartung		
		Bedeutung nimmt ab	Bedeutung bleibt gleich	Bedeutung nimmt zu
Unterstützung der Unternehmensleitung (Vorstand, GF etc.)	4,54	1	70	29
Unterstützung Verwaltungsrat (CH)/Aufsichtsrat/Audit Committee/ Prüfungsausschuss	3,34	1	65	33
Sicherstellung der Wirksamkeit der Corporate Governance	3,99	1	64	35
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der Corporate Governance	3,16	2	68	30
Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS	4,38	1	67	32
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des IKS	3,52	2	59	39
Sicherstellung der Wirksamkeit des Risikomanagements	3,94	0	63	37
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Risikomanagements	3,18	1	67	31
Sicherstellung der Wirksamkeit des Compliance Management Systems	3,83	2	60	38
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Compliance Management Systems	3,02	2	73	25
Sicherstellung der Wirksamkeit der Geschäftsprozesse	4,34	0	63	37
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse	3,84	1	47	52
Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher/aufsichtsrechtlicher Vorschriften	4,39	1	71	28
Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen	4,45	2	82	17
Verhinderung/Aufdeckung von Fraud	3,88	2	76	22
Vermögenssicherung	3,82	2	86	12
Vorbereitung von High-Potentials auf Führungsfunktionen (Management Training Ground)	2,15	5	73	23

Abb. 16: Ziele und Aufgaben der Internen Revision und Entwicklungstrends

Die wesentlichen Ziele und Aufgaben der Revisionsfunktion sind nach wie vor die Unterstützung der Unternehmensleitung, die Sicherstellung der Einhaltung unternehmensinterner Regelungen sowie gesetzlicher Vorschriften und die Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS. Auch bei den letzten vier Enquete-Befragungen priorisierten die Teilnehmer diese Bereiche deutlich. Somit lässt sich über einen Zeitraum von 12 Jahren festhalten, dass die priorisierten Zielsetzungen und Aufgaben trotz veränderter Rahmenbedingungen konstant sind. Die Sicherung der Wirksamkeit der Geschäftsprozesse wurde in dieser Enquete-Befragung erstmalig integriert und gehört zu den Zielen und Aufgaben mit der größten Bedeutung. Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, die auch im Bereich der Compliance-Funktion angesiedelt werden könnte, zählt ebenfalls zu den wichtigen Aufgaben und Zielen der Internen Revision.


Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Geschäftsprozesse hat heute eine große Bedeutung für die Revisionsleiter. Hier waren die Einschätzungen der Revisionsleiter in den Jahren 2008, 2011, 2014 und 2017 ziemlich konstant. Die verschiedenen Bereiche der Sicherstellung und Unterstützung belegen die vielschichtigen Aufgabengebiete, die die Revisionsfunktion heute wahrnimmt.

Die Bedeutung der Unterstützung von Verwaltungsrat (CH) bzw. Prüfungsausschuss/ Audit Committee (A, D) nahm von 2014 (2,79) bis 2017 (3,44) deutlich zu und nivellierte sich bei der Enquete 2020 auf 3,34 Punkte.

Nach einem Anstieg von 2,07 (2014) auf 2,27 (2017) verlor die Vorbereitung von High-Potentials auf zukünftige Führungspositionen im Jahr 2020 etwas an Bedeutung (2,15) und erlitt damit den höchsten relativen Bedeutungsverlust (-5,4%). Dieses häufig unter dem Begriff „Management Training Ground“ subsummierte Konzept ist dennoch mittlerweile in einzelnen Revisionsfunktionen eine selbstverständliche Nebenaufgabe geworden. Die negative Veränderung der Bedeutung kann mit der veränderten Teilnehmerstruktur erklärt werden, da nicht alle Unternehmen das Konzept des „Management Training Ground“ anwenden. Dies könnte auch mit der veränderten Zusammensetzung hinsichtlich Spezialisten und Generalisten in den Revisionsfunktionen zusammenhängen. Die Anzahl der Revisoren beträgt bei diesen Unternehmen durchschnittlich 5,5 und in dem gesamten Unternehmen sind durchschnittlich weniger als 5.000 Mitarbeiter beschäftigt. Noch immer wird dieses Konzept vornehmlich in großen Revisionsfunktionen angewendet, da hier der Know-how-Verlust nach dem Weggang eines Revisors häufig besser kompensiert werden kann.

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

Im Rahmen der organisatorischen Gestaltung ist auch die Frage zu stellen, inwieweit die Zielsetzung und die Aufgaben der Internen Revision schriftlich durch die Geschäftsleitung bzw. durch den Vorstand oder den Verwaltungsrat festgelegt sind. Dies trifft für knapp 97 % aller Befragten zu (2014: 92 %; 2017: 96 %).

 vgl. hierzu Standard 1000

3 Revisionsmanagement und -praxis

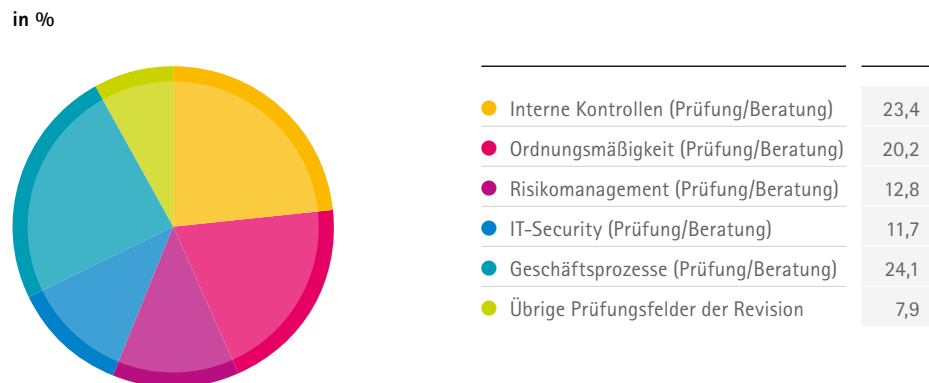
Neben der Organisation der Revisionsfunktion ist insbesondere das Revisionsmanagement und die Praxis der Internen Revision von besonderem Interesse für die Ausrichtung der Internen Revision. Die einzelnen Fragestellungen können als Vergleichswerte für ganz unterschiedliche Ausgestaltungsoptionen der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

Tätigkeiten der Internen Revision

Den größten Anteil an der gesamten Tätigkeit der Internen Revision haben durchschnittlich Geschäftsprozesse (24,1%), interne Kontrollen (23,4%) und Ordnungsmäßigkeitsprüfungen und -beratungen (20,2%). Auch Tätigkeiten im Bereich des Risikomanagements (12,8%) und der IT-Sicherheit (11,7%) haben einen beachtlichen Anteil.

Tätigkeiten der Internen Revision

Abb. 17:
Tätigkeiten der Internen Revision



Ein weiteres Ergebnis ist, dass insgesamt im Durchschnitt 78,9% der Tätigkeiten der Internen Revision den Prüfungsleistungen (Assurance) zuzuordnen sind. Der Anteil für Beratungsleistungen (Consulting) beträgt demnach 21,1%. Deutsche und österreichische Revisionen weisen dabei nahezu identische Werte auf (78,0% bzw. 78,1%), wohingegen die schweizerischen Revisionen einen leicht höheren Anteil von Prüfungsleistungen aufweisen (84,4%). Revisionsabteilungen mit einem Selbstverständnis als Trusted Advisor (21,7%) haben ein höheres Verhältnis von Beratungsleistungen als Interne Revisionen, die sich nicht als Trusted Advisor sehen (16,6%).

➤ vgl. hierzu Mission der Internen Revision

Standards/Grundlagen, die bei Prüfungen zum Einsatz kommen

Die Ergebnisse der Enquete 2017 belegten die Dominanz der IIA-Standards bei Prüfungen. Dass ihre Interne Revision die verbindlichen Elemente des IPPF¹ einhält, gaben bei der aktuellen Befragung 59,5% (vollständig) bzw. 37,6% (teilweise) der Teilnehmer an. Lediglich 2,8% halten diese „eher nicht“ ein. Die verbindlichen Elemente des IPPF sind bspw. IIA-Standards oder der Ethikkodex. Interessant sind bei dieser Auswertung die regionalen Unterschiede: Während nur 51,4% der befragten Internen Revisionen aus Deutschland die Elemente des IPPF vollständig einhalten, beträgt der Anteil für die schweizerischen befragten Internen Revisionen 94,6% und für Österreich 61%.

¹ Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision/ International Professional Practices Framework (IPPF).

Abbildung 18 beschreibt, inwieweit weitere Standards bzw. Grundlagen bei der Revisionsarbeit eingesetzt werden. Regulatorische Vorgaben finden in zwei von drei befragten Internen Revisionen Anwendung. Auch hier ergeben sich zwischen Deutschland (51,4%), Österreich (61,0%) und insbesondere der Schweiz (85,7%) deutliche Unterschiede. Das COSO bzw. COSO-ERM Modell (42,0%) und weitere interne Standards (45,1%) werden durchschnittlich häufig in den befragten Internen Revisionen eingesetzt. Spezialisierte Standards, wie die der ISACA und der INTOSAI, werden nur von wenigen Revisionsabteilungen eingebunden. In der Schweiz (60,7%) sind die ISACA-Standards dabei wesentlich häufiger vertreten als in Deutschland (18,0%) oder Österreich (14,3%).

Abb. 18:
Einsatz von weiteren Standards/
Grundlagen bei der Revisionsarbeit²

in %	
Einsatz von weiteren Standards/Grundlagen	Relative Häufigkeit
Regulatorische Vorgaben	67,5
COSO/COSO ERM-Modell	42,0
ISACA-Standards	23,5
INTOSAI-Standards	4,6
Weitere interne Standards	45,1
Weitere externe Standards	30,2

² Anm.: Mehrfachnennungen möglich

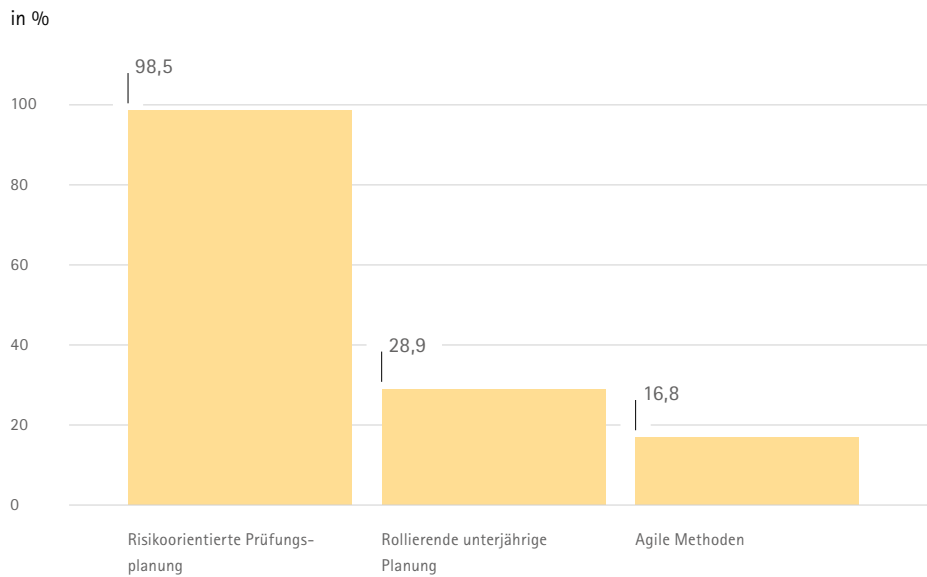
Planungsmethoden

Fast ausnahmslos nutzen die Internen Revisionen eine risikoorientierte Prüfungsplanung (98,5%). Rollierende unterjährige Planungen werden teilweise zusätzlich von 28,9% der befragten Revisionsabteilungen genutzt und 16,8% verwenden agile Methoden als Planungsmethode.

Planungsmethoden

Abb. 19:
Planungsmethoden der
Internen Revision³

³ Anm.: Mehrfachnennungen möglich



Erstellung des Prüfungsplans

Die Festlegung des Prüfungsplans erfolgt bei dem Großteil der Befragten (2014: 82 %; 2017: 88 %; 2020: 81,1 %) eher für eine kurzfristige Periode (ein Jahr oder weniger). Prüfungspläne für eine Frist von zwei Jahren sind eher selten und demnach weniger relevant. Aufgrund der Mehrfachnennungen wird insbesondere von einer kombinierten Prüfungsplanung ausgegangen, die zwar kurzfristige Handlungspläne definiert (in der Regel für ein Jahr), allerdings zusätzlich auch eine längerfristige Betrachtung für mehrere Jahre vollzieht. Hierdurch können Prüfobjekte, welche nicht in einem Geschäftsjahr geprüft wurden, zumindest in der längerfristigen Planung berücksichtigt werden.

Abb. 20:
Planungshorizont⁴

⁴ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

in %	
Für welche Zeiträume wird in Ihrem Hause ein Prüfungsplan erstellt?	Fälle
Weniger als 1 Jahr	5,4
Für 1 Jahr	75,6
Für 2 Jahre	4,4
Für 3 Jahre	23,8
Für 5 Jahre	9,3

Kriterien zur Ausrichtung der jährlichen Prüfungsplanung

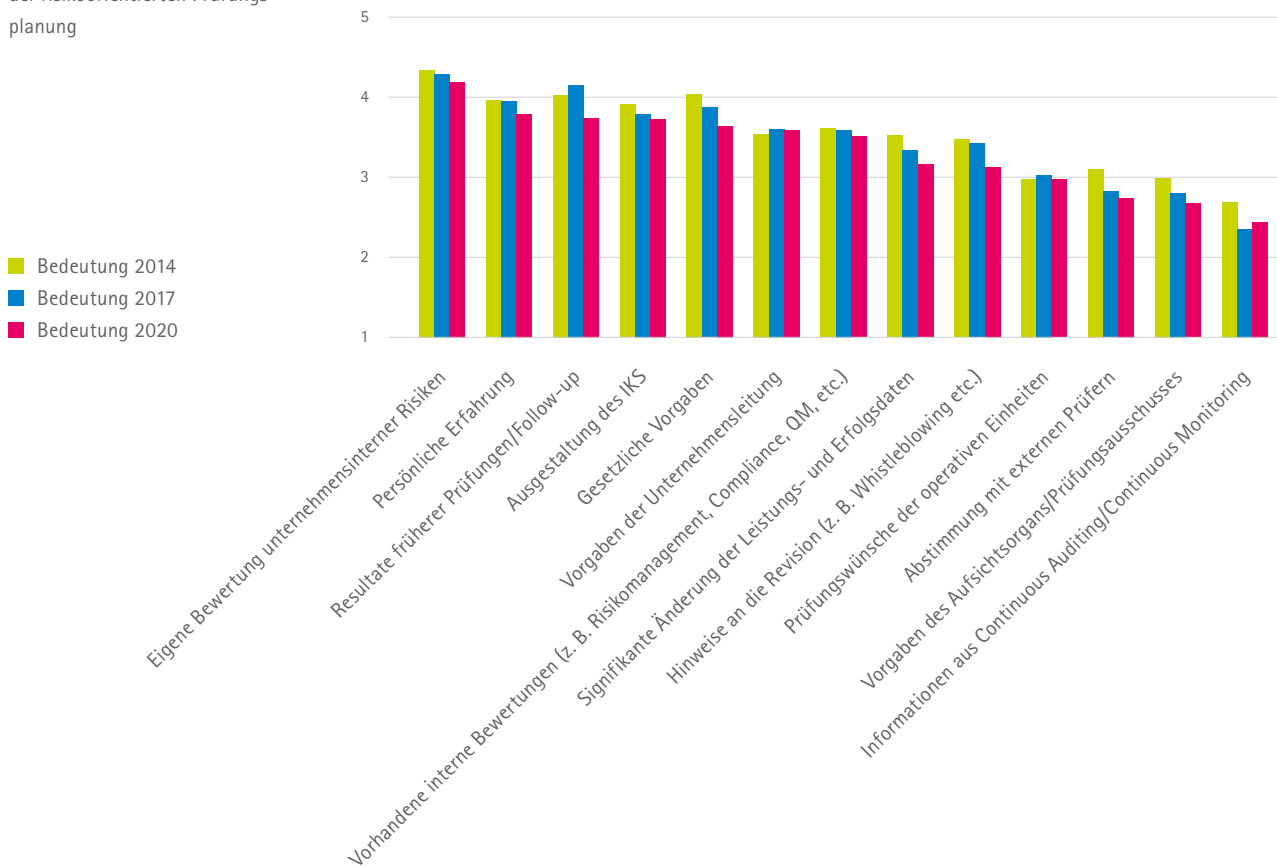
Abbildung 21 zeigt, dass die Befragten die eigene Bewertung unternehmensinterner Risiken (4,19), persönliche Erfahrungen (3,79), Resultate früherer Prüfungen/Follow-up (3,74), Ausgestaltung des IKS (3,73) und gesetzliche Vorgaben (3,64) als wichtigste Kriterien zur Ausrichtung der Prüfungsplanung nennen. Den Vorgaben der Unternehmensleitung (3,59) kommt ebenfalls eine größere Bedeutung zu. Obwohl sich die Ergebnisse von 2014 bis 2020 nur geringfügig ändern, zeigt sich im Dreijahresvergleich bei manchen Kriterien eine eindeutigere Tendenz. So verlieren alle genannten Kriterien im Zeitverlauf an Bedeutung. Eine Begründung liegt unter anderem darin, dass die Teilnehmer der Enquete 2020 auch die meisten anderen Kriterien mit einer geringeren Bedeutung bewerteten. Dies lässt sich auf eine Veränderung der Grundgesamtheit bzw. auf ein verändertes Bewertungsverhalten zurückführen. Zeitvergleiche sind demnach für diese Frage nur eingeschränkt möglich.

➤ vgl. hierzu Standard 2010

Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

Abb. 21:
Kriterien zur Ausrichtung
der risikoorientierten Prüfungs-
planung

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



Zukünftige Entwicklung der Bedeutung

Im Rahmen der Bewertung der zukünftigen Bedeutung der verschiedenen Kriterien nennen die Teilnehmer insbesondere den Einfluss von Continuous Auditing/Monitoring, vorhandene interne Bewertungen, die IKS-Struktur, gesetzliche Vorgaben oder eigene Bewertungen unternehmensinterner Risiken als relevant für die Zukunft.

Auch bei der vergangenen Enquete bewerteten die Teilnehmer der Studie den Einfluss von Continuous Auditing/Monitoring als relevantestes Kriterium für die Zukunft (2017: 37,6% mit „Bedeutung nimmt zu“). Interessanterweise liegen die Informationen aus Continuous Auditing/Monitoring bei der Bewertung für die heutige Bedeutung mit 2,44 Punkten auf dem letzten Platz unter den ausgewählten Kriterien (2014: 2,69; 2017: 2,35). Obwohl die zukünftige Bedeutung seit den vergangenen Jahren immer wieder als vergleichsweise hoch eingestuft wird, scheint die Entwicklung von Continuous Auditing/Monitoring in vielen Unternehmen noch nicht weit fortgeschritten zu sein. Hier ist zu hinterfragen, welche Gründe gegen die Implementierung in den Revisionsfunktionen sprechen. Es wird im Berufsstand immer noch diskutiert, inwieweit gegebenenfalls sogar eine Durchführung der Aktivitäten auf der zweiten Verteidigungslinie erfolgen sollte.

Abb. 22:

Zukünftige Bedeutung der Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung

in %			
Zukünftige Bedeutung der Kriterien zur Ausrichtung der risikoorientierten Prüfungsplanung	Bedeutung nimmt ab	Bedeutung bleibt gleich	Bedeutung nimmt zu
Eigene Bewertungen unternehmensinterner Risiken	0,0	78,8	21,2
Persönliche Erfahrung	2,4	89,1	8,5
Resultate früherer Prüfungen/Follow-up	5,5	86,0	8,4
Ausgestaltung des IKS	2,1	74,1	23,8
Gesetzliche Vorgaben	1,9	76,9	21,2
Vorgaben der Unternehmensleitung	1,3	86,2	12,5
Vorhandene interne Bewertungen (z. B. Risikomanagement, Compliance, QM etc.)	1,1	70,9	28,0
Signifikante Änderungen der Leistungs- und Erfolgsdaten	1,1	78,8	20,2
Hinweise an die Revision (z. B. Whistleblowing etc.)	2,4	79,8	17,8
Prüfungswünsche der operativen Einheiten	4,5	79,3	16,2
Abstimmung mit externen Prüfern	4,0	84,9	11,0
Vorgaben des Aufsichtsorgans/ Prüfungsausschusses	1,3	78,4	20,2
Informationen aus Continuous Auditing/ Continuous Monitoring	1,3	62,2	36,5
Sonstige	2,9	88,6	8,6

Bei dieser Frage gaben die Befragten zusätzlich weitere Kriterien an, die ein breites Spektrum abdecken. Genannt wurden bspw. Datenanalyse/Data Analytics, rollierende Planung, wirtschaftliche/materielle Risiken und Corporate Vorgaben.

Zuständige Personen/Gremien zur Genehmigung des Revisionsplans

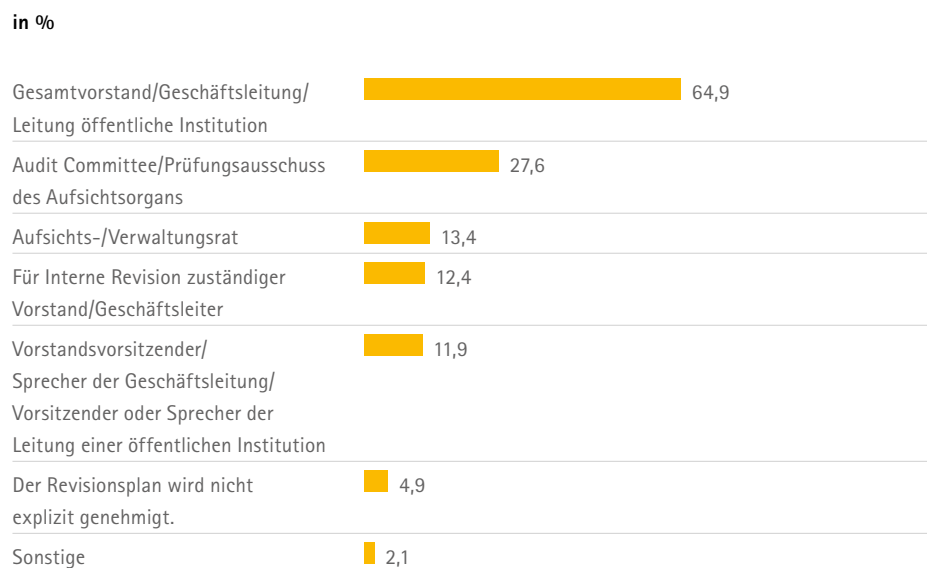
In mehr als 95 % aller Fälle wird der Revisionsplan explizit genehmigt. In der Regel erfolgt dies durch den Gesamtvorstand oder einzelne Mitglieder (65 %) oder durch das Audit Committee bzw. den Prüfungsausschuss (28 %). Insgesamt fällt bei der eindeutigen Mehrheit der Befragten unverändert ein Gremium der Unternehmensleitung die Entscheidung.

➤ vgl. hierzu Standard 2020

Genehmigung des Revisionsplans durch ...

Abb. 23:
Genehmigung des Revisionsplans
durch ...¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich



Netto-Prüfungstage

Die Ergebnisse zeigen, dass ca. 29 % (2014: 26 %; 2017: 21 %) der Befragten bis zu 160 Tage als Planungsbasis nutzen und ca. 30 % der Revisionsleiter 161 bis 180 jährliche „Netto-Prüfungstage“ pro Prüfer berechnen. 24 % (2014: 24 %; 2017: 26 %) aller Leiter bemessen 181 bis 200 jährliche „Netto-Prüfungstage“ pro Prüfer. Eine Kalkulation von mehr als 200 „Netto-Prüfungstagen“ wird von 17 % genutzt. Dies ist ein leichter Anstieg zur vorherigen Enquete (2017: 16 %). Hier ist zu hinterfragen, inwieweit diese Werte tatsächlich realisierbar sind.

Festgelegte Bestandteile der Prüfung

Abbildung 24 zeigt, dass bei der Detailplanung der Prüfung die Festlegung des Prüfungsziels, des Prüfungsumfangs und der Prüferzuteilung nach wie vor die wichtigsten Bestandteile sind. Auch die Prüferzuteilung wird zunehmend festgelegt (2017: 82,8%; 2020: 86,2%). In vier von fünf Fällen wird 2020 ein konkreter Prüfungsplan festgelegt (79,2%). In der vergangenen Enquete 2017 war dies nur zu 60,0% der Fall. Dies kann auch als Indikator für eine weitergehende Professionalisierung des Berufsstandes gesehen werden. Die Prüfungsdauer wird ebenfalls sehr häufig bei der Festlegung der Detailplanung genutzt.

➤ vgl. hierzu Standard 2240

Abb. 24:
Festgelegte Bestandteile bei der
Detailplanung der Prüfung

in %			
Festgelegte Bestandteile bei der Detailplanung der Prüfung	Ja	Nein	Fallweise
Prüfungsziel	91,7	1,8	6,5
Prüfungsumfang	86,3	2,1	11,6
Prüfungsdauer	79,0	8,5	12,4
Prüferzuteilung	86,2	8,3	5,5
Prüfungsplan (vorgesehene Prüfungshandlungen)	79,2	4,2	16,6

Anzahl der Prüfungen, Prüfungsaufwand und Prüfungsaktivitäten

Die Befragten gaben bei der Erhebung an, dass ihre Revisionsabteilung im Durchschnitt in den letzten drei Geschäftsjahren etwa 37 Prüfungen durchgeführt hat. Die Anzahl der Prüfungen hat sich in den letzten Jahren nur marginal verändert (2017: 37,77; 2018: 37,67; 2019: 37,74). Dabei haben etwa 58% der Revisionen in jedem der letzten drei Jahre weniger als 25 Prüfungen durchgeführt. Etwa 8% der Revisionen führte 100 oder mehr Prüfungen durch. Diese Werte müssen natürlich in Relation zur Größe der Revisionsfunktion gesehen werden. Abbildung 25 zeigt die durchschnittliche Anzahl an Prüfungen in den verschiedenen Revisionsabteilungen. Die durchschnittliche Anzahl an Prüfungen pro Revisor liegt bei 5,96.

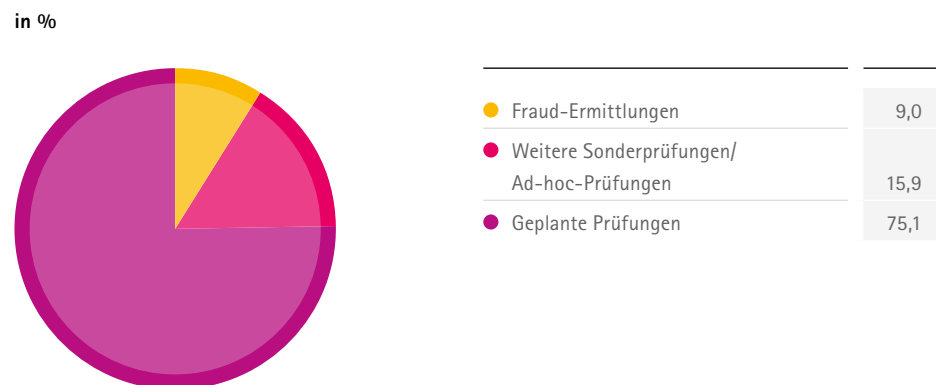
Abb. 25:
Durchschnittliche Anzahl
an Prüfungen in den
Revisionsabteilungen

Größe der Revisionsabteilung	Anzahl Prüfungen 2019
Weniger als 5 Mitarbeiter	14,28
5 bis unter 10 Mitarbeiter	30,26
10 bis unter 15 Mitarbeiter	48,73
15 bis unter 25 Mitarbeiter	75,54
25 bis unter 50 Mitarbeiter	96,28
50 und mehr Mitarbeiter	214,80
Gesamt	37,74

Der Prüfungsaufwand fällt dabei zu etwa vier Fünfteln im Inland (78,8%) und zu 21,2% im Ausland an. Der Anteil von Fraud-Ermittlungen im Rahmen der Prüfungsaktivitäten liegt bei 9,0% und weitere Sonderprüfungen bzw. Ad-hoc-Prüfungen haben einen Anteil von 15,9%.

Prüfungsaktivitäten der Internen Revision

Abb. 26:
Prüfungsaktivitäten der
Internen Revision



Einbindung der zu prüfenden Stellen

Rund 66% der Leiter der Internen Revision beziehen die zu prüfenden Stellen in die Einzelprüfungsplanung mit ein (2017: 61%), wobei als Ausnahme hier häufig Sonderprüfungen angeführt werden (48,2%). 34% binden die zu prüfenden Stellen nicht ein (2017: 38%).

Planungssoftware

Der Trend der letzten Enquete-Erhebungen hat sich weiter fortgesetzt. Nur noch 2,4% der Befragten nutzen keine Revisionssoftware zur Prüfungsplanung (2011: 61%; 2014: 18%; 2017: 7,9%)

Bei ca. 84% der Befragten kommt eine „allgemeine“ Software zur Planung zum Einsatz und in 37% (2014: 37%; 2017: 40%) eine revisionsspezifische. Auch an diesen Ergebnissen kann die systematische und strukturierte Weiterentwicklung der Revisionsfunktion belegt werden.

Prüfungslandkarte (Audit Universe)

In den vergangenen Enquete-Studien wurde festgestellt, dass der Großteil der Revisionsleiter das Audit Universe nach Prozessen und nach Organisationseinheiten strukturiert. In der Enquete 2020 sollte die Anzahl der Objekte angegeben werden, die sich im Audit Universe befinden. Im Durchschnitt befinden sich 153 Objekte im Audit Universe. Abbildung 27 zeigt die durchschnittliche Anzahl an Objekten im Audit Universe im Branchenvergleich.

Abb. 27:
Objekte im Audit Universe im
Branchenvergleich

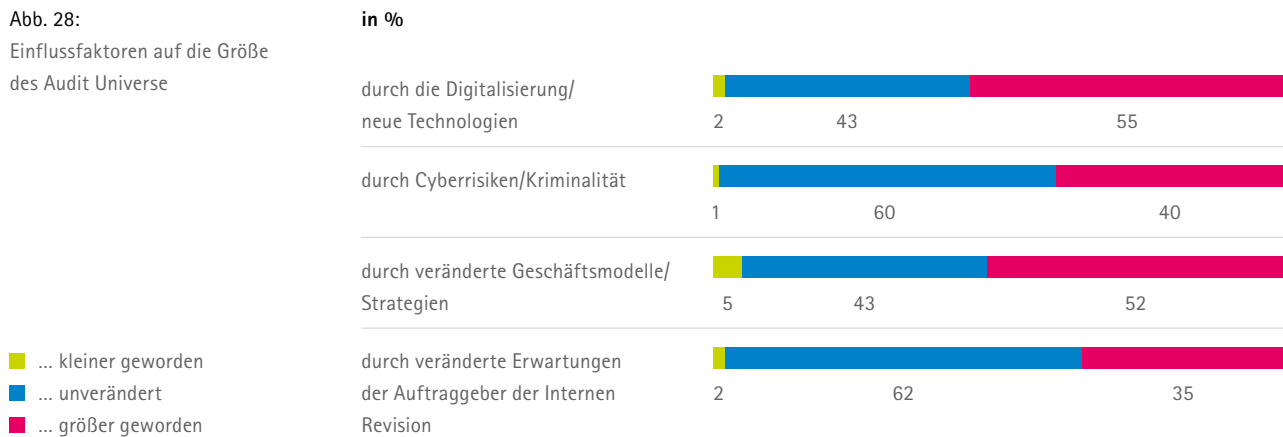
Wirtschaftsgruppe	Durchschnittliche Objekte im Audit Universe
Industrie/Produktion	207
Handel	192
Dienstleistung	103
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	126
Versicherungen	208
Telekommunikation/Medien	141
Pensions-/Sozialversicherungen	105
Versorgungsunternehmen	122
Öffentlicher Sektor	142
Sonstiges	149
Krankenhaus und Gesundheitswesen	146
Gesamt	153

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 28 beschrieben.

Das Audit Universe ist ...

Abb. 28:
Einflussfaktoren auf die Größe
des Audit Universe



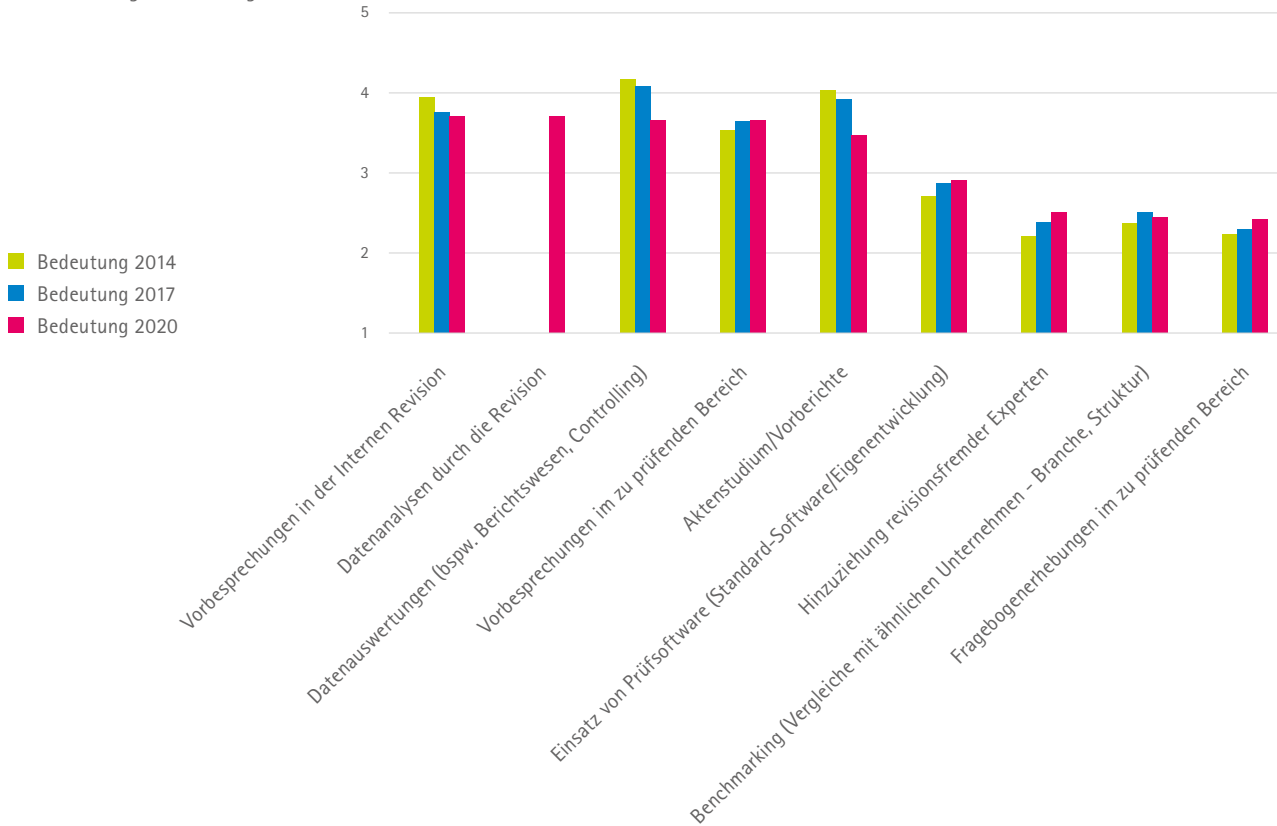
Weitere Einflussfaktoren konnten unter dem Punkt „Sonstiges“ angeführt werden. Die Teilnehmer nannten dabei bspw. häufig regulatorische Vorgaben, den Kauf und Verkauf von Organisationen bzw. Unternehmensteilen sowie Veränderungen von Governance- und sonstigen organisatorischen Strukturen im Unternehmen.

Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung

In Abbildung 29 wird die Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung veranschaulicht. Zur Prüfungsvorbereitung nutzen die Befragten überwiegend Datenanalysen durch die Revision, Datenauswertungen bspw. durch das Berichtswesen oder Controlling, Aktenstudium/Vorberichte und Vorbesprechungen. Im Zeitablauf zeigt sich, dass Aktenstudium/Vorberichte an Bedeutung verlieren (2014: 4,03; 2017: 3,92; 2020: 3,47). Dass die Datenauswertungen durch bspw. Berichtswesen oder Controlling weniger Bedeutung haben als in den vergangenen Enquete-Erhebungen liegt vermutlich an der Tatsache, dass mit den Datenanalysen durch die Interne Revision eine neue Kategorie hinzugekommen ist, die auf Anhieb die höchste Bedeutung aller Hilfsmittel erreichte (3,70). Interessanterweise steigt die Bedeutung des Hinzuziehens revisionsfremder Experten stetig an (2014: 2,20; 2017: 2,38; 2020: 2,51). Dies ist ein Beleg dafür, dass die Aufgabengebiete der Internen Revision immer komplexer werden.

Bedeutung verschiedener Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung

Abb. 29:
Bedeutung verschiedener Hilfsmittel
bei der Prüfungsvorbereitung



Gemeinsame Prüfungen (Joint Audits/Co-Sourcing)

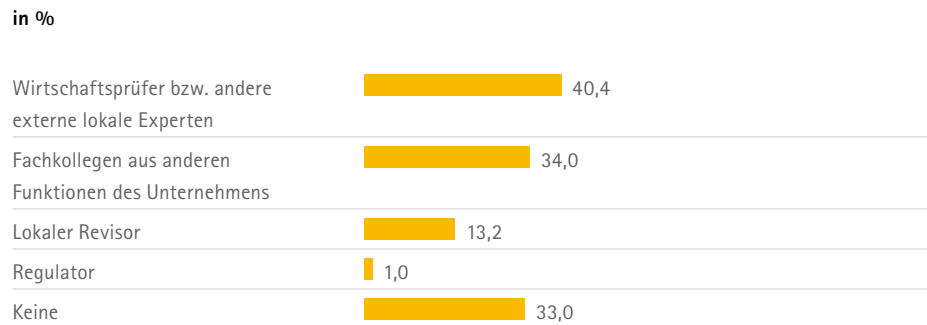
In der Enquete 2020 wurde erneut abgefragt, inwieweit die Internen Revisionen gemeinsame Prüfungen mit anderen Funktionen oder Einheiten durchführen. In zwei von fünf Revisionen erfolgen gemeinsame Prüfungen mit Wirtschaftsprüfern und in etwa einem Drittel der Unternehmen mit Fachkollegen aus anderen Funktionen des Unternehmens (34%). Dies zeigt die Wichtigkeit der Zusammenarbeit bei Prüfungen mit anderen Einheiten.

➔ vgl. hierzu Standard 2050

Gemeinsame Prüfungen der Internen Revision

Abb. 30:
Gemeinsame Prüfungen
der Internen Revision¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich



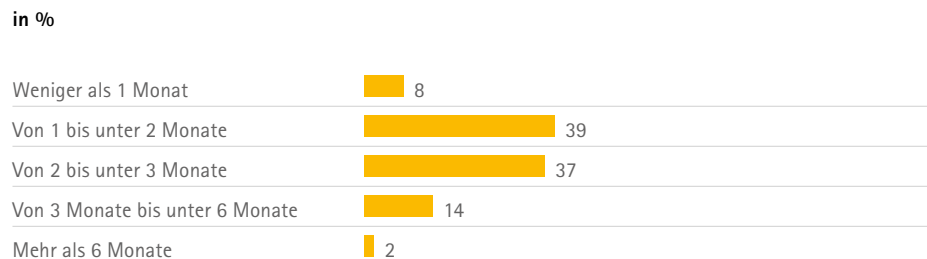
Zeitraum vom Prüfungsbeginn bis zum Berichtsversand

In dem Großteil der Unternehmen beträgt der Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand bis zu 3 Monate (vgl. Abb. 31), was unverändert auf eine umgehende, stringente Kommunikation der Revisionsergebnisse hindeutet.

➤ vgl. hierzu Standard 2420

Zeitraum von Prüfungsbeginn bis Berichtsversand

Abb. 31:
Zeitraum von Prüfungsbeginn
bis Berichtsversand



Prüfungsaufwand

Etwa die Hälfte (2014: 55%; 2017: 54%; 2020: 49%) der Befragten praktizieren eine prüfungsbezogene Zeiterfassung. Als wesentliche Motivation hierfür werden von den Unternehmen der Soll/Ist-Vergleich und statistische Zwecke bzw. das Reporting an die Unternehmensleitung genannt. Diese Erkenntnis stimmt mit der Enquete 2017 überein. Die Weiterbelastung von Kosten erfolgt nach wie vor mit Zurückhaltung.

Gründe für die prüfungsbezogene Zeiterfassung

Abb. 32:
Gründe für die prüfungsbezogene
Zeiterfassung²

² Anm.: Mehrfachnennungen möglich

in %	Relative Häufigkeit
Zur pauschalen Weiterbelastung von Kosten	9,2
Verursachergerecht zur Abrechnung erbrachter Prüfungsleistungen	20,7
Zur eigenen Steuerung (Soll/Ist-Vergleich und Ermittlung neuer Planungsansätze)	91,3
Für statistische Zwecke (bspw. für Reporting an die Unternehmensleitung)	60,3
Sonstiges	2,2

Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

Der Großteil der abgefragten Mindestanforderungen an den Revisionsbericht wird von den Leitern der Internen Revision auch als solche charakterisiert. Die wichtigste Mindestanforderung ist seit Jahren eine objektive Prüfungsfeststellung. Ebenfalls wichtig sind seit Jahren das Prüfungsziel, eine Management Summary sowie eine Maßnahmenvereinbarung. Zudem sind der Prüfungszeitraum und die Wertung bzw. Klassifikation der Prüfungsergebnisse von zentraler Bedeutung.

➤ vgl. hierzu Standard 2410

Mindestanforderungen an den Revisionsbericht

Abb. 33:
Mindestanforderungen an
den Revisionsbericht³

³ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

in %	Relative Häufigkeit
Mindestanforderungen (sortiert nach Relevanz)	
Objektive Prüfungsfeststellungen	98
Prüfungsziel	94
Management Summary	93
Maßnahmenvereinbarung	92
Prüfungszeitraum/Stichtag	91
Wertung/Klassifikation der Prüfungsergebnisse	88
Berichtsverteiler	84
Optimale redaktionelle Gestaltung (Lesbarkeit, Verständlichkeit, Art der Aufbereitung)	82
Stellungnahmen bei Nichtakzeptanz von Feststellungen	78
Handlungsbedarf	76
Gesamturteil/Rating für die Prüfung	69
Nennung auch positiver Feststellungen	54
Erläuterungen und Anlagen	49

Zudem haben die Teilnehmer weitere Antwortoptionen benannt, welche als Mindestanforderung eines Revisionsberichtes gesehen werden. Hierzu zählen beispielsweise Stellungnahmen im Allgemeinen sowie zu allen Empfehlungen, ein Management Action-Plan oder ein Steckbrief der geprüften Einheit. Die Vielzahl der wichtigen Bestandteile eines Revisionsberichtes belegt erneut die Signalwirkung von guten Berichten für das Ansehen und die Arbeit der Internen Revision.

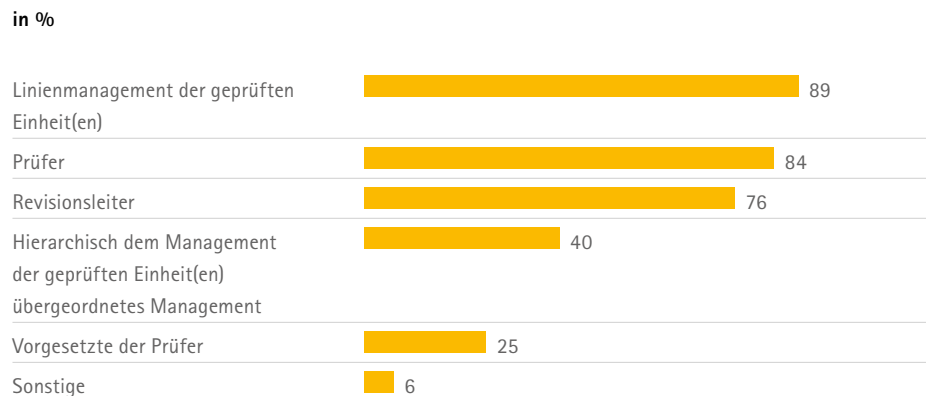
Teilnehmer an Schlussbesprechungen

Die Durchführung und Zusammensetzung von Schlussbesprechungen ist ein weiteres Merkmal einer guten Revisionspraxis. Insgesamt finden bei 63% (2014: 64%; 2017: 65%) der Unternehmen formelle Schlussbesprechungen statt, wohingegen in 36% (2014: 35%; 2017: 34%) aller Fälle eine Schlussbesprechung immer in Abhängigkeit vom Prüfungsergebnis stattfindet. Lediglich bei einzelnen Unternehmen wird auf eine Schlussbesprechung verzichtet. Die teilnehmenden Personen an Schlussbesprechungen werden in Abbildung 34 veranschaulicht.

Teilnehmer an der Schlussbesprechung

Abb. 34:
Teilnehmer an der Schluss-
besprechung¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich



Bei der Kategorie „Sonstige“ haben die Befragten häufig die Geschäftsleitung, kaufmännische Geschäftsführung oder fachverantwortliche Personen angeführt.

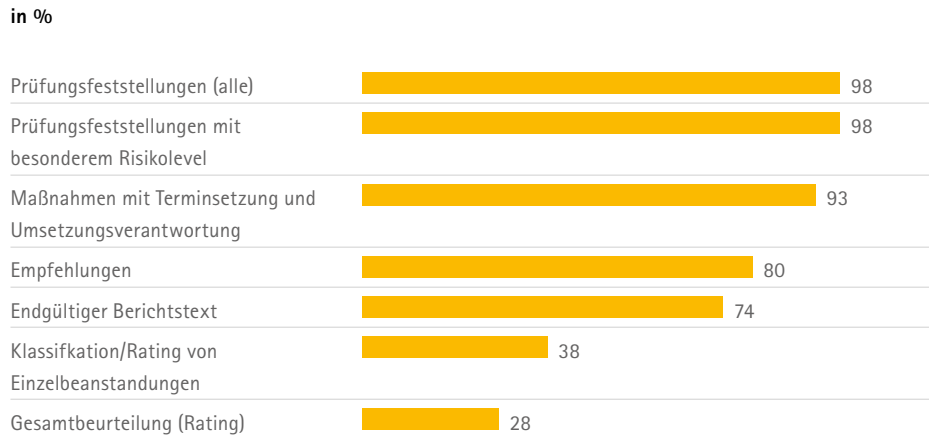
Bei den Schlussbesprechungen sind das Linienmanagement der geprüften Einheit(en) sowie der Prüfer selbst fast im gleichen Umfang vertreten (mit 84% und 89%). Seitens des Revisionsmanagements nehmen der Revisionsleiter und/oder der Vorgesetzte des Prüfers sehr häufig an den Schlussbesprechungen teil, obwohl sich diese Zahl im Vergleich zur Enquete 2017 verringert hat (2017: 97%; 2020: 86%). Die Teilnahme des übergeordneten Managements der geprüften Einheit(en) an einer Schlussbesprechung hat sich im Langzeitvergleich trotz der kleinen Verringerung zuletzt deutlich erhöht (2008: 26%; 2011: 37%; 2014: 42%; 2017: 43%; 2020: 40%).

Abstimmung der geprüften Inhalte

Bei dem weit überwiegenden Teil der Unternehmen werden die Prüfungsfeststellungen (98%) sowie die Maßnahmen mit Terminsetzung und Umsetzungsverantwortung (93%) mit der geprüften Einheit abgestimmt. Die Abstimmung der Maßnahmen und die Terminsetzung sind ein Garant für die Qualität und Verbindlichkeit der Umsetzung. Empfehlungen werden in vier von fünf Unternehmen mit der geprüften Einheit abgestimmt (80%). Interessanterweise sank die relative Häufigkeit der Abstimmung der Gesamtbeurteilung von 43% (2017) auf 28% (2020). Diese Entwicklung könnte ein Hinweis auf eine verstärkt unabhängige und unbeeinflussbare Beurteilung sein.

Mit den geprüften Einheiten abgestimmte Inhalte

Abb. 35:
Mit den geprüften Einheiten
abgestimmte Inhalte



Adressaten der Revisionsergebnisse

Die Adressaten von Revisionsergebnissen sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Bezogen auf die Berichterstattung überwiegt nach wie vor der einzelne Gesamtbericht. Die hervorzuhebenden Adressaten des Gesamtberichts sind unverändert das Management der geprüften Einheit (2017: 93%; 2020: 94%), der Vorstand bzw. die Unternehmensleitung (2017 und 2020: 87%) sowie der Wirtschaftsprüfer (2017: 52%; 2020: 55%). Die wichtigsten Adressaten des Jahresberichts sind unverändert die Unternehmensleitung sowie die Mitglieder des Aufsichts-/Verwaltungsrates und des Prüfungsausschusses. Kurzberichte wie eine Management Summary werden vergleichsweise selten an die verschiedenen Adressaten übermittelt, sind jedoch meist Bestandteil des Gesamtberichts.

➤ vgl. hierzu Standard 2440

Abb. 36:
Adressaten von Revisions-
ergebnissen¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Empfänger der Berichte	in %			
	Kurzbericht und kein Gesamt- bericht	Gesamt- bericht	Jahres-/ periodischer Bericht	auf Anfrage
Präsident/Vorsitzender des Aufsichts-/Verwaltungsrates	6	20	43	8
Prüfungsausschuss	9	17	38	6
Management/ Leitung der geprüften Einheit	2	94	5	1
Wirtschaftsprüfer/ Öffentliche Prüfinstitution	5	55	31	10
Regulatoren	1	5	8	15
Vorstand/Unternehmensleitung	7	87	38	3

Des Weiteren haben die Teilnehmer eine ganze Bandbreite weiterer Adressaten angefügt. Hierzu zählten neben der Konzernrevision (bei Tochterunternehmen) auch andere Governance-Funktionen wie Risikomanagement oder Compliance sowie Einheiten wie Qualitätsmanagement oder Controlling.

Alternative Berichtsformen

In der Enquete 2020 wurde zudem nach alternativen Berichtsformen gefragt. Interessanterweise gaben 96% der Befragten an, keine alternativen Berichtsformen einzusetzen. Das Ergebnis zeigt, dass die traditionellen und oft standardisierten Berichtsformen von großer Bedeutung sind. Einzelne Interne Revisionsabteilungen versenden PowerPoint-Präsentationen oder Kurzberichte in Form von Management Lettern bzw. Memos. Lediglich zwei der befragten Unternehmen verwenden Videos als alternative Berichtsformen.

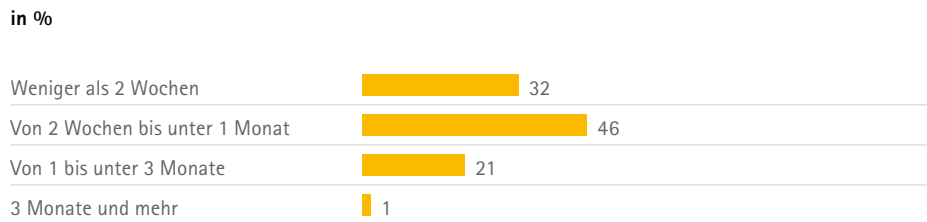
Zeitraum vom Prüfungsabschluss bis zum Berichtsversand

Der Zeitraum vom Prüfungsabschluss bis zum Berichtsversand ist gerade für die geprüfte Einheit und für die Adressaten der Berichte von hoher Bedeutung. In Abbildung 37 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 (78% 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 liegt die Zeitnähe der Berichterstattung auf gleichem Niveau.

➤ vgl. hierzu Standard 2420

Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand

Abb. 37:
Zeitraum zwischen Prüfungsende vor Ort und Berichtsversand

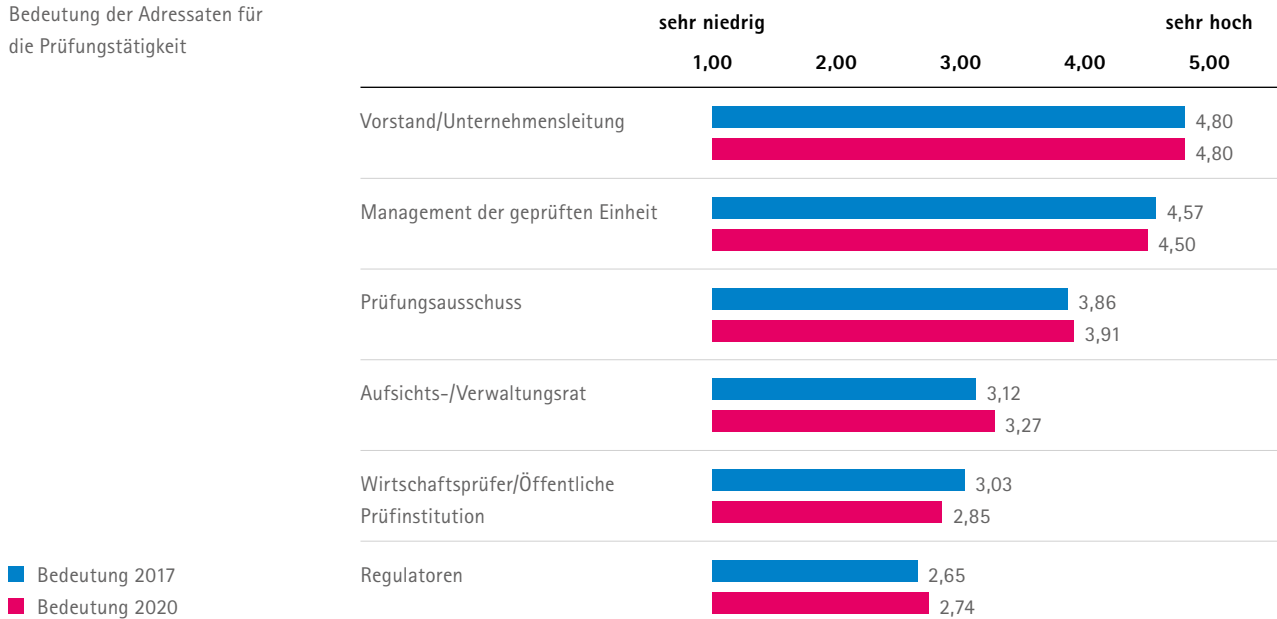


Nutzer der Revisionsergebnisse

Als wichtigste Nutzer der Revisionsergebnisse sehen die Leiter der Internen Revision weiterhin den Vorstand/die Unternehmensleitung und das Management der geprüften Einheit an. Im Langzeitvergleich hat die Bedeutung des Wirtschaftsprüfers/der öffentlichen Prüfinstitutionen und der Regulatoren abgenommen (2008: 4,46 bzw. 3,23; 2011: 3,4 bzw. 2,9; 2014: 3,28 bzw. 2,75; 2017: 3,03 bzw. 2,65). Erhöht hat sich hingegen die Bedeutung des Aufsichts-/Verwaltungsrats auf 3,27. Die meisten anderen Adressaten haben im Zeitvergleich mit der Enquete 2017 vergleichbare Werte. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 38 dargestellt.

Bedeutung der Adressaten für die Prüfungstätigkeit

Abb. 38:
Bedeutung der Adressaten für die Prüfungstätigkeit

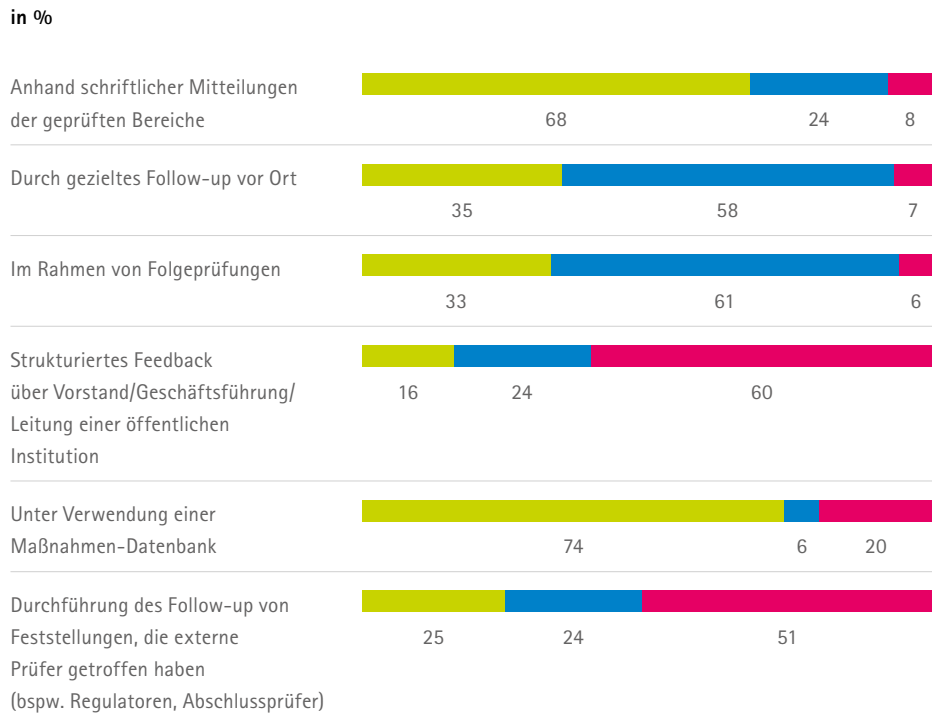


Umsetzungsüberwachung der vereinbarten Maßnahmen

Die Wichtigkeit der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und die Abstimmung der Feststellungen gewinnen seit Jahren an Bedeutung. Die Abbildung 39 zeigt, dass vereinbarte Maßnahmen anhand schriftlicher Mitteilungen der geprüften Bereiche, durch gezieltes Follow-up vor Ort sowie im Rahmen von Folgeprüfungen jeweils von über 90% der befragten Unternehmen zumindest teilweise durch die Interne Revision überprüft werden. Drei Viertel der Befragten geben an, dass sie eine Maßnahmen-Datenbank verwenden und zwei Drittel, dass sie vereinbarte Maßnahmen anhand schriftlicher Mitteilungen der geprüften Bereiche überwachen. Diese beiden Vorgehensweisen haben damit die größte Zustimmungsrate. Diese Erkenntnis entspricht der von 2017. Strukturiertes Feedback über den Vorstand bzw. die Geschäftsleitung wird in weniger als der Hälfte der Fälle zur Überwachung vereinbarter Maßnahmen durchgeführt. Hier existiert noch weiteres Verbesserungspotenzial.

Überwachung vereinbarter Maßnahmen durch die Interne Revision

Abb. 39:
Überwachung vereinbarter
Maßnahmen durch die Interne
Revision



- Ja
- 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 (81 %) der Befragten sich eines formalisierten Eskalationsprozesses bedient. Dies entspricht genau den Ergebnissen aus der Enquete 2017.

➤ vgl. hierzu Standard 2500.A1

Differenzierung des Follow-up in Abhängigkeit vom Risikolevel

Mehr als zwei Drittel der befragten Leiter von Internen Revision (69 %) geben an, dass ihre Interne Revision das Follow-up in Abhängigkeit vom Risiko der Feststellung differenziert.

4 Technologie

Der Einsatz moderner Technologie ist nicht nur im operativen Bereich von großer Bedeutung, sondern auch für die Interne Revision. Die Enquete 2020 widmet diesem bedeutenden Thema ein eigenes Kapitel. Technologiegetriebene Aspekte der Arbeit der Internen Revision werden damit detaillierter untersucht.

Implementierte Software

Software wird in der Internen Revision vornehmlich als Audit Management Software oder als zusätzliche Software für Datenanalyse (Data Analytics) eingesetzt. Wenn eine Revisionsabteilung Audit Management Software einsetzt, nutzen 23,3% dafür MS Excel, 17,8% Audimex, 14,2% ibo QSR, 13,7% Redis, 12,8% MS Access und 11% TeamMate.¹ Andere Software wird von den befragten Revisionsabteilungen deutlich seltener genutzt.

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich

Bei dem Einsatz von Software zur Datenanalyse verwenden mehr als drei Viertel MS Excel (76,2%), wodurch Excel weiterhin eine wichtige Anwendung für die Interne Revision ist. Caseware Idea (19,9%), MS Access (19,9%) und SQL-Abfragen (13,2%) werden auch noch recht häufig für Datenanalysen verwendet. Galvanize ACL (9,6%), Tableau (7,5%) sowie Celonis Process Mining (7,5%) folgen darauf. Seltener eingesetzt werden Anwendungen wie SAP Audit Management, R, dab Exporter oder Python.

Einsatz von Technologien und Methoden im Unternehmen und in der Revision

Abbildung 40 beschreibt u. a. inwieweit verschiedene Technologien und Methoden im Unternehmen eingesetzt werden. In knapp der Hälfte der Unternehmen werden Social Media Auftritt (49%), cloudbasierte Lösungen (44%) und agile Methoden (41%) eingesetzt. Prüfungen zu diesen Themen haben jedoch deutlich seltener stattgefunden (23%, 21% bzw. 13%). Diese Zahlen entsprechen in etwa dem Verhältnis, zu dem die Technologien im Audit Universe abgedeckt sind. Hier zeigt sich ein grundlegender Veränderungsbedarf für die Revisionsabteilungen, die das Entstehen von revisorisch nicht abgedeckten Risiken stets verhindern sollten. Insbesondere durch die vielschichtigen Einsatzoptionen innerhalb der Unternehmen ergeben sich Risiken, welche durch die Revision berücksichtigt werden sollten.

Die ausgewählten Technologien und Methoden sind aktuell nur in 2% bis 11% der Revisionsabteilungen eingesetzt. Etwa ein Viertel der Revisionsleiter gibt bei jeder ausgewählten Technologie an, dass diese wichtig für die Weiterbildung der Revision ist.

in %

	eingesetzt im Unternehmen	Prüfungen haben bereits stattgefunden	wichtiges Thema für die Weiterbildung der Revision	eingesetzt in der Revision	aktuell im Audit Universe abgedeckt
Agilität/Agile Methoden	41	13	28	11	13
Blockchain	8	1	16	1	2
Cloudbasierte Lösungen	44	21	23	8	25
Künstliche Intelligenz/ Machine Learning	18	5	23	2	7
Process Mining	19	8	24	7	7
Robotic Process Automation (RPA)	25	8	23	3	13
Social Media Auftritt	49	23	11	3	26

Abb. 40: Einsatz von Technologien und Methoden

Relevanz von Technologien

Die Teilnehmer wurden zudem gefragt, wie sie die folgenden Technologien für die Nutzung in ihrer Revisionsfunktion nach Relevanz ordnen. Im Durchschnitt wählten die Revisionsleiter dabei folgende Reihenfolge:

1. Data Analytics-Software
2. Continuous Auditing/Continuous Monitoring
3. Process Mining
4. Data Visualisierungssoftware
5. Robotic Process Automation
6. Text Mining
7. Maschinelles Lernen/Künstliche Intelligenz
8. Blockchain

Data Analytics wurde dabei von 58% auf den ersten Rang gewählt und von 89% auf einen der ersten drei Plätze. Continuous Auditing/Monitoring hat ebenfalls eine große Relevanz für 64% der Teilnehmer, die diese Technologie auf einen der ersten drei Plätze gewählt haben. Process Mining (50%) und Data Visualisierungssoftware (46%) sind ebenfalls bedeutend. Künstliche Intelligenz und Blockchain sind dagegen aktuell von geringerer Relevanz für die Nutzung in den Revisionsabteilungen.

Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen

Erstmals wurden die Teilnehmer der Studie gefragt, wie sie das Niveau für den Umfang der Nutzung von Datenanalysen ihrer Internen Revision beschreiben würden. Abbildung 41 beschreibt, wie die verschiedenen Stufen definiert werden.

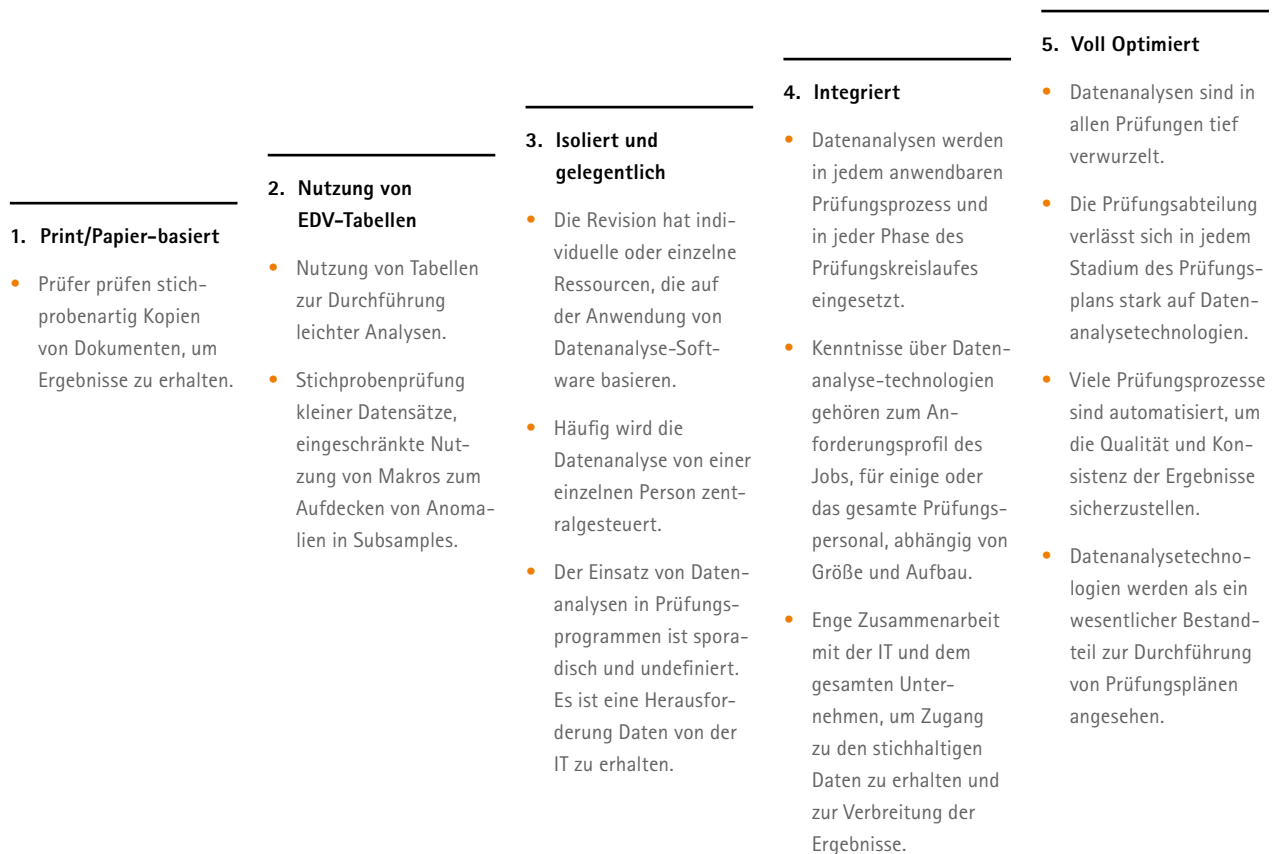


Abb. 41: Definitionen für den Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen

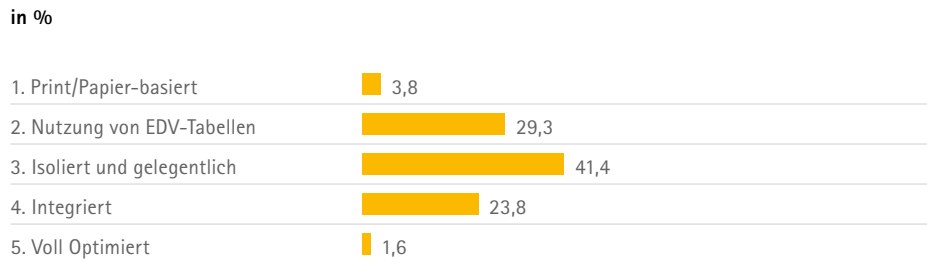
➤ vgl. hierzu im IPPF den Global Technology Audit Guide „Data Analysis Technologies“ des IIA

➤ vgl. hierzu Standard 1220.A2

Der Großteil der Revisionsabteilungen findet sich im unteren bis mittleren Bereich wieder (vgl. Abb. 42). Als Print/Paper-basiert (3,8%) und voll-optimiert (1,6%) kategorisieren nur wenige Revisionsleiter ihre Interne Revision. Die Auswertung zeigt, dass für viele Revisionsabteilungen noch Verbesserungsbedarf bzw. Nachholbedarf bei dem Umfang der Nutzung von Datenanalysen besteht.

Niveau für den Umfang der Nutzung von Datenanalysen

Abb. 42:
Niveau für den Umfang der
Nutzung von Datenanalysen



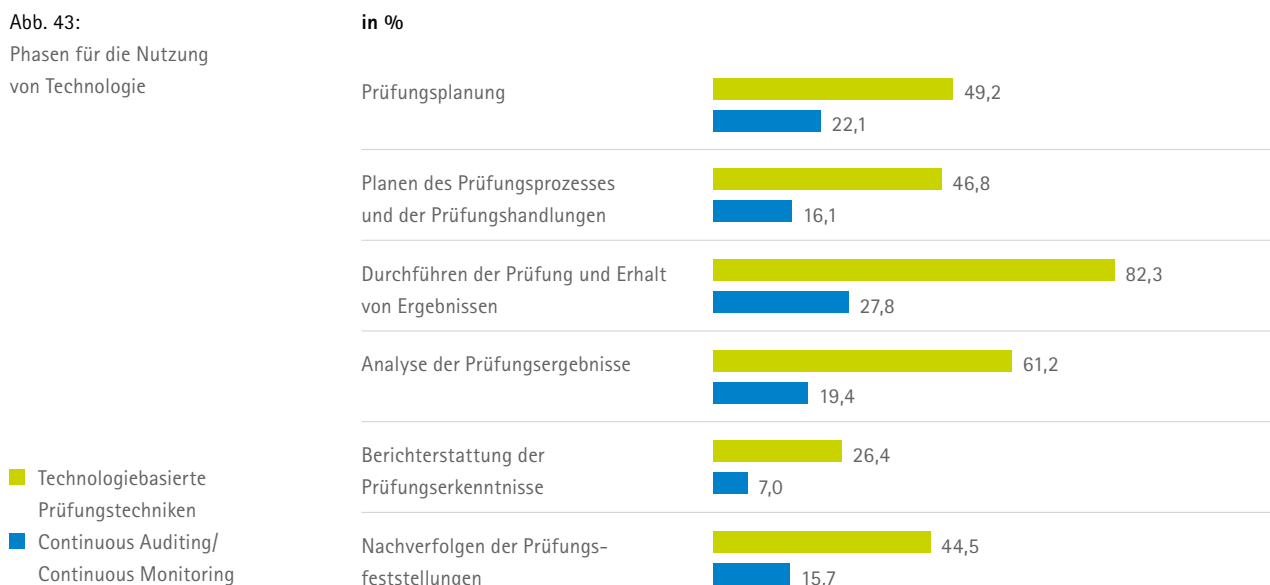
Phasen für die Nutzung von Technologie

Die folgenden Ergebnisse berücksichtigen nur die teilnehmenden Unternehmen, die Continuous Auditing/Monitoring bzw. Datenanalysen einsetzen. In welchen Phasen des Revisionsprozesses Technologie eingesetzt wird, ist in Abbildung 43 veranschaulicht. 82,3% der Befragten nutzen technologiebasierte Prüfungstechniken für das Durchführen der Prüfung und den Erhalt von Ergebnissen und 61,2% für die Analyse der Prüfungsergebnisse. Diese Erkenntnis ist vor dem Hintergrund der immer größer werdenden Datenmengen, die zu analysieren sind, nicht überraschend.

Die geringere Nutzung von Continuous Auditing/Monitoring im Revisionsprozess liegt darin begründet, dass dies von weitaus weniger Revisionsabteilungen eingesetzt wird. Abbildung 43 zeigt zudem, dass Continuous Auditing/Monitoring in den gleichen Phasen wie bei den technologiebasierten Prüfungstechniken häufiger genutzt wird – allerdings auf einem geringeren Niveau.

Phasen für die Nutzung von Technologie

Abb. 43:
Phasen für die Nutzung
von Technologie

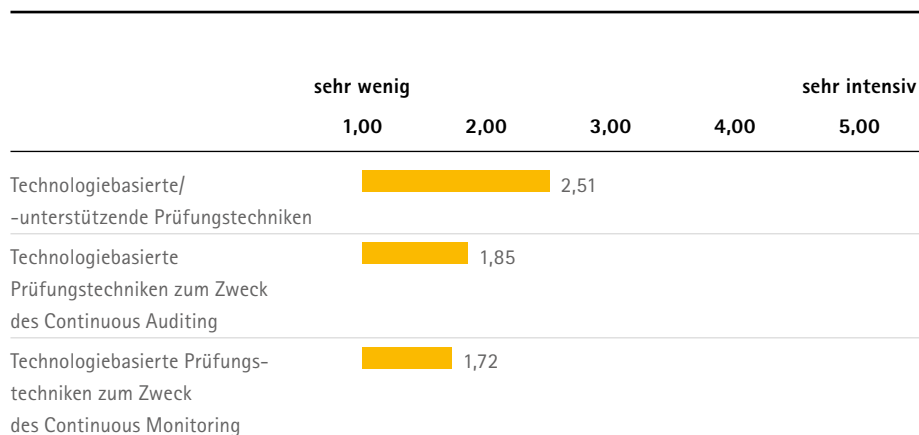


Nutzung von technologiebasierten Prüfungstechniken

Für die Nutzung von technologiebasierten/-unterstützenden Prüfungstechniken geben knapp die Hälfte der Revisionsleiter an, dass sie diese wenig oder sehr wenig verwenden (49%). Knapp ein Viertel nutzt diese intensiv oder sehr intensiv (23%). Technologiebasierte Prüfungstechniken zum Zweck des Continuous Auditing bzw. des Continuous Monitoring nutzen dagegen 73% bzw. 80% wenig oder sehr wenig. Für diese Zwecke werden technologiebasierte Prüfungstechniken nur in Ausnahmen verwendet.

Nutzung von technologiebasierten Prüfungstechniken

Abb. 44:
Nutzung von technologiebasierten
Prüfungstechniken

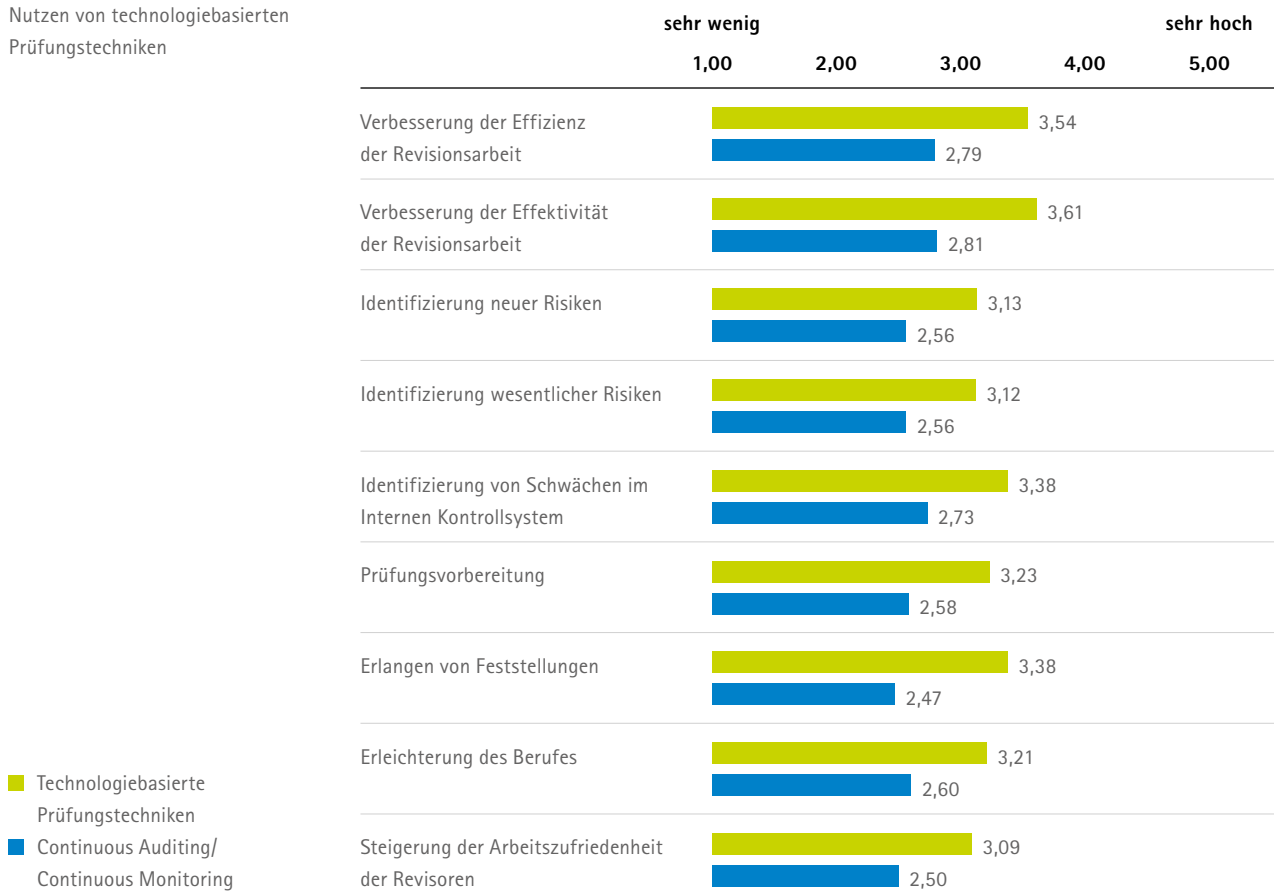


Der Nutzen von technologiebasierten Prüfungstechniken

Wobei technologiebasierte Prüfungstechniken und Continuous Auditing/Monitoring der Revision helfen, wird in Abbildung 45 veranschaulicht. Die Verbesserung der Effizienz und der Effektivität der Revisionsarbeit ist dabei der wichtigste Nutzen.

Nutzen von technologiebasierten Prüfungstechniken

Abb. 45:
Nutzen von technologiebasierten
Prüfungstechniken



Zentrale Herausforderungen bei der Implementierung von technologiebasierten Prüfungstechniken und Continuous Auditing/Monitoring

Mehr als die Hälfte der Revisionsleiter sieht insbesondere die hohen Implementierungskosten als Hürde bei der Implementierung von technologiebasierten Prüfungstechniken bzw. Continuous Auditing/Monitoring (57,9% bzw. 55,5%). Hohe Betriebskosten für bspw. Lizenzen sind ebenfalls häufig Herausforderungen bei der Implementierung.

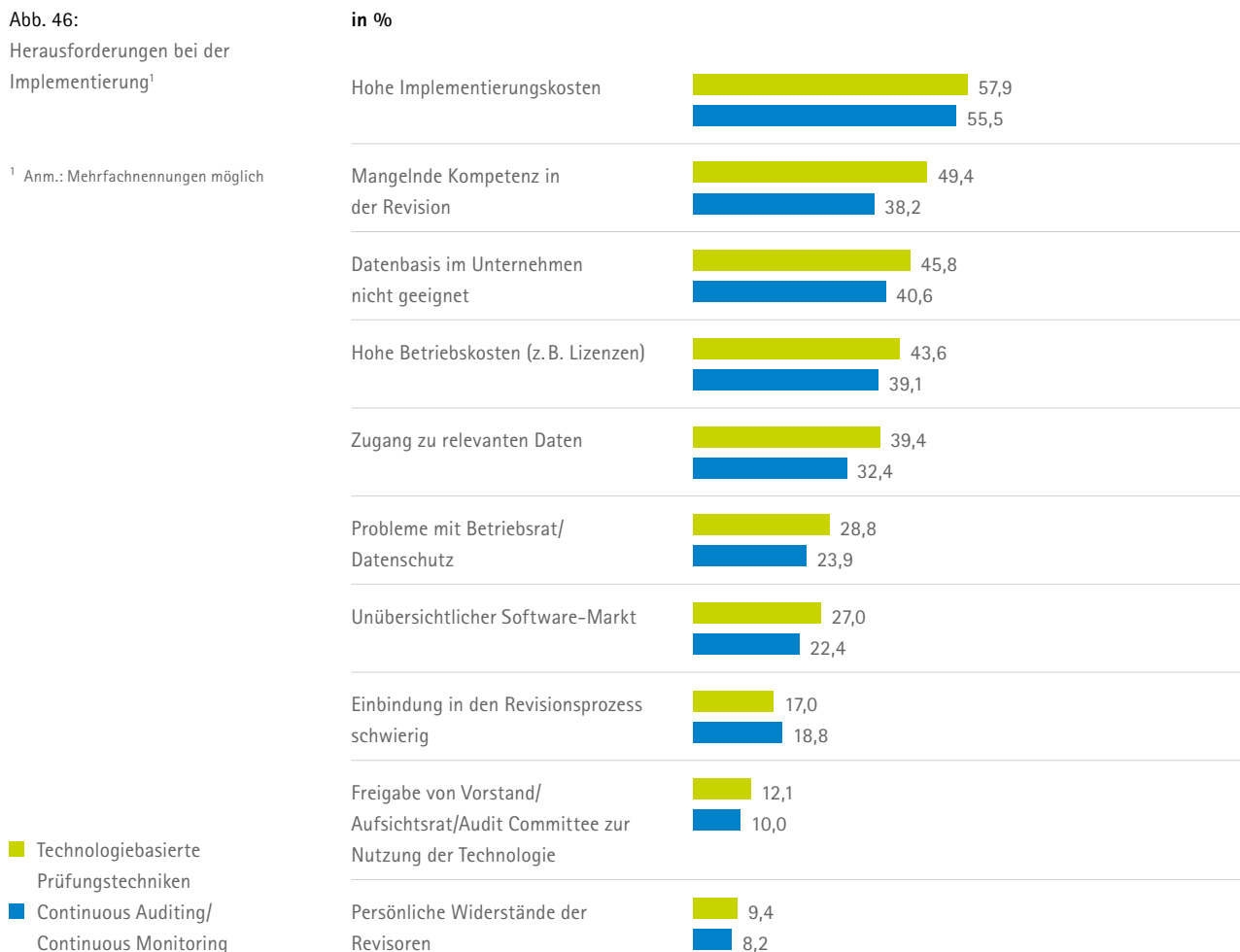
Die häufig genannte mangelnde Kompetenz in der Revision bestätigt die Wichtigkeit von Weiterbildungen der Revisoren in diesen Bereichen. Dass die Datenbasis in den Unternehmen häufig nicht geeignet für diese Technologien ist, stellt insbesondere eine Aufgabe für die operativen Bereiche dar. Auch der Zugang zu relevanten Daten sollte für die Interne Revision vereinfacht werden, denn dies sehen ebenfalls viele Revisionsleiter als Barriere für die Implementierung.

Die Freigabe von Vorstand oder anderen Gremien sowie persönliche Widerstände der Revisoren spielen bei den Problemen bei der Implementierung eine untergeordnete Rolle. Etwa ein Viertel der Befragten sieht einen unübersichtlichen Software-Markt als Problem bei der Implementierung. Hilfestellungen und Empfehlungen für Software-Lösungen könnten dafür Abhilfe schaffen.

Herausforderungen bei der Implementierung

Abb. 46:
Herausforderungen bei der
Implementierung¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich



Fazit zur Technologie

Abschließend lässt sich festhalten, dass Data Analytics Software für die Teilnehmer der Enquete 2020 die größte Technologie-Relevanz aufweist. Als Software-Lösungen verwenden drei Viertel der Revisionen MS Excel und jeder fünfte Caseware Idea bzw. MS Access. Nach eigener Einschätzung geben die Teilnehmer der Enquete 2020 an, dass der Reifegrad der Nutzung von Datenanalysen im unteren bis mittleren Bereich liegt. Nur bei etwa einem Viertel der Teilnehmer werden Datenanalysen integriert (23,8%) oder voll-optimiert (1,6%) verwendet. Die Auswertung zeigt, dass für viele Revisionsabteilungen noch Verbesserungsbedarf bei dem Umfang der Nutzung von Datenanalysen besteht.

Der Nutzen von technologiebasierten Prüfungstechniken besteht insbesondere in Steigerungen der Effizienz und Effektivität der Revisionsarbeit. Die Technologie für Continuous Auditing/Monitoring wird zwar als sehr relevant eingeschätzt, allerdings nur von wenigen Revisionsabteilungen in den Phasen des Revisionsprozesses eingesetzt.

Bei neuen Technologien, wie bspw. Blockchain oder Robotic Process Automation, ist eine deutliche Diskrepanz zwischen der Implementierung von solchen technologischen Lösungen in den Unternehmen und der Abdeckung dieser Bereiche durch die Revisionsfunktionen festzustellen. Die Interne Revision beschäftigt sich noch zu wenig mit diesen Bereichen und prüft noch zu selten die neuen Technologien.

5 Qualitätsmanagement in der Internen Revision

Die IIA-Standards der Serie 1300 definieren das Qualitätsmanagement als „ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aspekte der Revisionsarbeit umfasst und zur kontinuierlichen Überwachung ihrer Wirksamkeit dient“. Überraschenderweise spiegelt sich die hohe Bedeutung der verbindlichen Qualitätsmanagementinstrumente der Internen Revision nicht in den Antworten der Teilnehmer der Enquete 2020 wider. Die folgenden Ergebnisse belegen dies.

➤ vgl. hierzu Standards 1300 – 1312

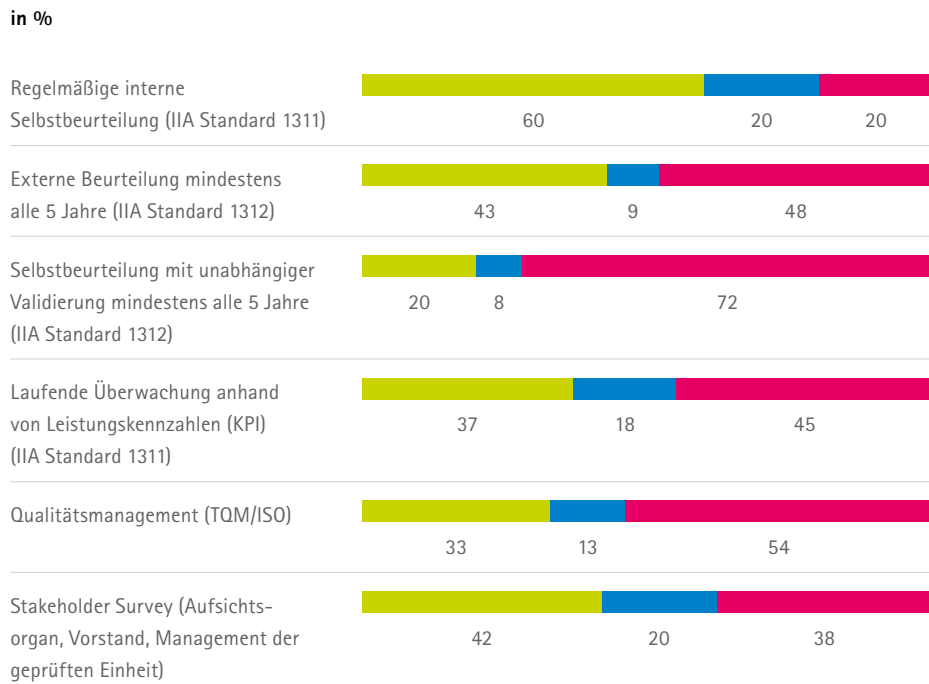
Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

In Abbildung 47 sind die Grundlagen für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision dargestellt. Obwohl nach Standard 1311 verbindlich vorgesehen, ist die Zustimmung zu dem Instrument der regelmäßigen Selbstbeurteilung deutlich gesunken (Zustimmungsrate 2017: 80%; 2020: 60%). Noch geringer und ebenfalls stark gesunken ist die Nutzung der nach Standard 1312 verbindlichen externen Beurteilungen mindestens alle 5 Jahre (2017: 57%, 2020: 43%). Die Nutzungsgrade von Stakeholder Surveys und die laufende Überwachung anhand von Leistungskennzahlen (KPI) sind ebenfalls von Bedeutung.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Zustimmungsrate – mit Ausnahme des Qualitätsmanagements (TQM/ISO) – im Vergleich zur Enquete 2017 deutlich zurückgegangen ist. Auf Grund der unterschiedlichen Teilnehmer kann es hier zwar zu Verzerrungen kommen, aber dieses Ergebnis überrascht. Hier ist ein deutliches Verbesserungspotenzial erkennbar.

Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision

Abb. 47:
Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision



- Ja
- Teilweise
- Nein

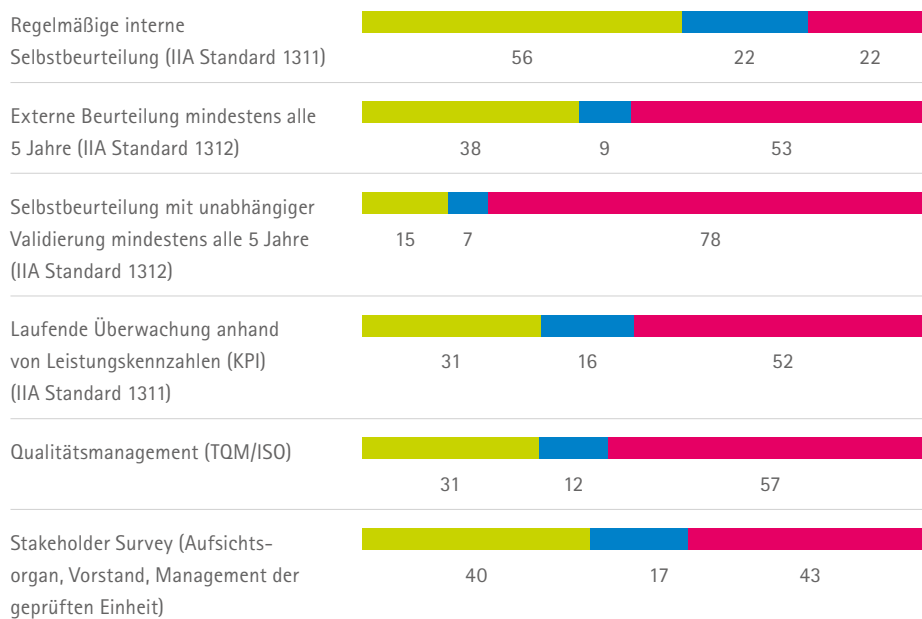
Abbildung 48 zeigt die regionalen Unterschiede in den drei Ländern. Für deutsche (56%) und österreichische (45%) Revisionen ist die Zustimmung zum Standard 1311 (regelmäßige Selbstbeurteilung) deutlich geringer als für schweizerische Revisionen (96%). Auch beim Standard 1312 (externe Beurteilung mindestens alle fünf Jahre) zeigen sich gravierende Unterschiede. 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 IR

Abb. 48:

Grundlage für die Beurteilung der Qualität der Internen Revision (Ländervergleich)

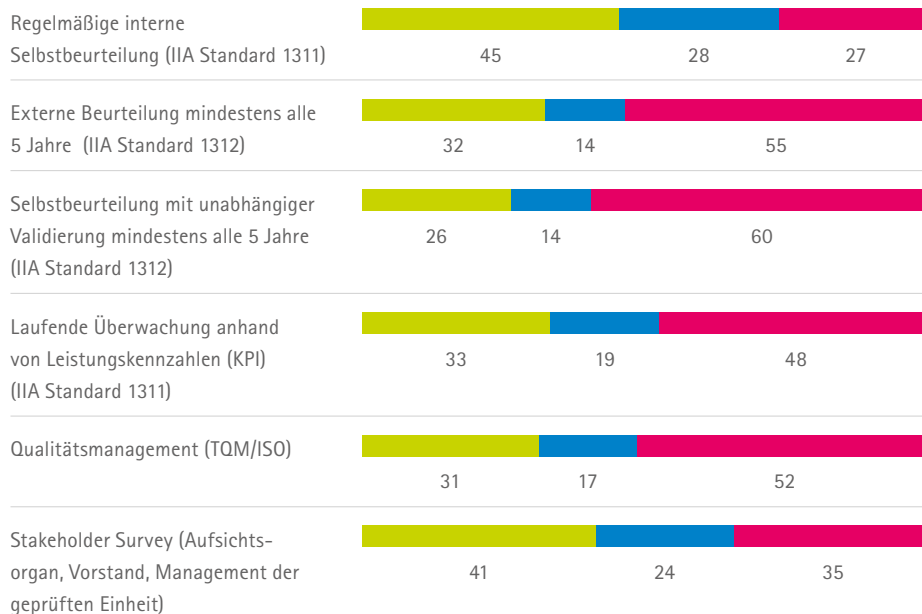
in %



- Ja
- Teilweise
- Nein

Österreich: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der IR

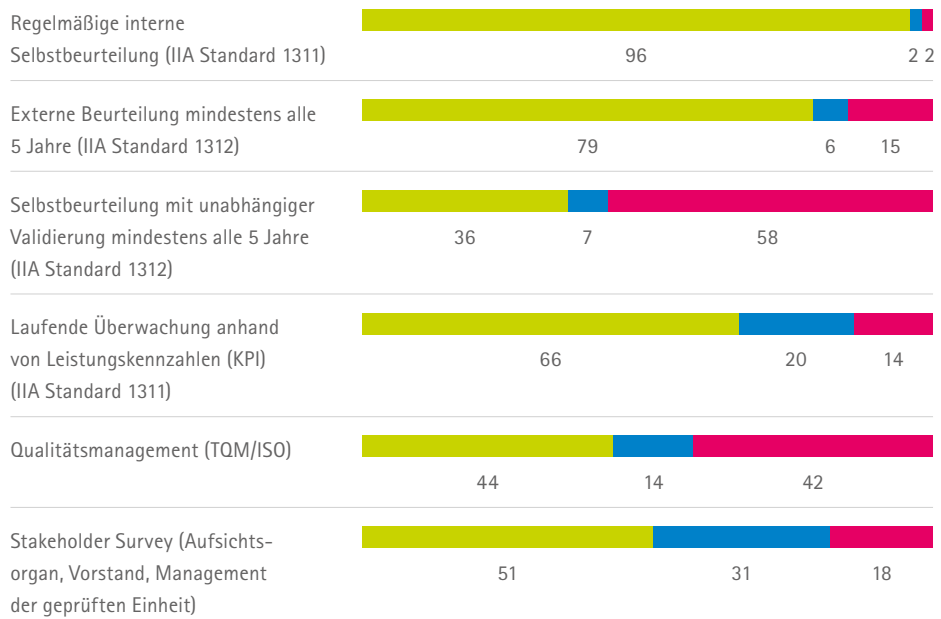
in %



- Ja
- Teilweise
- Nein

Schweiz: Grundlage für die Beurteilung der Qualität der IR

in %



- Ja
- Teilweise
- Nein

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 49 zeigt den Mittelwert der Bewertungen und den Anteil von Revisoren, die das jeweilige Grundprinzip in ihrer Organisation stark oder sehr stark erfüllt sehen. Erfreulicherweise werden die Grundprinzipien in den meisten Organisationen erfüllt. Allerdings beträgt die Zustimmungsrate bei der geeigneten Positionierung und Ausstattung nur 61,1%, womit deutlicher Verbesserungsbedarf signalisiert ist. Interessant ist, dass etwa 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. Die Grundprinzipien stellen als verbindlicher Bestandteil des IPPF einen zentralen Maßstab für die Ausrichtung der Revisionsfunktion dar. Aus diesem Grund sollten die Revisionsfunktionen kontinuierlich an der Erfüllung der Grundprinzipien arbeiten.

Abb. 49:
Erfüllung der zehn Grundprinzipien
der Internen Revision

	Von 1 („sehr wenig erfüllt“) bis 5 („sehr stark erfüllt“)		in %
	Mittelwert	Stark oder sehr stark erfüllt	
Zeigt Integrität.	4,43	94,4	
Zeigt Sachkunde und berufsbliche Sorgfalt.	4,27	94,7	
Ist objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig).	4,36	89,4	
Richtet sich an Strategien, Zielen und Risiken der Organisation aus.	3,88	72,6	
Ist geeignet positioniert und mit angemessenen Mitteln ausgestattet.	3,66	61,1	
Zeigt Qualität und kontinuierliche Verbesserung.	4,16	87,1	
Kommuniziert wirksam.	4,03	80,7	
Erbringt risikoorientierte Prüfungsleistungen.	4,19	89,1	
Ist aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert.	3,97	75,7	
Fördert organisatorische Verbesserungen.	4,09	82,7	

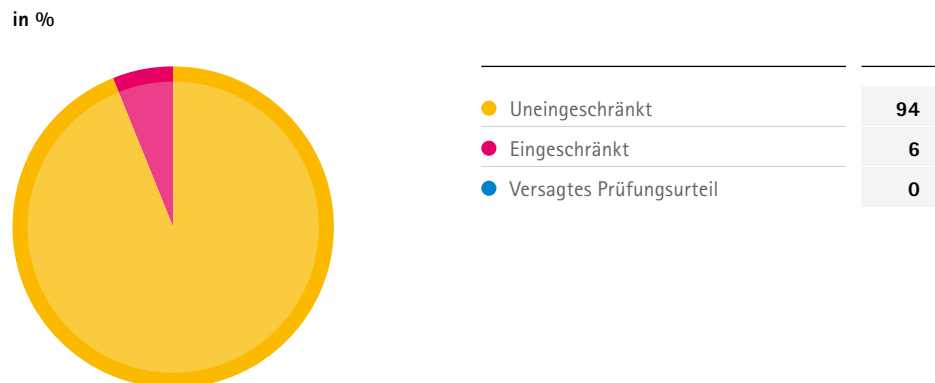
Unabhängige, externe Beurteilung der Revision

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

Bei der Frage nach dem letzten Prüfungsurteil geben 94% der Befragten an, dass dieses mit „uneingeschränkt“ klassifiziert wurde. In 6% der Fälle wurde ein eingeschränktes Prüfungsurteil vergeben (Abb. 50).

Prüfungsurteil des letzten Quality Assessments

Abb. 50:
Prüfungsurteil des letzten externen
Quality Assessments



In der Enquete 2020 wurde zum zweiten Mal erfragt, warum bisher kein externes Quality Assessment durchgeführt wurde. Die Ergebnisse decken sich fast genau mit denen aus der vergangenen Enquete-Befragung. 209 Teilnehmer haben diese Frage beantwortet, wobei 34,0% die zu hohen Kosten, 23,9% Zeitmangel und 14,4% 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 (73,7%). Diese Zahl stieg im Vergleich zu 2017 (62,8%) um mehr als zehn Prozentpunkte an. Auch dies ist vor dem Hintergrund der Standards und des Haftungsrisikos der Mitglieder von Geschäftsleitungen und Aufsichtsorganen bezüglich der Wirksamkeit der Internen Revision sehr überraschend.

Unter dem Punkt „Sonstiges“ konnten die Teilnehmer weitere Gründe anführen. Häufig genannt wurde dabei das junge Alter der Internen Revision, die in einigen Unternehmen erst vor Kurzem gegründet wurde. Dies deckt sich mit der Erkenntnis, dass 27% der Revisionsabteilungen der Enquete 2020 in den letzten zehn Jahren gegründet wurden (vgl. hierzu Kapitel 3).

6 Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

Die Interne Revision hat aufgrund ihrer Positionierung innerhalb des Three-Lines-of-Defense-Modells und der organisatorischen Anbindung an die Unternehmensführung eine zentrale Funktion hinsichtlich der Sicherstellung einer guten internen und externen Governance-Struktur. Dementsprechend arbeitet die Interne Revision mit zahlreichen internen und externen Institutionen zusammen.

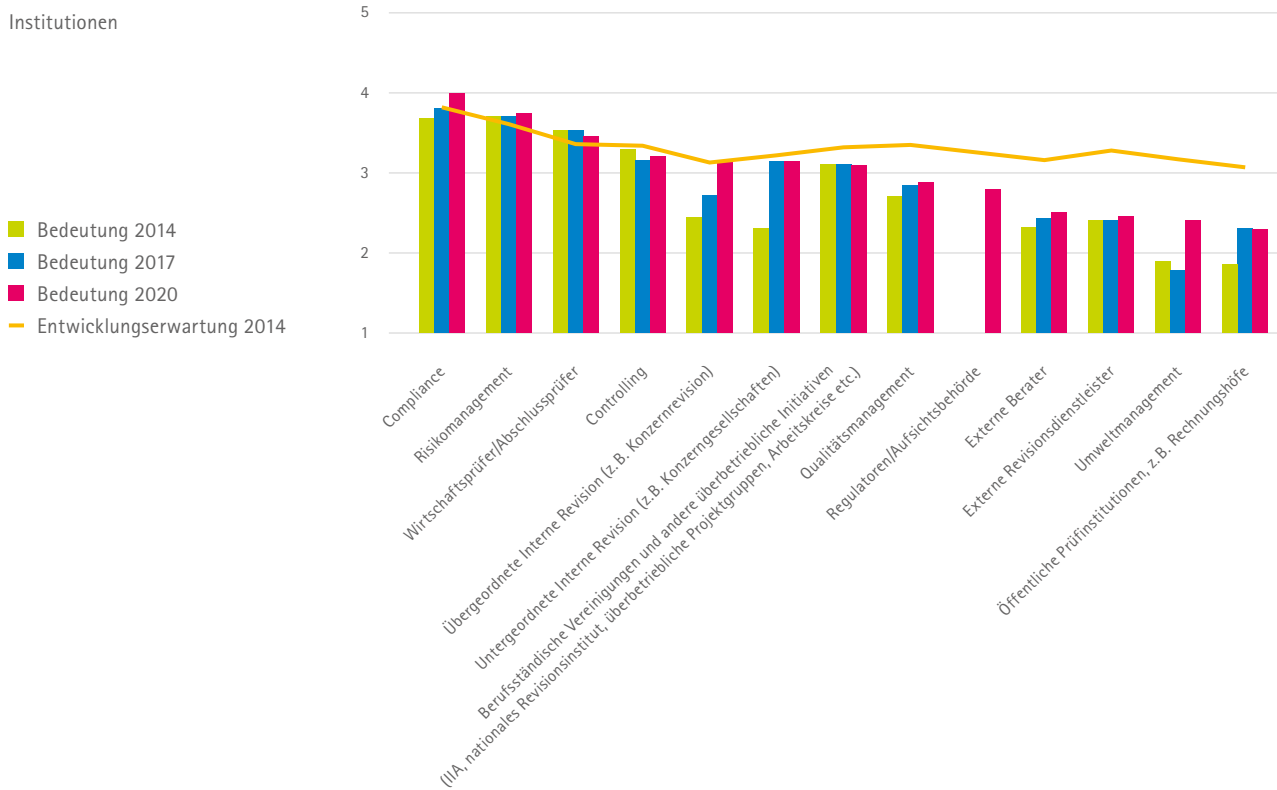
Intensität der Zusammenarbeit

Abbildung 51 zeigt die Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen im Vergleich mit den Werten aus 2014 und 2017 sowie der Zukunftseinschätzung aus dem Jahr 2014. So wird ein Vergleich zwischen den aktuellen Werten und den Werten aus 2014 sowie deren Entwicklungserwartungen ermöglicht. Für die Leiter der Internen Revision ist die Kooperation mit Wirtschaftsprüfern, Controlling, Risikomanagement und Compliance ein wesentlicher Aspekt. Die Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen, externen Beratern sowie externen Revisionsdienstleistern ist für die Befragten nebensächlich. Qualitätsmanagement und Umweltmanagement gewann im Zeitablauf zwar an Bedeutung, erreichen jedoch nicht die Entwicklungserwartung aus dem Jahr 2014. Die heutigen Werte liegen – mit zwei Ausnahmen – sehr nah an den tatsächlichen Werten aus den Jahren 2014 und 2017, jedoch häufig unter der damaligen Einschätzung für die Zukunft. Die Teilnehmer aus dem Jahr 2014 erwarteten folglich in mehr Bereichen eine Steigerung als tatsächlich realisiert wurde. Ausnahmen von dieser Erkenntnis sind übergeordnete und untergeordnete Interne Revisionsabteilungen, die im Jahr 2020 fast genau den Wert der damaligen Entwicklungserwartung erreichen.

Intensität der Zusammenarbeit mit internen und externen Institutionen

Abb. 51:
Intensität der Zusammen-
arbeit mit internen und externen
Institutionen

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



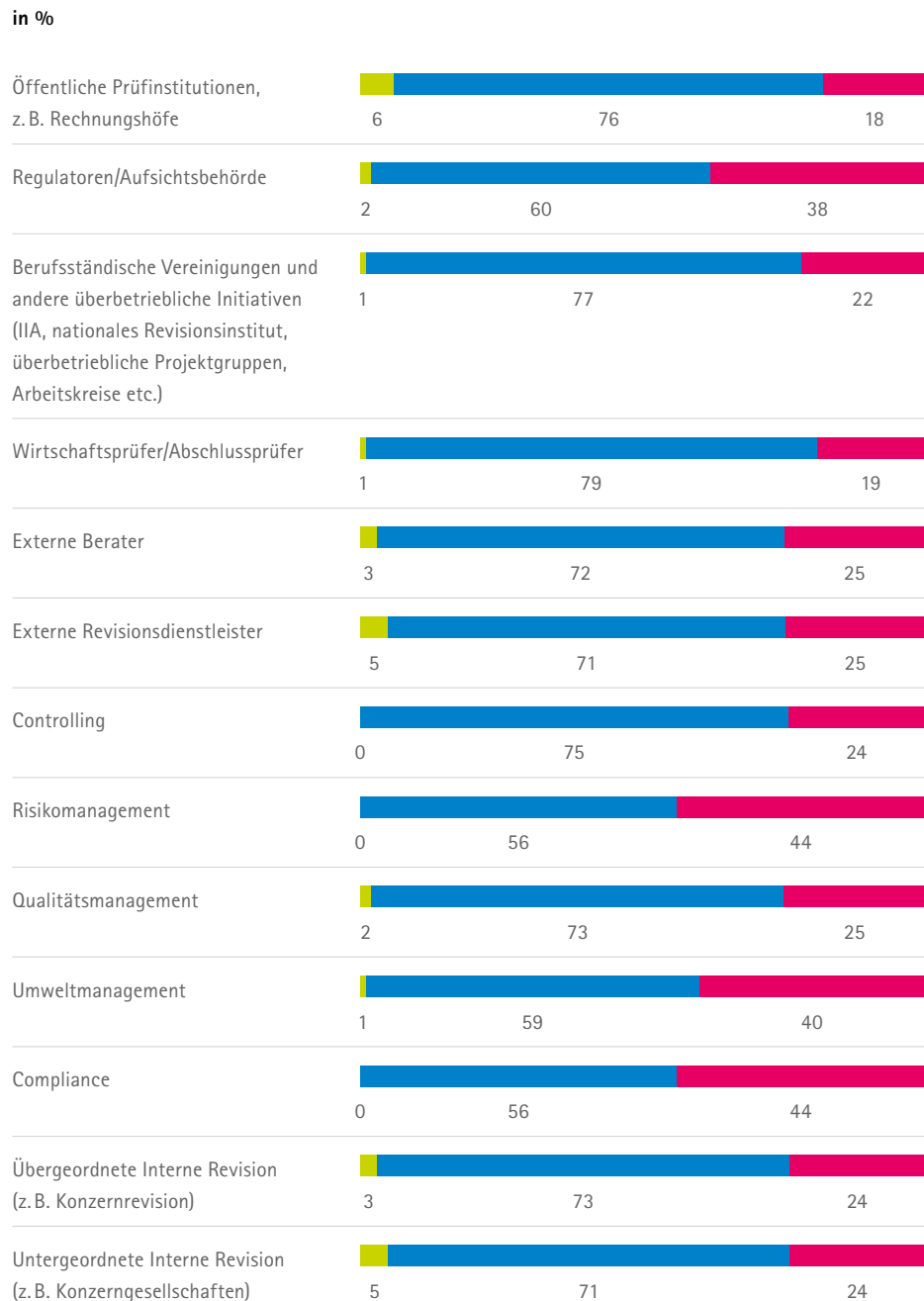
Hinsichtlich der zukünftigen Bedeutung sind aus Sicht der Teilnehmer bei den anderen Governance-Funktionen insbesondere das Risikomanagement und die Compliance zu nennen. Etwa 44% der Antwortenden sehen hier jeweils eine Zunahme der Bedeutung. Auch das Umweltmanagement und Regulatorien bzw. Aufsichtsbehörden werden laut 40% bzw. 38% der Befragten in Zukunft bedeutender.

➤ vgl. hierzu Standard 2050

Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Intensität der Zusammenarbeit

Abb. 52:

Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Intensität der Zusammenarbeit



- Bedeutung nimmt ab
- Bedeutung bleibt gleich
- Bedeutung nimmt zu

7 Corporate Governance

Die öffentliche Diskussion über Corporate Governance hat in den letzten Jahren immer weiter zugenommen. Die gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung regelt vor diesem Hintergrund die Struktur und die Prozessvorgaben in den Unternehmen und beeinflusst den Ordnungsrahmen für die Tätigkeit der Revision.

Three-Lines-of-Defense (TLoD)

Das TLoD-Modell dient als Rahmenwerk für das gesamte Kontroll- und Überwachungssystem und spricht der Internen Revision eine besonders wichtige Rolle zu.¹ Gleichzeitig führt das TLoD-Modell die Verbindungen zwischen den verschiedenen internen und externen Kontroll- und Überwachungsorganen, wie beispielsweise Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer, auf. Innerhalb dieses Modells ist die Interne Revision die dritte und letzte interne Verteidigungs- und Prüfungsinstanz für die vorgelagerten Verteidigungslinien.

¹ Die Enquete-Befragung wurde vor der IIA-Veröffentlichung zur Anpassung des TLoD-Modells zum Three-Lines-Modell durchgeführt. Deswegen erfolgt an dieser Stelle weiter der Bezug zum TLoD-Modell.

In 94,9% der Fälle spiegelt die Organisation des Unternehmens das TLoD-Modell komplett oder teilweise wider. Dies ist eine weitere Steigerung zu den Werten aus den vergangenen Enquete-Erhebungen (2014: 71 %; 2017: 92,6%). Lediglich 3,6% gaben an, nicht dem TLoD-Modell zu folgen, und nur 1,5% war das Modell nicht bekannt.

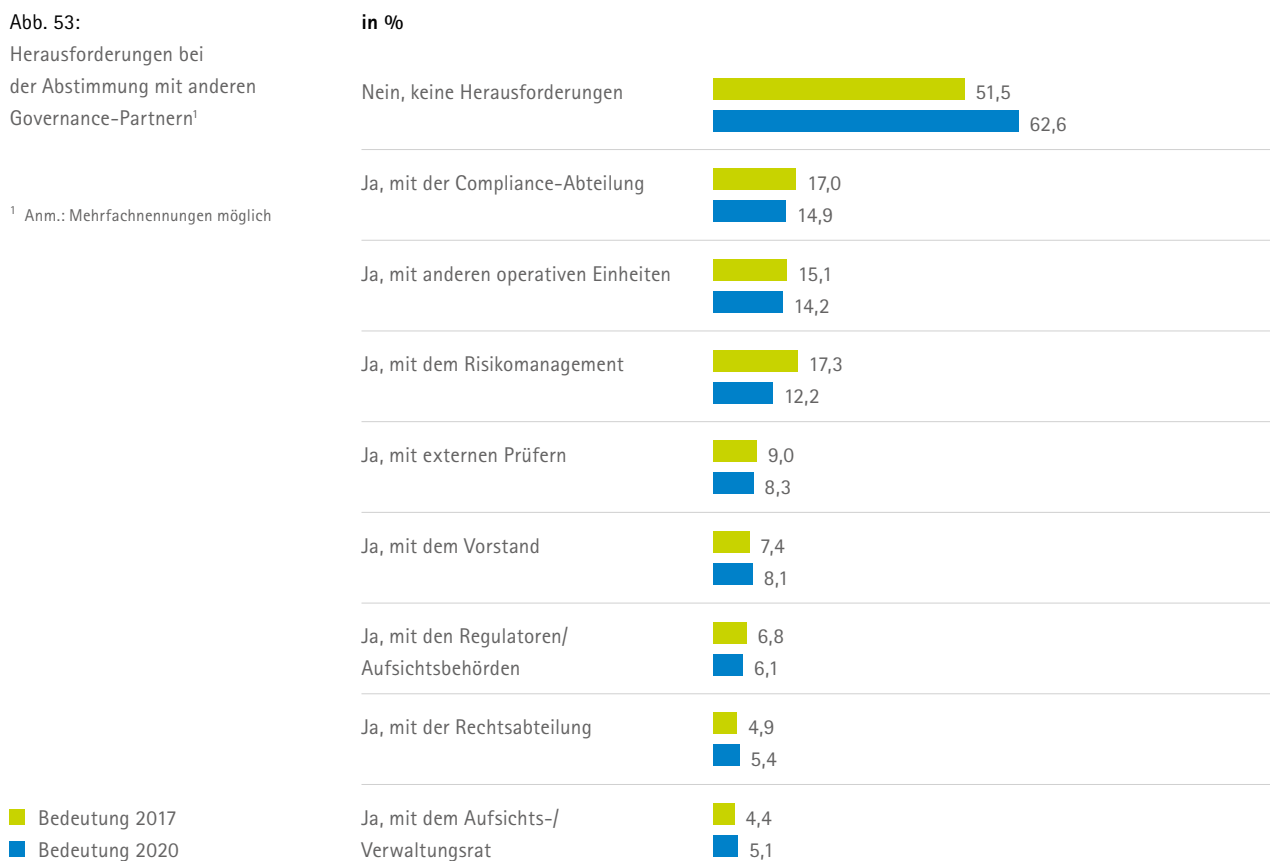
Zudem wurde bei der Enquete 2020 erneut erfragt, mit welchen Governance-Partnern die Abstimmung vor dem Hintergrund des TLoD-Modells, aber auch allgemein, als Herausforderung angesehen wird. Erfreulich ist hierbei das Ergebnis, dass in 62,6% der Fälle keine Herausforderungen oder Probleme existieren (2017: 51,5%). Die Ergebnisse für die Compliance-Abteilung (2017: 17,0%; 2020: 14,9%) und für das Risikomanagement (2017: 17,3%; 2020: 12,2%) verzeichnen zwar einen Rückgang, aber belegen auch, dass es durchaus zu Abstimmungsproblemen bzw. zu Herausforderungen kommen kann. Vor dem Hintergrund des TLoD-Modells ist dieses Ergebnis insbesondere dadurch zu erklären, dass die Second Line die Gefahr eines möglichen Autoritätsverlustes zugunsten der Internen Revision sehen kann. Das Ergebnis von 14,2% (2017: 15,1%) bei den Herausforderungen in der Abstimmung mit den anderen operativen Einheiten ist hingegen nicht zwingend auf das TLoD-Modell zu beziehen, sondern umfasst auch die allgemeine Positionierung der Internen Revision.

Herausforderungen bei der Abstimmung mit anderen Governance-Partnern

Abb. 53:

Herausforderungen bei der Abstimmung mit anderen Governance-Partnern¹

¹ Anm.: Mehrfachnennungen möglich



Elemente zur Ausgestaltung der Governance-Struktur

In den teilnehmenden Unternehmen existieren ganz unterschiedliche Aspekte und Schwerpunkte einer guten Governance-Struktur. Beispielsweise existiert eine Ethikrichtlinie bzw. ein Verhaltenskodex in 81 % (2017: 82 %) aller Unternehmen. Auch die Aktualität des Themenbereiches „Compliance“ spiegelt sich in 79 % (2017: 72 %) aller Unternehmen wider, wobei sogar 72 % (2017: 42 %) der Teilnehmer ein implementiertes Compliance Management System besitzen. Diese Zahlen belegen die steigende Bedeutung der Compliance.

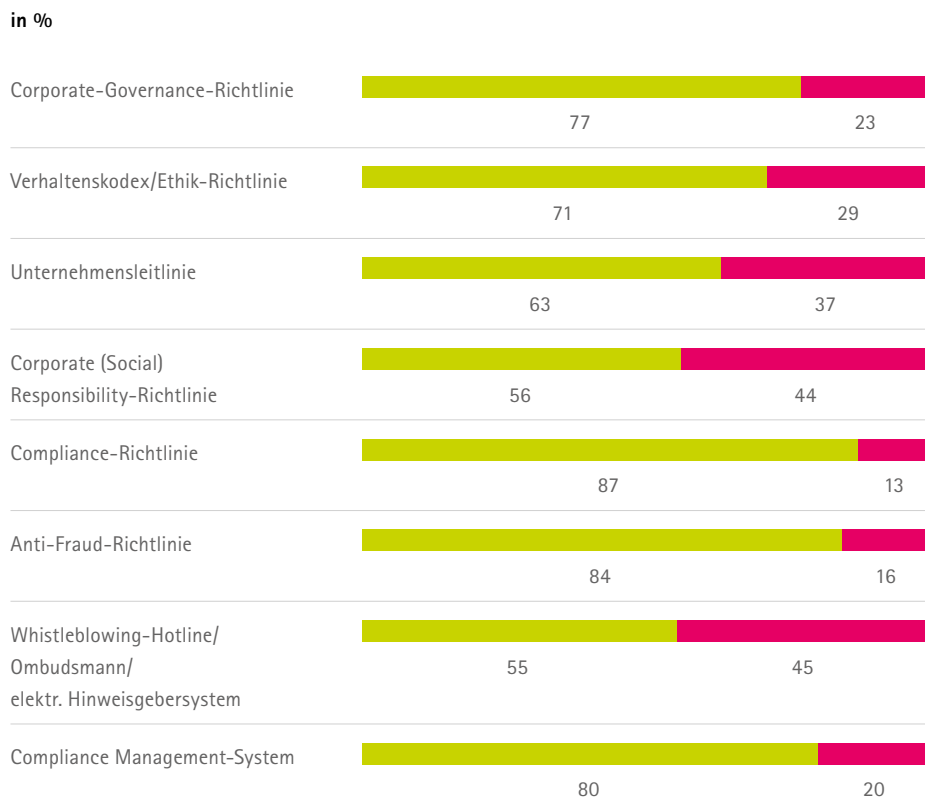
Gleichzeitig wurde mittlerweile eine spezifische Corporate Governance Richtlinie bei etwa zwei Drittel aller Unternehmen eingeführt (2017: 56 %). Zudem verfügen 56 % (2017: 49 %) aller Unternehmen über angepasste Anti-Fraud-Richtlinien und 66 % über Whistleblowing-Systeme (2017: 62 %). Bei nahezu jedem Element stieg der Anteil an Unternehmen, die dieses Element zur Ausgestaltung der Governance-Struktur einsetzen. Diese Erkenntnis belegt die Wichtigkeit von formalen Richtlinien und Systemen für die Governance-Struktur.

Bei der Enquete 2020 wurde zudem abgefragt, inwieweit die Elemente zur Ausgestaltung der Governance-Struktur durch die Revision geprüft werden (vgl. Abb. 50). Während die Wirksamkeit von Compliance-Richtlinie, Anti-Fraud-Richtlinie sowie des Compliance Management-Systems in mehr als 80% der Fälle geprüft wird, ist diese Prüfung der Corporate (Social) Responsibility-Richtlinie (56%) und der Whistleblowing-Systeme (55%) nur in gut der Hälfte der Fälle vorhanden. Da Whistleblowing-Systeme eine wertvolle Methode zur Aufdeckung von Fraud sein können, ist dieser geringe Anteil von Wirksamkeitsprüfungen kritisch zu hinterfragen.

➤ vgl. hierzu Standard 2120.A2

Prüfung der Wirksamkeit bei Bestehen des Governance-Elements

Abb. 54:
Wirksamkeitsprüfung bei Bestehen
des Governance-Elements

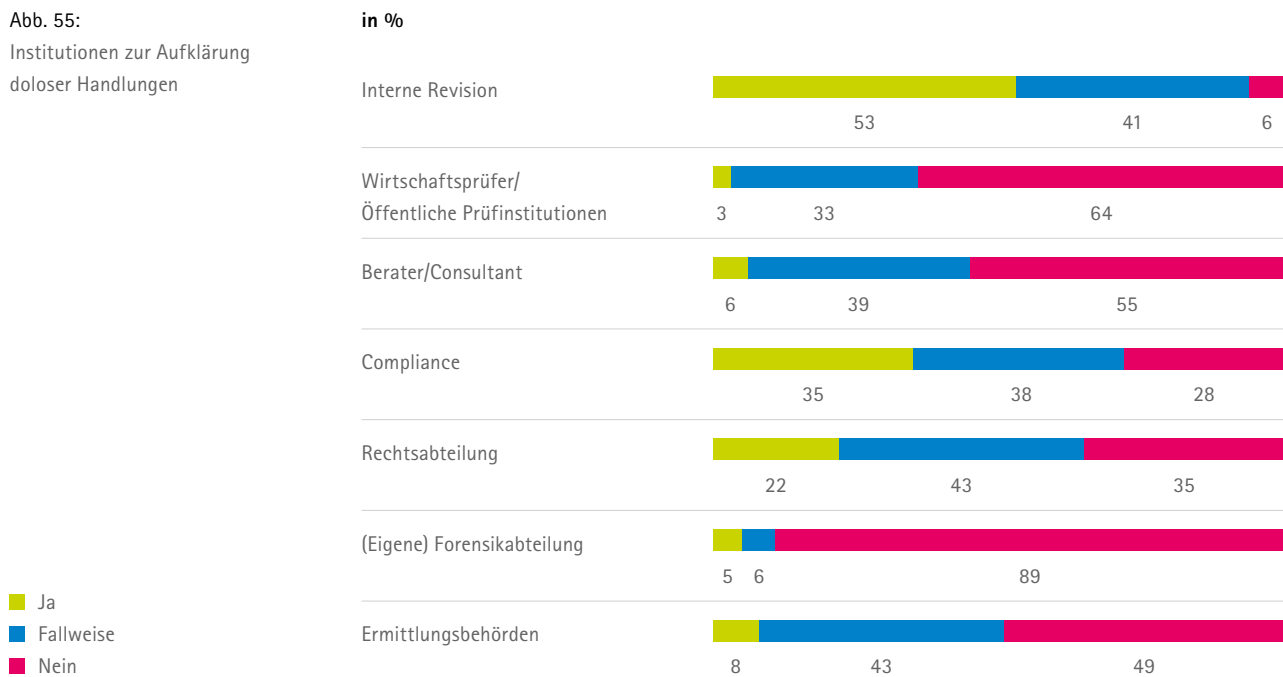


Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

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. 55). Die Interne Revision dominiert diese Tätigkeit, gefolgt von den Compliance-Abteilungen und der Rechtsabteilung, allerdings werden auch externe Institutionen, wie vornehmlich die Ermittlungsbehörden (z. B. Polizei), Wirtschaftsprüfer und Berater, zur Aufklärung hinzugezogen. Diese Ergebnisse entsprechen denen der Enquete 2017.

Institutionen zur Aufklärung doloser Handlungen

Abb. 55:
Institutionen zur Aufklärung
doloser Handlungen



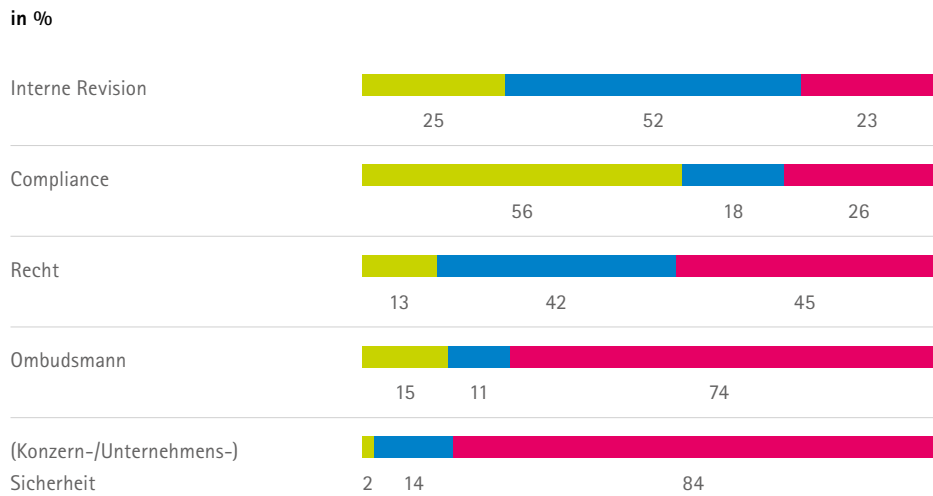
Whistleblowing

Für den Bereich des Whistleblowings sind grundsätzlich die federführenden und die eingebundenen Einheiten im Unternehmen zu unterscheiden. Insgesamt besitzt die Compliance-Abteilung in ca. 56% aller Whistleblowing-Hotlines die Federführung, gefolgt von der Internen Revision (25%). Aus Abbildung 56 wird deutlich, dass sowohl Compliance-Abteilung als auch Interne Revision in ca. drei Viertel der Unternehmen 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 (74% und 84%).

Zuständigkeiten bei Whistleblowing-Fällen

Abb. 56:
Zuständigkeiten bei
Whistleblowing-Fällen

- Federführend
- Eingebunden
- Nicht eingebunden oder existiert nicht



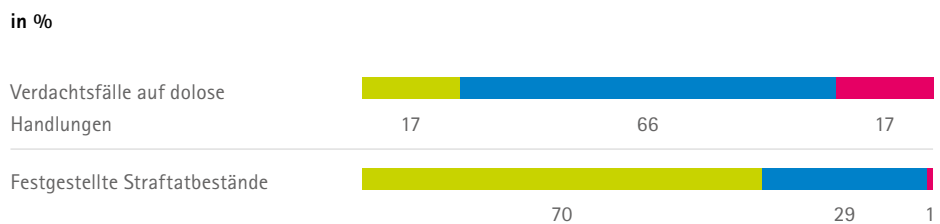
Anzeigen bei dolosen Handlungen und bei Straftaten

Festgestellte Straftatbestände werden in gut 70% aller Fälle zur Anzeige gebracht, was allerdings auch bei mehr als einem Viertel der Fälle bedeutet, dass trotz Straftatbestand keine Anzeige erfolgt. Bei Verdachtsfällen auf dolose Handlungen reagieren die Unternehmen tendenziell eher seltener mit einer Anzeige, so dass nur 17% der Verdachtsfälle zur Anzeige gebracht werden. Diese Zahlen haben sich seit 2017 nur minimal verändert.

Anzeigen bei dolosen Handlungen und festgestellten Straftaten

Abb. 57:
Anzeigen bei dolosen Handlungen
und festgestellten Straftaten

- Ja
- Fallweise
- Nein

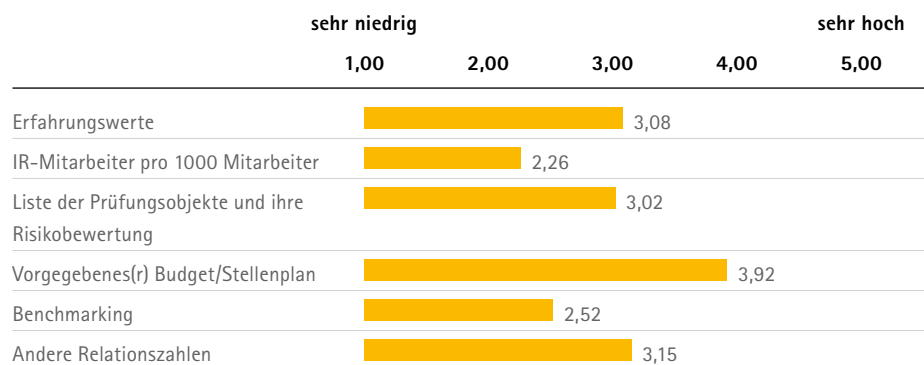


8 Personal

Ressourcenausstattung und Personalzusammensetzung sind für die Revisionsleiter und deren Unternehmen wichtige Komponenten zur Ausgestaltung der jeweiligen Revisionsabteilungen. Besonders die Personalkapazität ist in diesem Zusammenhang von zentralem Interesse. Die Anzahl der Revisionsmitarbeiter richtet sich hierbei nach unterschiedlichen Kriterien (vgl. Abb. 58).

Grundlagen der Personalbemessung

Abb. 58:
Grundlagen für die Personal-
bemessung



Als bedeutende Grundlage für die Bestimmung der Anzahl der Revisionsmitarbeiter wurde am häufigsten eine vorgegebene Budgetzahl bzw. ein vorhandener Stellenplan angegeben. Des Weiteren haben auch Erfahrungswerte des Revisionsmanagements und andere Relationszahlen einen bedeutenden Einfluss. Die Liste der Prüfungsobjekte und ihre Risikobewertung, und damit der eigentliche Bedarf, hat im Vergleich zu den beiden vorher genannten Elementen eine ähnliche Bedeutung. Insgesamt haben sich die Werte für die jeweiligen Bereiche im Vergleich zur den Vorjahren nicht merklich verändert.

➤ vgl. hierzu Standard 1210

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 0,33 (2011: 0,94; 2014: 1,34; 2017: 0,36) Vollzeit-Mitarbeiter. Diese Kennzahl ist im Vergleich zu den letzten Erhebungen rückläufig. Der durchschnittliche externe Zukauf von Mitarbeiterkapazität (beispielsweise bei Prüfungs- oder Beratungsgesellschaften) beträgt 0,90 Vollzeit-Mitarbeiter pro Jahr (2017: 0,60). International wird dem Co- und Outsourcing eine weitaus höhere Bedeutung als in Deutschland, Österreich und der Schweiz beigemessen.

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 einfachen und 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. Analog zu den Auswertungen der vorherigen Enquete-Befragungen ist auch bei der Erhebung 2020 eine starke Abhängigkeit der jeweiligen Größe von den unterschiedlichen Einflussfaktoren erkennbar, was auch in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich wird. Das stärkste Verhältnis zwischen Revisoren und 1.000 Mitarbeitern lässt sich erneut bei den Banken erkennen. In dieser Branche liegt der Mittelwert erneut bei 12,6 (2011: 10; 2014: 12; 2017: 12,6) Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter. Auch Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern haben auf Grund ihrer Größe im Durchschnitt ein solches Verhältnis (2017: 14,1; 2020: 12,3).

Wirtschaftsgruppe	Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)							Gesamt
	weniger als 500	von 500 bis unter 1.000	von 1.000 bis unter 3.000	von 3.000 bis unter 5.000	von 5.000 bis unter 10.000	von 10.000 bis unter 50.000	50.000 und mehr	
Industrie/Produktion	18,38	7,58	1,02	0,53	0,59	0,48	0,54	1,17
Handel			0,80	1,33	0,90	1,17	0,39	0,81
Dienstleistung	11,27	4,20	2,47	0,79	0,43	0,42	0,33	3,67
Kreditinstitute/ Finanzdienstleistung	14,77	12,99	9,83	9,72	9,03	8,09		12,38
Versicherungen	7,00	6,49	3,85	2,37	3,08	1,21		4,55
Telekommunikation/ Medien		2,33		2,82	1,85	0,59		1,62
Pensions-/Sozial- versicherungen	36,86		4,35	1,43				19,87
Versorgungs- unternehmen		3,06	1,57	1,33	1,53	0,97		1,75
Öffentlicher Sektor	3,80	5,39	2,30	1,92	2,02	1,81		2,84
Sonstiges	5,68	5,49	1,59		0,62	0,58	0,20	2,75
Krankenhaus und Ge- sundheitswesen			1,41	0,51	0,32	0,26	0,42	0,61
Gesamt	12,27	9,26	4,28	2,15	1,77	0,95	0,47	5,16

Abb. 59: Anzahl der Revisoren pro 1.000 Mitarbeiter¹

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

Personalausstattung der Internen Revision

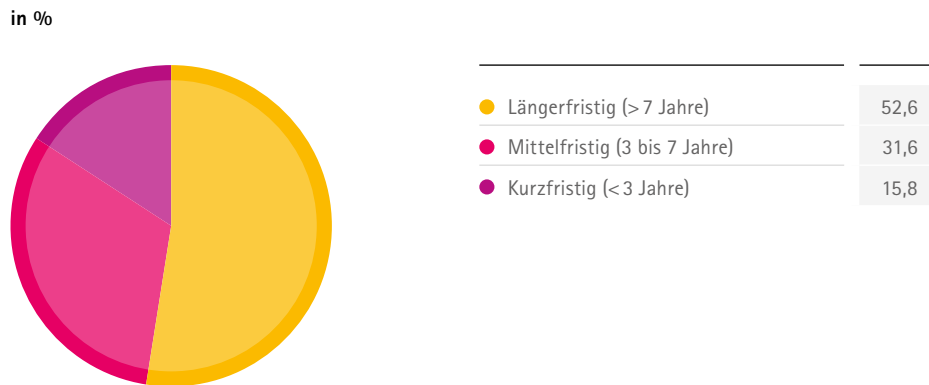
Bei der Enquete 2020 wurde erstmalig erfragt, ob die Revisionsleiter mit der Personalausstattung (Sollkapazität) der Internen Revision zufrieden sind. Knapp die Hälfte der Revisionsleiter sind der Meinung, dass die Personalausstattung den Aufgaben der Internen Revision entspricht (48,6%). Jedoch vertreten 41,1% die Meinung, dass ihre Revision mehr Personal haben müsste und 10,3% sagen sogar aus, dass ihre Revision deutlich mehr Personal haben müsste. Kein einziger Revisionsleiter gab an, dass die Interne Revision mehr Personal hat als die Aufgaben rechtfertigen. Insgesamt lässt sich demnach festhalten, dass etwa die Hälfte aller Revisionsabteilungen laut den Revisionsleitern unterbesetzt ist. Diese Erkenntnis weist keine länderspezifischen Besonderheiten auf.

Fluktuation: 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 Revisionsleiter. Grundsätzlich ist bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen eine langfristige Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision (größer als 7 Jahre) üblich. Bei 31,6% der Befragten ist eine mittelfristige Verweildauer im Durchschnitt gegeben (3 bis 7 Jahre). 15,8% der Teilnehmer geben für die Verweildauer ihrer Revisoren sogar nur eine kurzfristige Perspektive (weniger als 3 Jahre) an. Die Ergebnisse entsprechen zum Großteil denen der Enquete aus den vorherigen Jahren.

Durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision

Abb. 60:
Durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter in der Internen Revision



Die Unterschiede in den verschiedenen Branchen werden in Abbildung 61 visualisiert. Während in der Industrie bzw. Produktion knapp ein Viertel der Mitarbeiter eine kurzfristige geplante Verweildauer in der Internen Revision hat, sind die Zahlen für den Öffentlichen Sektor (5,7%), Krankenhaus/Gesundheitswesen (6,3%), Versicherungen (9,8%), und die Dienstleistungsbranche (10,2%) wesentlich geringer. Anders ausgedrückt planen in diesen Branchen die Leiter der Revision längerfristig mit Ihren Mitarbeitern. In der Industrie/Produktion beträgt dieser Anteil nur gut ein Drittel, im Öffentlichen Sektor zwei Drittel.

Abb. 61:
Branchenspezifische Analyse
der Verweildauer der Mitarbeiter
in der Internen Revision

in %			
Wirtschaftsgruppe	längerfristig (> 7 Jahre)	mittelfristig (3 bis 7 Jahre)	kurzfristig (< 3 Jahre)
Industrie/Produktion	34,6	40,8	24,7
Handel	45,2	39,3	15,5
Dienstleistung	63,0	26,8	10,2
Kreditinstitute/Finanzdienstleistung	54,7	30,9	14,5
Versicherungen	51,4	38,8	9,8
Telekommunikation/Medien	38,5	37,6	23,9
Pensions-/Sozialversicherungen	55,8	6,8	37,5
Versorgungsunternehmen	60,8	21,0	18,2
Öffentlicher Sektor	67,2	27,1	5,7
Sonstiges	56,9	22,6	20,5
Krankenhaus und Gesundheitswesen	59,4	34,2	6,3

Durchschnittliche jährliche Fluktuation

Abbildung 62 zeigt die durchschnittliche jährliche Fluktuation von Mitarbeitern in der Revision. Eine Fluktuationsrate von unter 20% weisen mehr als 85% der befragten Revisionen auf. Lediglich 2,5% der Revisionen haben eine Fluktuationsrate von 30% oder höher.

Durchschnittliche jährliche Fluktuation von Mitarbeitern in der Internen Revision

Abb. 62:
Durchschnittliche jährliche
Fluktuation von Mitarbeitern
in der Internen Revision

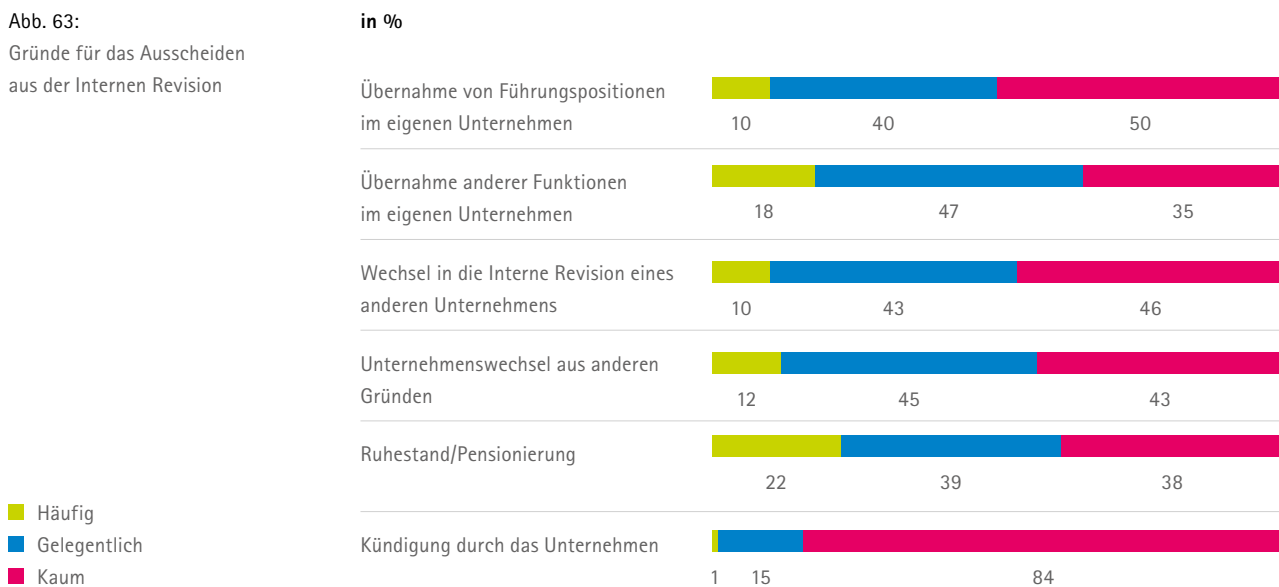
in %	
Unter 10%	62,0
Von 10% bis unter 20%	24,6
Von 20% bis unter 30%	10,9
30% und mehr	2,5

Gründe für das Ausscheiden

Abbildung 63 zeigt eine differenzierte Darstellung der häufigsten Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Internen Revision. In etwa der Hälfte der Unternehmen ist gelegentlich (40%) oder häufig (10%) die Übernahme von Führungspositionen im eigenen Unternehmen ein Grund für einen Wechsel aus der Internen Revision. Dies ist ein leichter Rückgang im Vergleich zur Enquete 2017, wobei auch die anderen Gründe für das Ausscheiden an Bedeutung verloren haben. Bei der Enquete 2020 haben sich die Gründe nivelliert und liegen nun – mit Ausnahme der nur selten vorkommenden Kündigung durch das Unternehmen – auf einem vergleichbaren Niveau.

Gründe für das Ausscheiden aus der Internen Revision

Abb. 63:
Gründe für das Ausscheiden
aus der Internen Revision



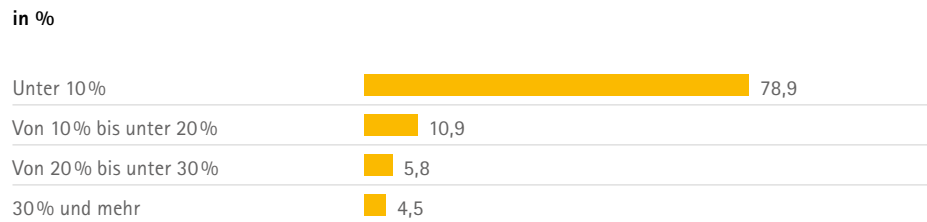
Interne Revision als „Management Training Ground“

Die Ergebnisse aus dem vorherigen Abschnitt sind konsistent zu denen der Frage, wie viel Prozent der Mitarbeiter der Internen Revision im Rahmen eines Programms „Management Training Ground“ o. Ä. eine Führungsposition im eigenen Unternehmen übernommen haben. Dabei geben zwei Drittel der Befragten an, dass kein Mitarbeiter eine Führungsposition übernommen hat. Bei ca. 90% der Unternehmen liegt der Anteil solcher Mitarbeiter bei unter 20%. Diese Daten zeigen, dass das Konzept „Management Training Ground“ nur in wenigen Unternehmen erfolgreich praktiziert wird.

Übernahme einer Führungsposition im eigenen Unternehmen im Rahmen eines Programmes „Management Training Ground“ o.Ä.

Abb. 64:

Übernahme einer Führungsposition im eigenen Unternehmen im Rahmen eines Programmes „Management Training Ground“ o. Ä.

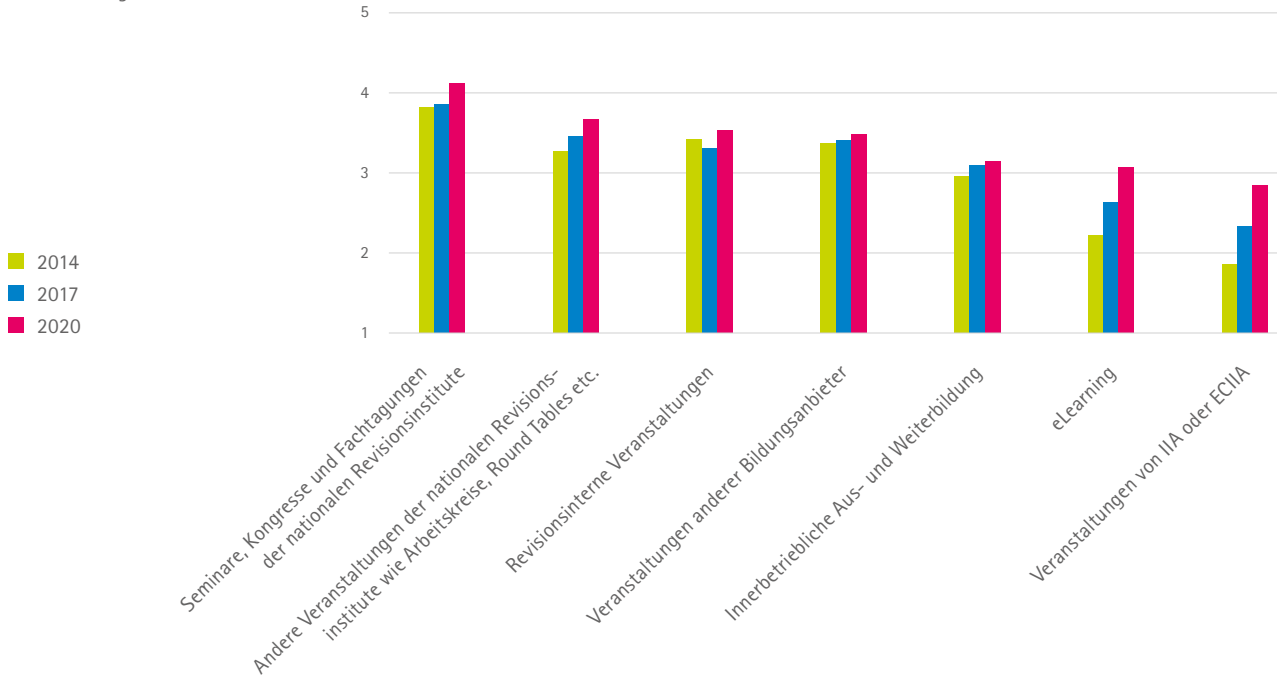


Bedeutung von Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter der Internen Revision

Zur zielorientierten Aus- und Weiterbildung der Revisionsmitarbeiter wird auf unterschiedliche Quellen zurückgegriffen. Die genutzten Alternativen werden von Seminaren der nationalen Revisionsinstitute dominiert, was auch den Ergebnissen aus den vorherigen Enquete-Erhebungen entspricht. Die Bedeutung ist hier für alle drei Länder hoch. Auch innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden häufig genutzt, wobei hier revisionsspezifische und allgemeine Maßnahmen zu unterscheiden sind. Veranstaltungen anderer Bildungsanbieter und der Besuch von Jahreskongressen etc. haben aus Sicht der Teilnehmer zugenommen. Veranstaltung von IIA oder ECIIA sowie eLearning gewinnen ebenfalls an Bedeutung.

Bedeutung von Aus- und Weiterbildung

Abb. 65:
Bedeutung von Aus- und
Weiterbildung



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

Aufgrund der dynamischen Umweltentwicklungen und der gestiegenen Berufs- anforderungen sind Aus- und Weiterbildung zentrale Aufgaben der Personalführung. Entsprechend belegen die Ergebnisse, dass durchschnittlich 7,89 Tage der jährlichen Arbeitszeit für die Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden (2017: 7,32). Diese Ergebnisse zeigen auch, wie wichtig die kontinuierliche Weiterqualifikation bei Inter- nen 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 7,59 Tage im Jahr weiterbilden, sind es in Österreich 8,31 Tage und in der Schweiz sogar 8,68 Tage.

➔ vgl. hierzu Standard 1230

Bereiche für die Weiterbildung

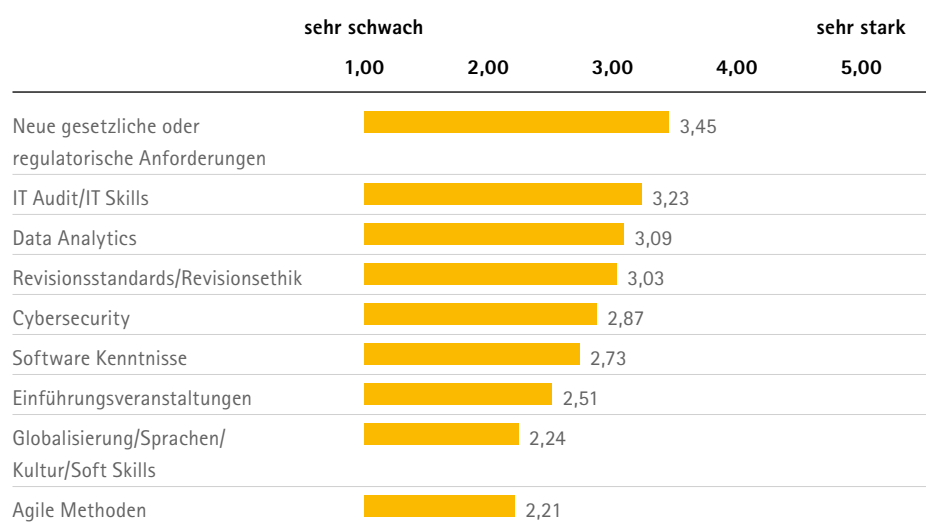
Heutige Themen für Weiterbildungen deuten häufig auf in Zukunft wichtige Aspekte für die Arbeit der Revisoren hin. Abbildung 66 zeigt, welche Bereiche die Weiterbildung aktuell dominieren.

Die befragten Revisionsleiter geben hierbei an, dass insbesondere neue gesetzliche oder regulatorische Anforderungen oder IT Audit bzw. IT Skills die aktuellen Weiterbildungen dominieren. Auch Weiterbildungen in Data Analytics und Revisionsstandards bzw. Revisionsethik sind bedeutende Bereiche. Interessanterweise sind Agile Methoden ebenso wie Globalisierung, Sprachen, Kultur oder Soft Skills seltener Bestandteil von Weiterbildungen. Unter dem Punkt „Sonstiges“ führten die Revisionsleiter weitere Bereiche wie bspw. fachspezifische Themen oder Geschäftsprozesse an.

Bereiche für die Weiterbildung der Revisoren

Abb. 66:

Bereiche für die Weiterbildung der Revisoren

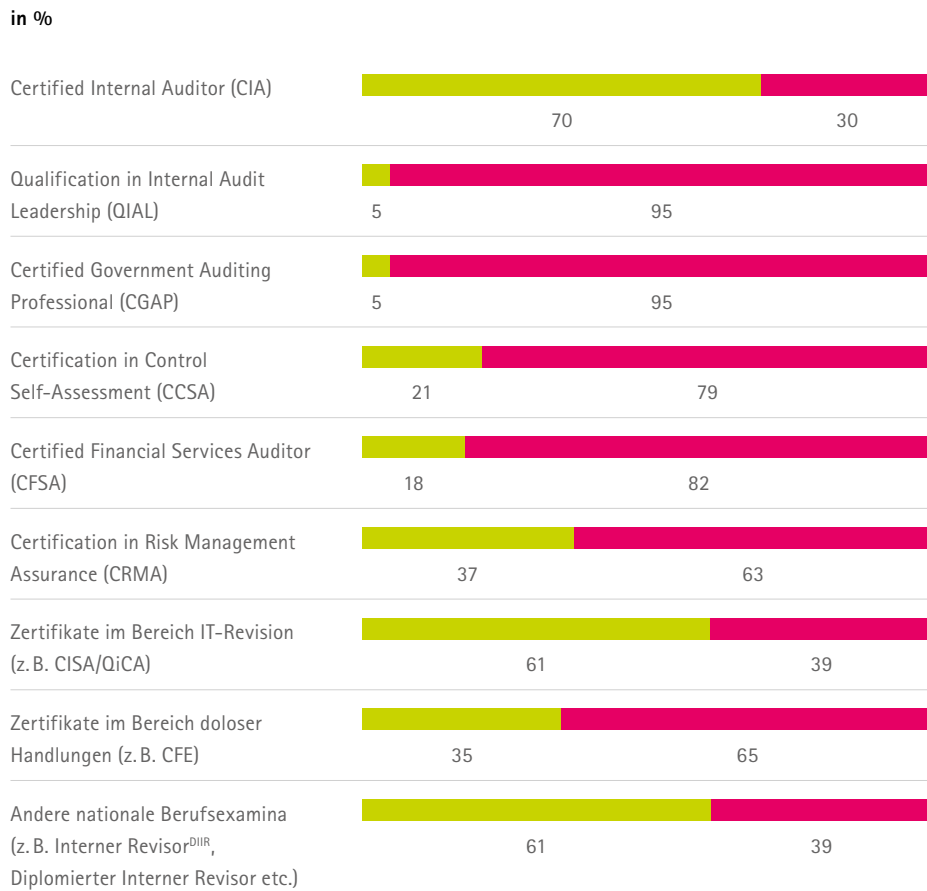


Berufsexamina

Im Durchschnitt haben die befragten Revisionsabteilungen 2,84 Mitarbeiter mit einer Zertifizierung als Certified Internal Auditor (CIA), 1,75 Mitarbeiter mit anderen nationalen Berufsexamina, wie bspw. Interner Revisor^{DIR} oder Diplomierter Interner Revisor, und 1,57 Mitarbeiter mit Zertifikaten im Bereich IT-Revision (z. B. CISA oder QiCA). Abbildung 67 zeigt den Anteil der Revisionsabteilungen, in denen mindestens ein Mitarbeiter mit einem solchen Berufsexamen tätig ist. Auch bei dieser Auswertung überwiegen die zu Beginn genannten Berufsexamina.

Mitarbeiter der Internen Revision mit Berufsexamina

Abb. 67:
Mitarbeiter der Internen Revision
mit Berufsexamina



■ Mindestens ein Mitarbeiter
■ Kein Mitarbeiter

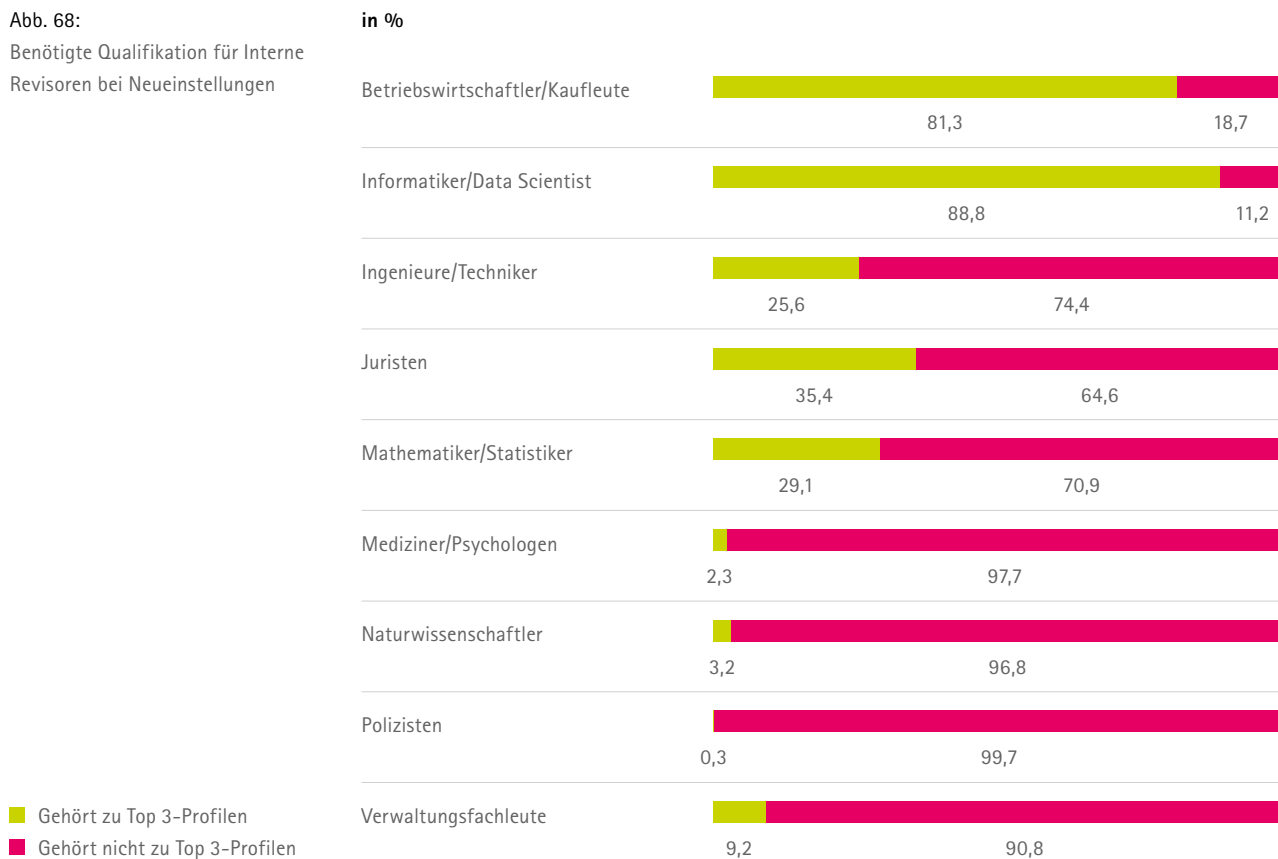
Bedeutung von akademischen Qualifikationen bei Neueinstellung

In der Enquete 2020 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 68 visualisiert und zeigen, dass Informatiker bzw. Data Scientists (88,9%) und Betriebswirtschaftler bzw. Kaufleute (81,3%) zu den am dringendsten benötigten Berufen 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 (50,7%). Hier deutet sich der wachsende Einfluss der Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den Unternehmen an. Juristen (35,4%), Mathematiker/Statistiker (29,1%) und Ingenieure/Techniker (25,6%) werden ebenfalls häufig benötigt.

Benötigte Qualifikation für Interne Revisoren bei Neueinstellungen

Abb. 68:
Benötigte Qualifikation für Interne Revisoren bei Neueinstellungen



Diversität in der Internen Revision

Dimensionen der Diversität wurden bei der Enquete 2020 erstmalig abgefragt. Die Mitarbeiter sind dabei durchschnittlich zu 63 % männlich und zu 37 % weiblich. Zwei Revisoren sind divers (0,03 %).

Im Durchschnitt unterscheidet sich bei 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 10 Mitarbeiter) im Durchschnitt nur 5,1 % ausländische Revisoren angestellt haben, sind es bei mittelgroßen (10 bis unter 25 Mitarbeiter) mit 15,7 % wesentlich mehr. Bei großen Internen Revision (25 Mitarbeiter und mehr) unterscheiden sich bei fast jedem dritten Revisor die Nationalität und das Land, in dem die Revision ihren Sitz hat (32,0 %).

Ihren ständigen Arbeitsplatz haben im Durchschnitt 82 % der Revisoren im Inland und 18 % im Ausland.

9 Entgelt

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

Variabler Anteil

55,0% der befragten Revisionsleiter gaben an, dass bei erfahrenen Revisionsmitarbeitern und Prüfungs-/Teamleitern neben dem klassischen Fixgehalt auch ein variabler Gehaltsanteil gezahlt wird und eine hohe Bedeutung hat (2017: 61,5%). Die variable Vergütung richtet sich dabei am Unternehmensergebnis und an der persönlichen Zielerreichung aus (47,1 % des Anteils bzw. 42,0% des Anteils). Das Divisions-/Bereichsergebnis oder sonstige Zielwerte stellen bei der Bemessung des variablen Gehaltes nur eine nachgeordnete Größe dar. Dies gilt sowohl für den Revisionsleiter als auch für die Mitarbeiter auf den Hierarchiestufen darunter.

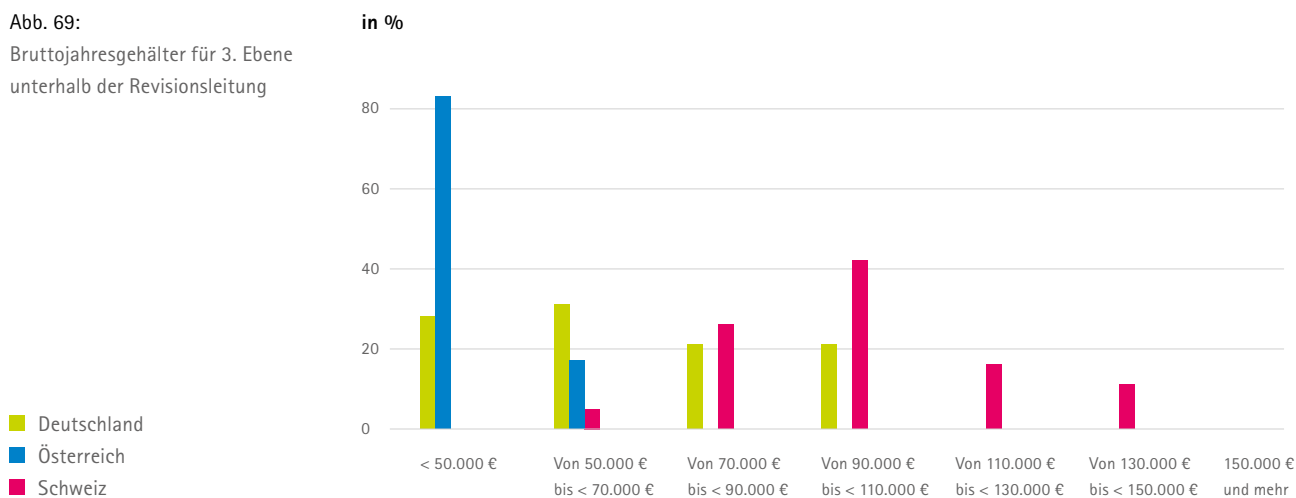
Regionale Unterschiede werden auch beim variablen Anteil deutlich. Während in Deutschland (51,6%) und Österreich (48,5%) weniger Teilnehmer angeben, dass ein variabler Anteil gezahlt wird, sind es in der Schweiz mit 78,4% wesentlich mehr.

Bruttojahresgehälter für unterschiedliche Positionen in der Revision

Hinsichtlich der tatsächlichen Bruttogehälter für die Hierarchien unterhalb der Revisionsleitung ergibt sich eine nachvollziehbare (Normal-)Verteilung. Die Gehaltsstruktur ist für Deutschland und Österreich vergleichbar, wohingegen die Ergebnisse auf generell höhere Gehälter in der Schweiz deuten. Dieser Länderunterschied nimmt mit größerer Berufserfahrung noch weiter zu. So werden in der Schweiz 98% der Revisionsleiter mit mindestens 150.000 € entlohnt, was noch einmal eine Steigerung im Vergleich zu den Jahren 2014 und 2017 ist. In Deutschland und Österreich sind die Spannen deutlich breiter. Die Ergebnisse spiegeln die Antworten aller Unternehmen wider, so dass die Antworten sowohl von sehr kleinen als auch von sehr großen Unternehmen stammen können.

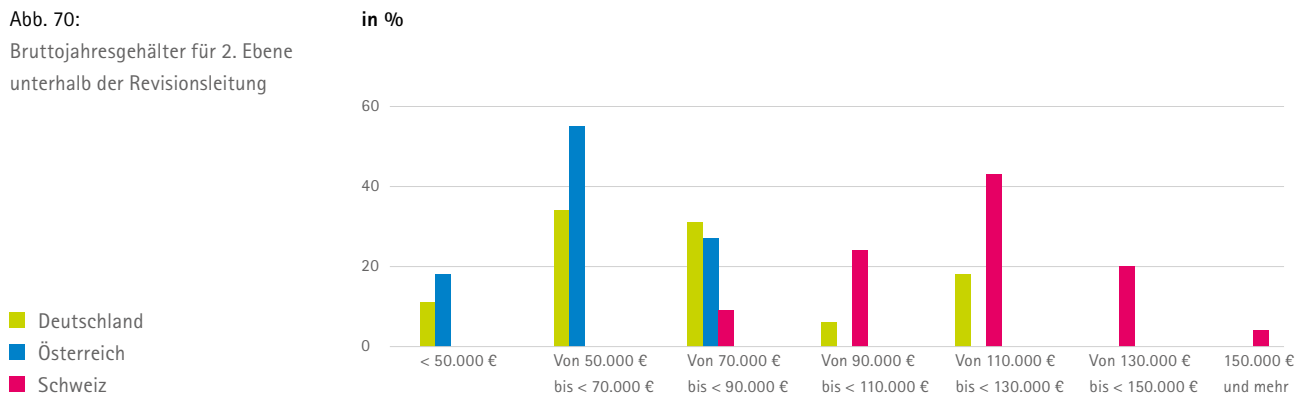
Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Abb. 69:
Bruttojahresgehälter für 3. Ebene unterhalb der Revisionsleitung



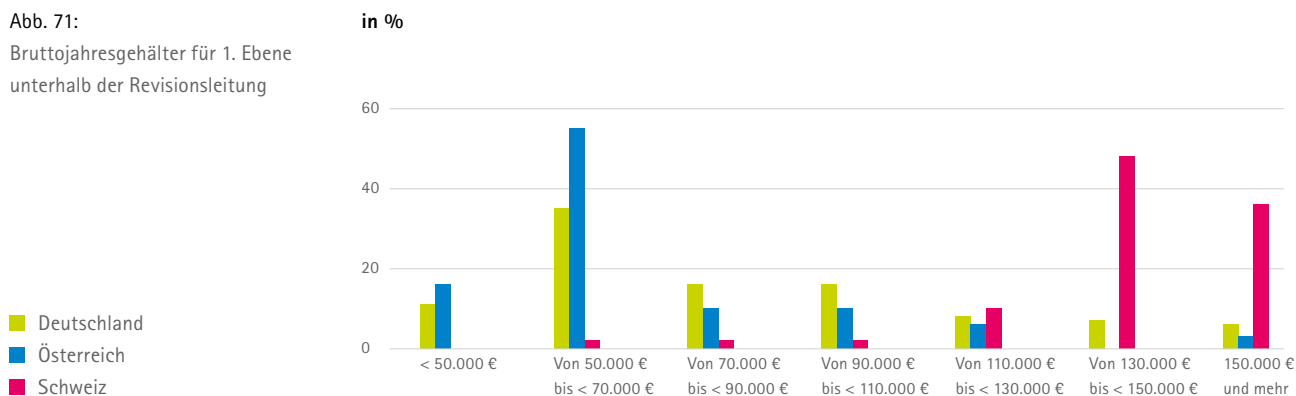
Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Abb. 70:
Bruttojahresgehälter für 2. Ebene unterhalb der Revisionsleitung



Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung

Abb. 71:
Bruttojahresgehälter für 1. Ebene unterhalb der Revisionsleitung



Bruttojahresgehälter für Revisionsleiter

Abb. 72:
Bruttojahresgehälter für
Revisionsleiter

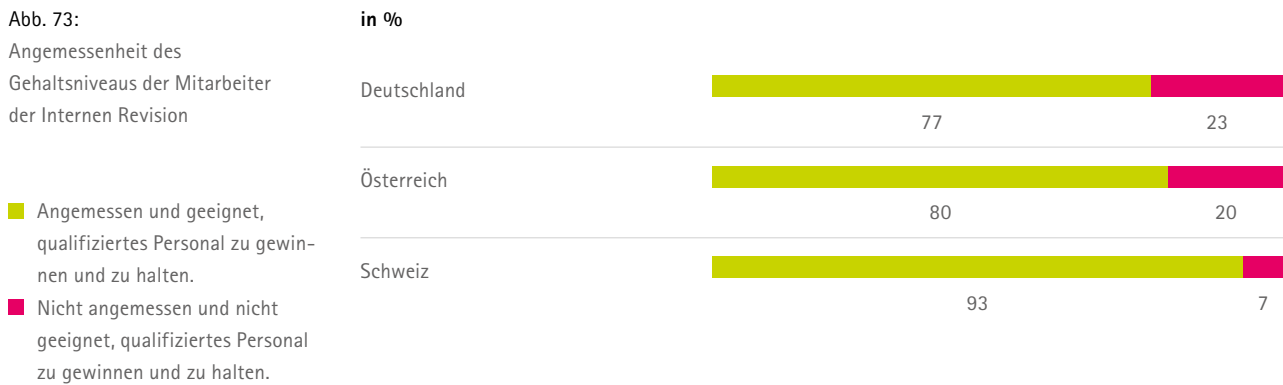


Gehaltsniveau für die Mitarbeiter der Internen Revision

Die Teilnehmer der Enquete 2020 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. Dabei zeigt sich, dass die Revisionsleiter in Deutschland dies nur zu gut drei Vierteln als angemessen erachten (77%). In der Schweiz finden 93% der Revisionsleiter das Gehaltsniveau angemessen, in Österreich: 80%.

Angemessenheit des Gehaltsniveaus der Mitarbeiter der Internen Revision

Abb. 73:
Angemessenheit des
Gehaltsniveaus der Mitarbeiter
der Internen Revision



Jahresbudget der Revisionsfunktion

Abbildung 74 zeigt das Jahresbudget der Revisionsabteilungen und soll die Teilnehmerstruktur weiter verdeutlichen.

Jahresbudget der Revisionsfunktionen

Abb. 74:
Jahresbudget der
Revisionsfunktionen

	in %
< 100.000 €	10,1
Von 100.000 € bis 250.000 €	21,5
Von 250.000 € bis 500.000 €	16,1
Von 500.000 € bis 1.000.000 €	22,1
Von 1.000.000 € bis 5.000.000 €	25,4
Von 5.000.000 € bis 10.000.000 €	2,7
Mehr als 10.000.000 €	2,1

Von dem Gesamtbudget entfallen durchschnittlich 68,3% auf Personalkosten und 8,8% auf zugekaufte Leistungen wie bspw. Outsourcing. IT-Kosten (5,2%) und Reisekosten (6,4%) machen einen wesentlich kleineren Teil des Gesamtbudgets aus. Länderübergreifend sind diese Zahlen nahezu identisch.

10 Selbsteinschätzung und Ausblick

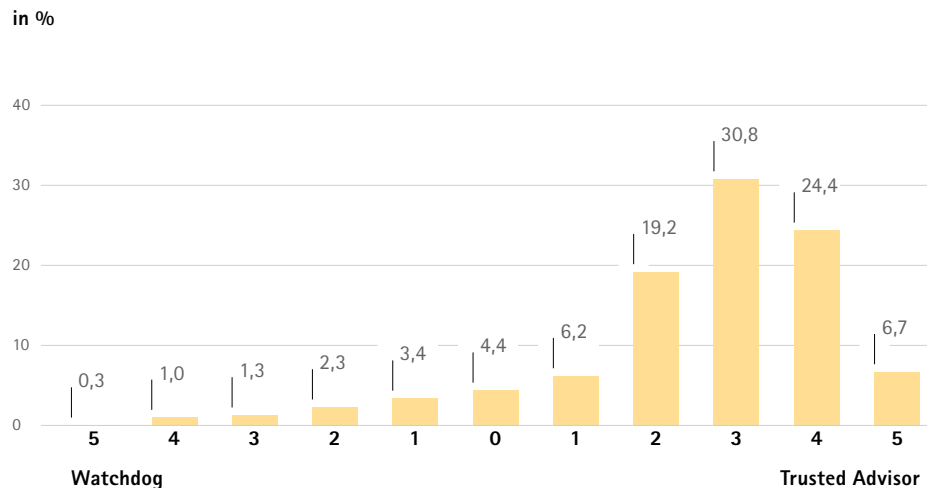
Die folgenden Ausführungen verdeutlichen die Selbsteinschätzung der Revisionsleiter bezogen auf ihre Tätigkeit allgemein und auf einzelne Fragestellungen im Besonderen.

Selbstverständnis

Im Rahmen der Enquete 2020 wurden die Revisionsleiter gebeten, das Selbstverständnis bzw. die Rolle ihrer Revision zu bewerten. Die Skala reichte dabei von dem Extrempunkt Watchdog/Unternehmenspolizei bis zum anderen Extrempunkt Trusted Advisor. Die Ergebnisse werden in Abbildung 75 visualisiert. Der Durchschnittswert von 2,5 in Richtung Trusted Advisor belegt, dass sich die Revisionen zunehmend als Sparringspartner bzw. Trusted Advisor der Unternehmensleitung und auch der operativen Bereiche sehen. Einen Wert von 2 oder höher in Richtung Trusted Advisor gaben 81,1 % der Teilnehmer an. Für die Schweiz (2,9) ist der Durchschnittswert in Richtung Trusted Advisor höher als für Deutschland (2,5) und Österreich (2,4).

Selbstverständnis der Internen Revision

Abb. 75:
Selbstverständnis der
Internen Revision

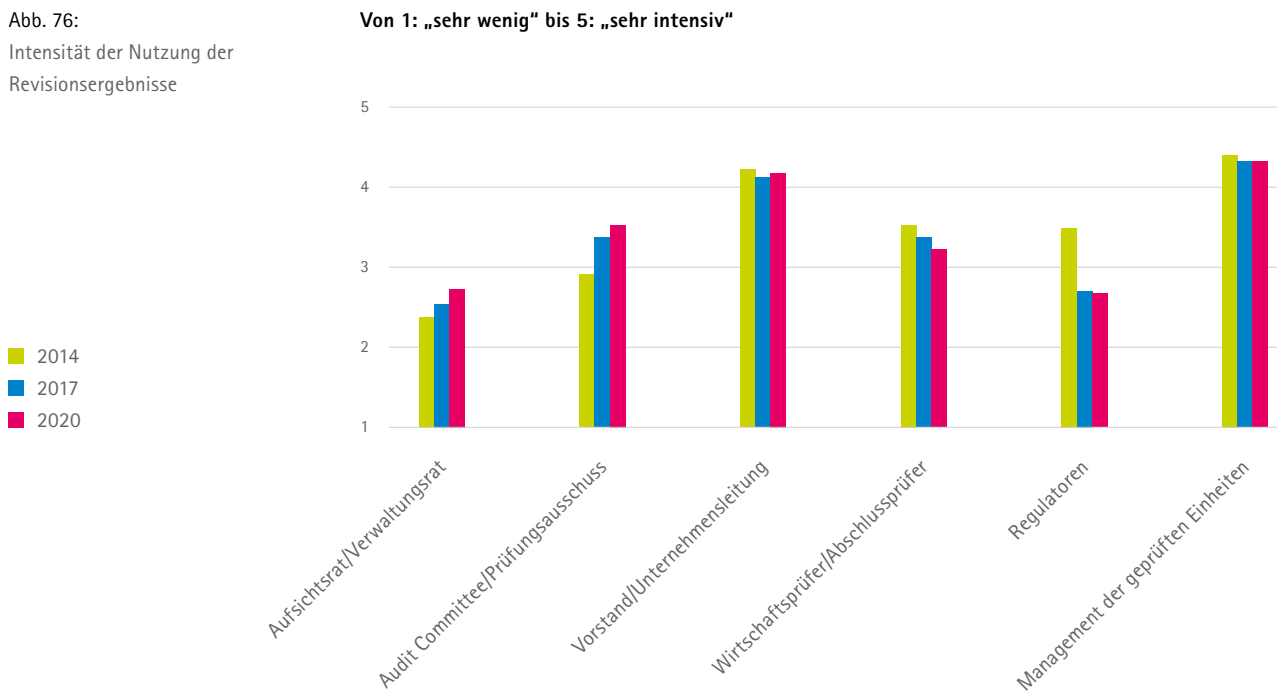


Intensität der Nutzung der Revisionsergebnisse

Häufigster Nutzer der Revisionsergebnisse ist unverändert das Management der geprüften Einheiten. Zudem ist der Vorstand/die Unternehmensleitung ebenfalls ein wichtiger Abnehmer der Revisionsergebnisse. Beide Werte entsprechen den Werten aus den Jahren 2008 bis 2017. Doch auch externe Adressaten berufen sich auf die Revisionsergebnisse, wenn auch unterschiedlich intensiv. Besonders die Wirtschaftsprüfer greifen auf die Ergebnisse der Revision zurück, ebenso ist natürlich auch ein Austausch seitens der Wirtschaftsprüfer hin zum Revisor zu berücksichtigen. Das Audit Committee als Teil des Aufsichtsrates hat den Trend der letzten Erhebungen deutlich verstärkt, so dass die Bedeutung im Zeitablauf seit 2014 stark gestiegen ist. Auch das gesamte Gremium Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat wird nun als wichtiger Nutzer eingestuft.

Intensität der Nutzung der Revisionsergebnisse

Abb. 76:
Intensität der Nutzung der
Revisionsergebnisse

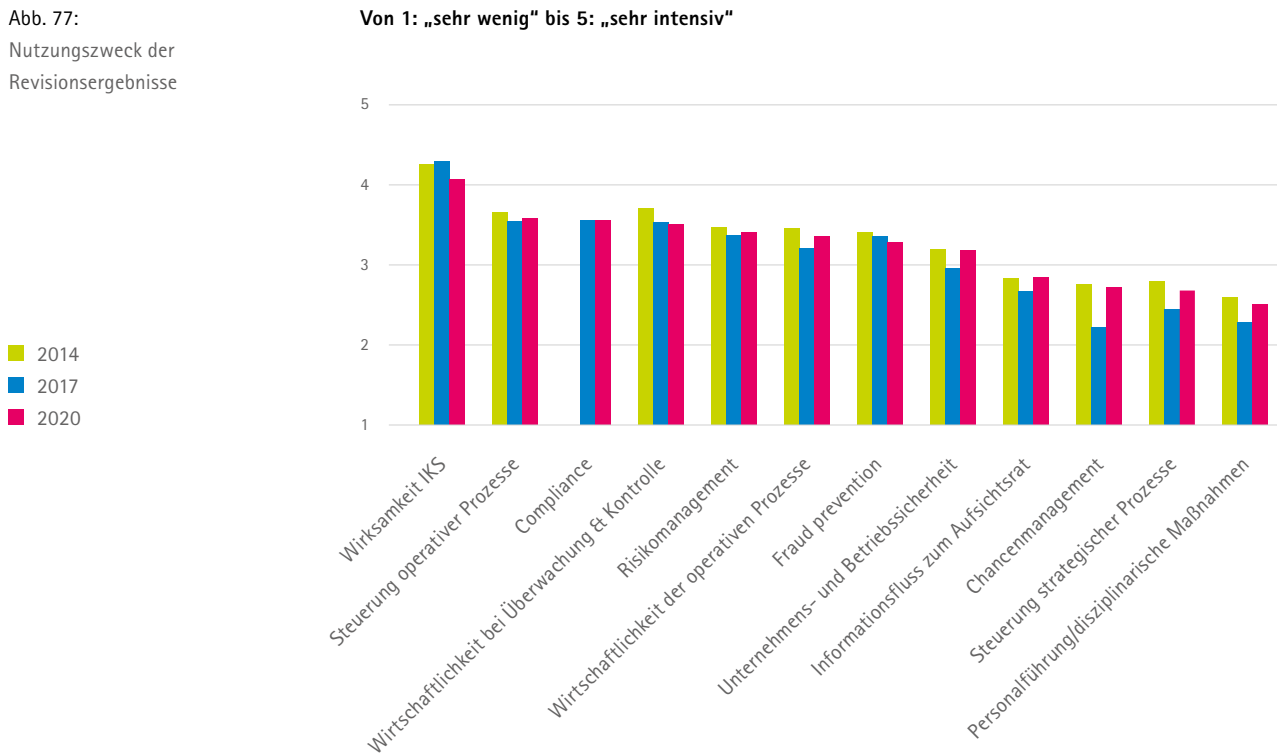


Zweck der Nutzung von Revisionsergebnissen

Die Ergebnisse der Revisionstätigkeit werden für ganz unterschiedliche Zwecke genutzt. Zentral ist hierbei die Nutzung der Revisionsergebnisse zur Sicherstellung der Wirksamkeit des IKS und zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit bei Überwachung und Kontrolle. Im Vergleich zu den Werten aus den Jahren 2014 und 2017 sind nur wenige größere Veränderungen sichtbar.

Nutzungszweck der Revisionsergebnisse

Abb. 77:
Nutzungszweck der
Revisionsergebnisse

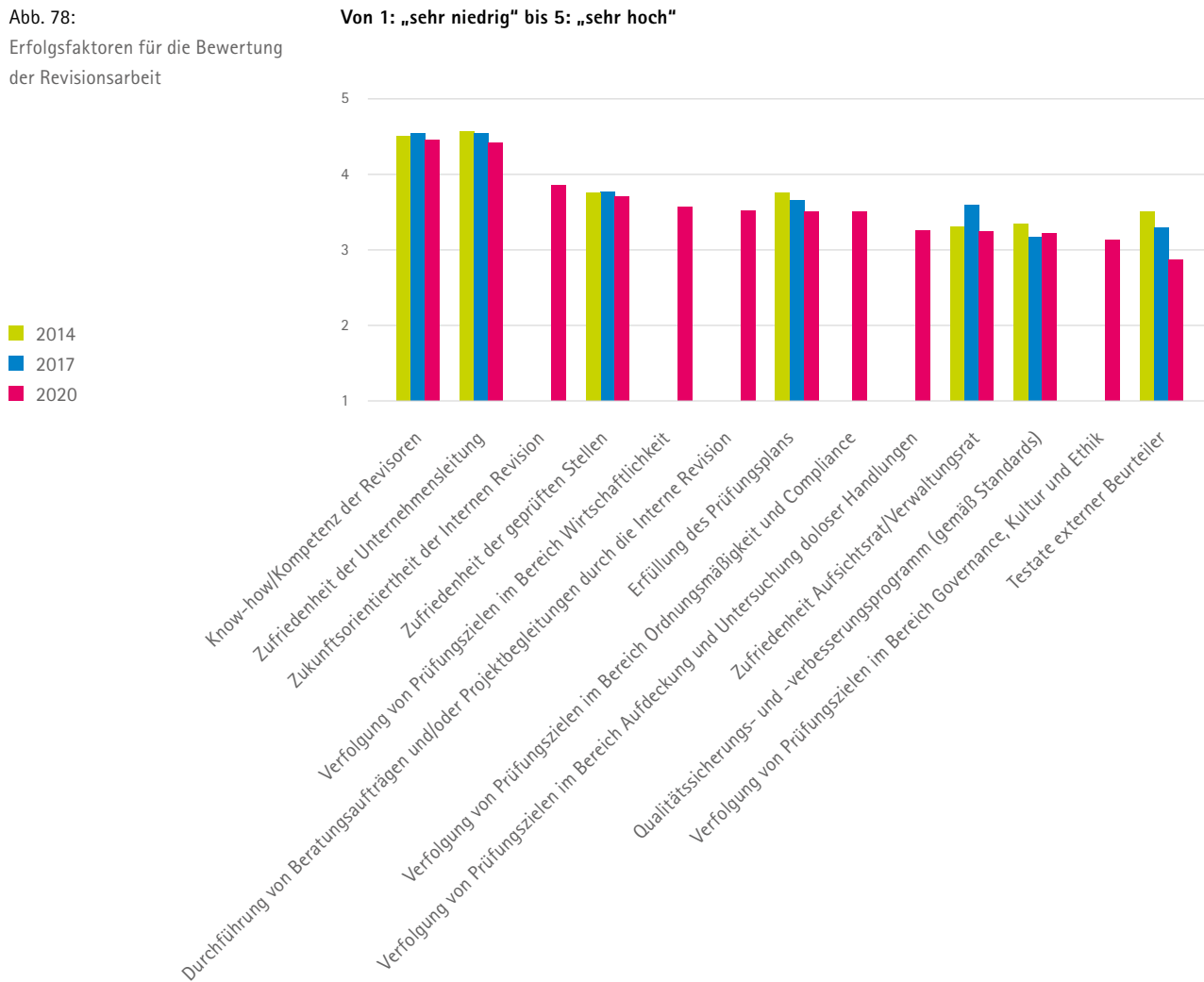


Bedeutung von Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Arbeit der Internen Revision

Für eine bessere Eingrenzung der Erfolgsfaktoren der Revisionsarbeit wurden die Revisionsleiter auch nach Kriterien zur Beurteilung des Erfolgs der Internen Revision befragt. Die Antworten zeigten, dass nach wie vor besonders die Zufriedenheit der Unternehmensleitung und die Kompetenz der Revisoren ausschlaggebend für die Bewertung der Revisionsarbeit sind. Aber auch die Erfüllung des Prüfungsplans und die Zufriedenheit der geprüften Stellen verweisen auf den Erfolg der einzelnen Abteilung. Auch hier zeigt sich im Zeitverlauf ein sehr solides Bild hinsichtlich der Bewertung der Internen Revisoren. Trotz der generell zunehmenden Aufsichtsrats- bzw. Prüfungsausschussorientierung ist die Zufriedenheit des Aufsichtsrats laut der Enquete 2020 weniger wichtig als in den vergangenen Erhebungen. Weitere Erfolgsfaktoren, die bei der Enquete 2020 erstmalig abgefragt wurden, finden sich im mittleren Bereich der Skala wieder. Von diesen ist die Zukunftsorientierung der Internen Revision der wichtigste Erfolgsfaktor.

Erfolgsfaktoren für die Bewertung der Revisionsarbeit

Abb. 78:
Erfolgsfaktoren für die Bewertung
der Revisionsarbeit

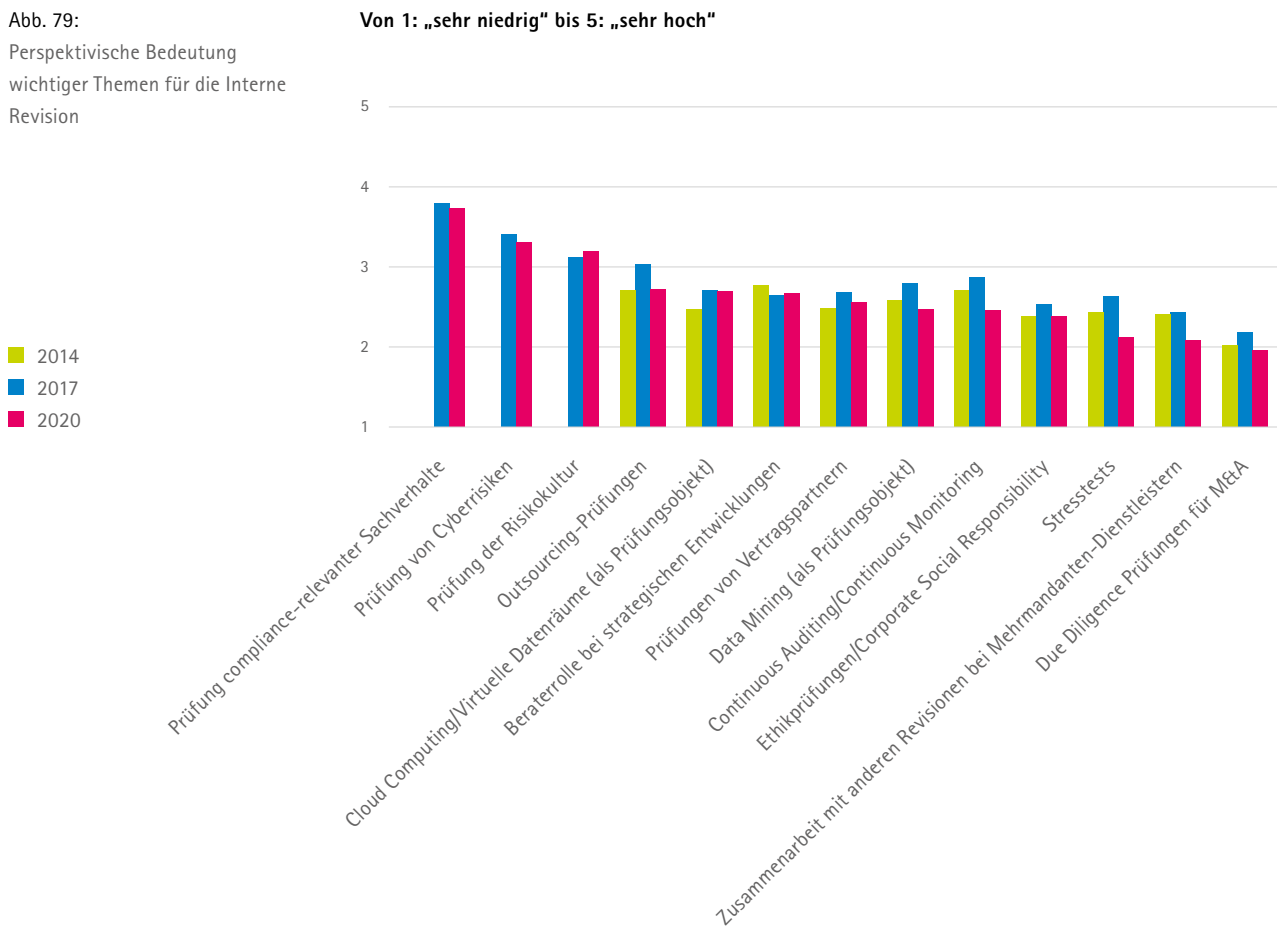


Bedeutung unterschiedlicher Themenfelder heute und in der Zukunft

Aktuelle Themenfelder bestimmen stets die Revisionsarbeit. Aus Sicht der Revisoren sind besonders neue Themen wie die Prüfung von Cyberrisiken und die Prüfung der Risikokultur sowie die Prüfung von Compliance-relevanten Sachverhalten von hoher Bedeutung. Die Werte dieser drei Themen sind überdurchschnittlich hoch.

Perspektivische Bedeutung wichtiger Themen für die Interne Revision

Abb. 79:
Perspektivische Bedeutung
wichtiger Themen für die Interne
Revision



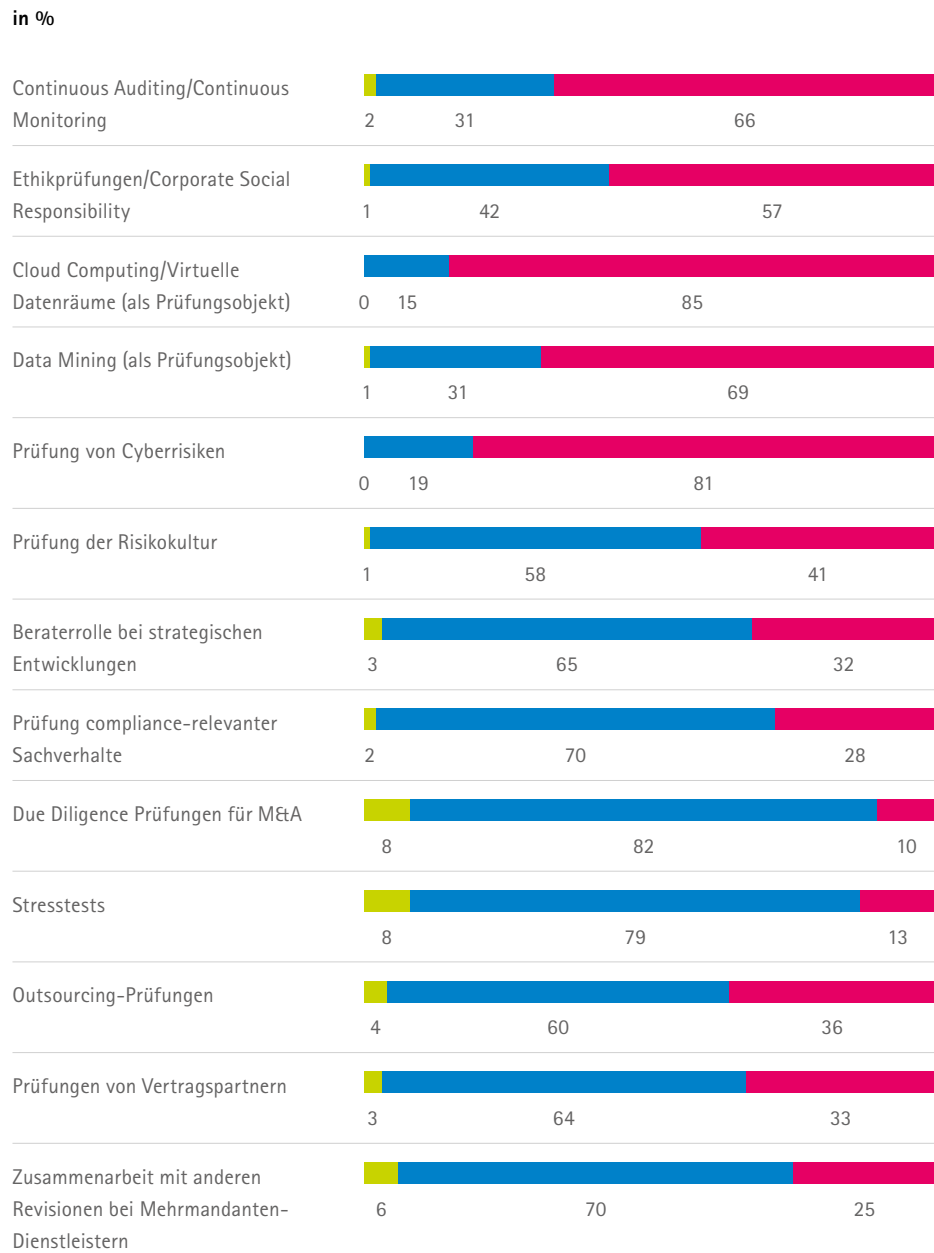
Diese Entwicklung kann nun verglichen werden mit den Prognosen der Teilnehmer der Enquete 2017. Eine Steigerung der Bedeutung von Cloud Computing und der Prüfung von Cyberrisiken prognostizierten damals zwar 85% bzw. 87%, in der der Enquete 2020 bewerteten die Revisionsleiter diese Themen aber nicht bedeutender als 2017. Die Bedeutung von Data Mining sank von 2017 (2,79) auf 2020 (2,47) sogar merklich, obwohl 2017 noch drei Viertel angaben, dass die perspektivische Bedeutung dieses Themas zunehmen wird. Continuous Auditing/Monitoring verlor in der Enquete 2020 ebenfalls deutlich an perspektivischer Bedeutung (2017: 2,87; 2020: 2,46).

In der Erhebung 2020 wurde erneut nach der zukünftigen Bedeutung gefragt. Der Trend für die Zukunft sieht erneut insbesondere bei den Themen mit IT-Relevanz eindeutig aus. Etwa zwei Drittel der Teilnehmer sieht das Thema Continuous Auditing für bedeutend in der Zukunft. Noch stärker ist die Bewertung für Bereiche wie Data Mining, Cloud-Computing oder Cyberrisiken. Bei den anderen Themen sagen teilweise deutlich mehr als die Hälfte der Teilnehmer aus, dass die perspektivische Bedeutung gleichbleiben wird. Keines der angeführten Themen wird mit einer geringeren Bedeutung in der Zukunft gesehen. Folglich wird die Arbeit der Revision weiter durch die genannten Themen beeinflusst werden.

Einschätzung der Veränderung der perspektivischen Bedeutung wichtiger Themen

Abb. 80:

Einschätzung der Veränderung der perspektivischen Bedeutung wichtiger Themen



Stellungnahmen der Teilnehmer zu unterschiedlichen Themengebieten

Die Teilnehmer sollten zu unterschiedlichen Aussagen Stellung nehmen und hierdurch das Selbstverständnis und das wahrgenommene Verständnis der Revisoren bewerten. Der Vergleich mit den vorherigen Ergebnissen belegt die solide Bewertung der verschiedenen Sachverhalte und deutet auf wenige Veränderungen hin. Erwähnenswert ist jedoch die deutlich schlechtere Bewertung bei der Wertschöpfungsorientierung der Internen Revision. Ein Grund dafür könnte in der veränderten Formulierung der Aussage liegen. Interessant ist zudem, dass regelmäßigen externen Quality Assessments, regelmäßigen Self-Assessments und Stakeholder Surveys deutlich weniger Bedeutung beigemessen wird als noch 2017.

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

	in %		
	2017	2020	Veränderung
Die Interne Revision versteht nicht, ihre Leistungen zu vermarkten.	2,34	2,27	-2,9
Andere Personen haben negative Stereotypen in Bezug auf die Revision.	3,25	3,12	-4,2
Interne Revisoren sind geschätzte Kollegen.	3,64	3,71	1,9
Interne Revisoren haben ein sehr gutes Einkommen.	2,76	2,98	7,8
Interne Revisoren haben eine bedeutende und befriedigende Tätigkeit.	3,82	3,93	2,9
Interne Revisoren haben hervorragende Karrieremöglichkeiten.	3,26	3,15	-3,4
Interne Revisoren haben eine exzellente Work-Life-Balance.	2,82	2,89	2,6
Die Interne Revision ist wertschöpfungsorientiert. (2017: Die Interne Revision schafft einen Mehrwert)	4,33	3,64	
Outsourcing der Revisionsfunktion ist eine Bedrohung für die Interne Revision.	2,98	2,64	-11,6
Die Regelungen zur Corporate Governance werden die Arbeit der Internen Revision noch stärker als heute beeinflussen.	3,93	3,59	-8,8
Das zunehmende Bewusstsein für Haftungsrisiken erhöht den Bedarf der Unternehmensleitung nach Revisionsunterstützung.	3,97	3,89	-2,1
Regelmäßige externe Quality Assessments sind für uns ein bedeutendes Instrument für das Qualitätsmanagement der Internen Revision.	3,35	2,92	-12,8
Stakeholder Surveys (Vorstand, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Management) sind für uns ein wichtiges Element des Qualitätsmanagements.	3,44	2,99	-13,0
Regelmäßige Self Assessments der zu prüfenden Einheiten sind ein wichtiges Instrument für den risikoorientierten Prüfungsansatz der Internen Revision.	3,26	2,88	-11,6
Fraud als Unternehmensrisiko wird von den Unternehmen ernst genommen und konsequent bekämpft.	3,59	3,50	-2,5

Abb. 81: Statements zur Internen Revision

Wahrnehmung der Revision durch andere Personen und Funktionen

Zum Abschluss der Enquete-Erhebung wurden die Teilnehmer gefragt, wie sie die Wahrnehmung der Revision durch andere Personen und Funktionen beschreiben würden. Die Ausführungen in Freitexten wurden von einem dreiköpfigen Expertengremium unabhängig voneinander in (a) positiv, (b) negativ oder (c) nicht eindeutig bestimmbar eingeordnet.¹ Genau zwei Drittel der Revisionsleiter beschreiben eine positive Wahrnehmung durch andere Personen und Funktionen (67,7%), während 9,9% eine negative Wahrnehmung formulieren. 22,4% der Aussagen können nicht eindeutig einer positiven oder negativen Wahrnehmung zugeordnet werden. Häufig nannten die Teilnehmer in solchen Fällen eine gemischte Wahrnehmung der Internen Revision durch Dritte. Interessant sind auch die Unterschiede zwischen den drei Ländern. Während 64% der Teilnehmer aus Deutschland eine positive und 14% eine negative Wahrnehmung beschreiben, sind es für Teilnehmer aus der Schweiz 76% bzw. 0% (Österreich: 74% bzw. 5%).

¹ Bei zwei Stimmen für eine dieser Einordnungen wurde die Aussage entsprechend kategorisiert.

Exemplarische bzw. besonders aussagekräftige Beschreibungen sind folgende:

- „Einerseits erfährt die Revision Wertschätzung durch Prüfungsausschuss, Management und Mitarbeiter. Andererseits agieren geprüfte Bereiche vorsichtig.“
- „Das gesamte Spektrum von kompetentem praxisorientiertem Berater bis praxisfremdem, detailverlorenem Überwacher.“
- „Präzisiert und priorisiert das, was man schon selbst geahnt hat: Legt den Finger in die Wunde und beschleunigt die Heilung.“
- „Teilweise sehr geschätzt und auch erwünscht, aber ebenso häufig auch keine Vorstellung von der Tätigkeit.“
- „Die Revision wird hier oftmals als Gefährder der eigenen Person angesehen. Audits sollen bestanden werden.“
- „Je mehr Advisory Audits man durchführt, d. h. man wird vom Business um Unterstützung gebeten, umso mehr Wertschätzung der Leistung.“
- „Von Unterstützer im Sinne Mehrwert für den geprüften Bereich über Darstellung Status Quo bis hin zu Arbeitsbeschaffer.“

Die Wahrnehmung durch andere Funktionen schwankt stark zwischen den verschiedenen Revisionsabteilungen. Bei dieser Bewertung kann es allerdings zu Verzerrungen kommen, da die Revisionsleiter die Wahrnehmung durch Dritte – und nicht ihre eigene Wahrnehmung – beschreiben. Manche Leiter von Revisionen gehen dabei wesentlich differenzierter vor als andere. Auch in Zukunft wird die Wahrnehmung der Revision durch andere Personen und Funktionen Gegenstand von Untersuchungen bleiben.

11 Anhang: Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision

Mission der Internen Revision

Den Wert einer Organisation durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen und zu schützen.

Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision

- Zeigt Integrität.
- Zeigt Sachkunde und berufsübliche Sorgfalt.
- Ist objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig).
- Richtet sich an Strategien, Zielen und Risiken der Organisation aus.
- Ist geeignet positioniert und mit angemessenen Mitteln ausgestattet.
- Zeigt Qualität und kontinuierliche Verbesserung.
- Kommuniziert wirksam.
- Erbringt risikoorientierte Prüfungsleistungen.
- Ist aufschlussreich, proaktiv und zukunftsorientiert.
- Fördert organisatorische Verbesserungen.

Definition der Internen Revision

Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.

Attributstandards

1000 Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung

Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision müssen formell in einer Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt sein, der die Mission der Internen Revision und die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (die Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision, der Ethikkodex, die Standards und die Definition der Internen Revision) zu Grunde liegen. Der Leiter der Internen Revision muss die Geschäftsordnung regelmäßig überprüfen und den leitenden Führungskräften und der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan zur Genehmigung vorlegen.

Erläuterung

Die Geschäftsordnung der Internen Revision ist ein förmliches Dokument, das die Aufgabenstellung, die Befugnisse und die Verantwortung der Internen Revision beschreibt. Die Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmt die Stellung der Internen Revision in der Organisation einschließlich der Art der funktionalen Berichtslinie des Leiters der Internen Revision an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, gestattet den Zugriff auf Aufzeichnungen, Personal und Vermögensgegenstände soweit dies zur Auftragsdurchführung erforderlich ist, und bestimmt den Umfang der Aktivitäten der Internen Revision. Die finale Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision erfolgt durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan.

1000.A1

Die Art der zu erbringenden Prüfungsleistungen muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegt werden. Wenn Prüfungsleistungen für Dritte erbracht werden, müssen diese ebenfalls in der Geschäftsordnung der Internen Revision definiert werden.

1000.C1

Die Art der zu erbringenden Beratungsleistungen muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegt werden.

1010 Berücksichtigung verbindlicher Leitlinien in der Geschäftsordnung der Internen Revision

Der verbindliche Charakter der Grundprinzipien für die berufliche Praxis der Internen Revision, des Ethikkodex, der Standards und der Definition der Internen Revision muss in der Geschäftsordnung der Internen Revision berücksichtigt sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Mission der Internen Revision und die verbindlichen Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan besprechen.

1100 Unabhängigkeit und Objektivität

Die Interne Revision muss unabhängig sein, und die Internen Revisoren müssen bei der Durchführung ihrer Aufgaben objektiv vorgehen.

Erläuterung

Unabhängigkeit bedeutet, dass keine Umstände vorliegen, die die Fähigkeit der Internen Revision beeinträchtigen, ihre Aufgaben für die Interne Revision unbeeinflusst wahrzunehmen. Um einen für die wirksame Ausführung der Revisionsaufgaben hinreichenden Grad der Unabhängigkeit zu erzielen, hat der Leiter der Internen Revision direkten und unbeschränkten Zugang zu Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan. Dies kann durch parallele Berichtswege erreicht werden. Bedrohungen der Unabhängigkeit sind auf Prüfer, Prüfungs, Funktions und Organisationsebene zu steuern.

Objektivität bezeichnet eine unbeeinflusste Geisteshaltung, die es Internen Revisoren erlaubt, ihre Aufgaben dergestalt auszuführen, dass sie ihre Arbeitsergebnisse und deren Qualität vorbehaltlos vertreten können. Objektivität erfordert, dass Interne Revisoren ihre Beurteilung prüferischer Sachverhalte nicht anderen Einflüssen unterordnen. Bedrohungen der Objektivität sind auf Prüfer, Prüfungs, Funktions und Organisations-ebene zu steuern.

1110 Organisatorische Unabhängigkeit

Der Leiter der Internen Revision muss der Ebene innerhalb der Organisation unterstehen, die sicherstellen kann, dass die Interne Revision ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen kann. Der Leiter der Internen Revision muss Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan mindestens jährlich die organisatorische Unabhängigkeit bestätigen.

Erläuterung

Organisatorische Unabhängigkeit ist sichergestellt, wenn der Leiter der Internen Revision funktional an Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan berichtet. Beispiele für funktionale Unterstellung sind folgende Aktivitäten von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan:

- Genehmigung der Geschäftsordnung der Internen Revision;
- Genehmigung des risikoorientierten Revisionsplans;
- Genehmigung des Budgets und Ressourcenplanes für die Interne Revision;
- Annahme von Berichten des Leiters der Internen Revision über die Aufgabenerfüllung der Internen Revision in Bezug auf ihren Plan und andere Aspekte;
- Genehmigen von Entscheidungen bezüglich der Bestellung oder Entlassung des Leiters der Internen Revision;
- Genehmigung der Vergütung des Leiters der Internen Revision; sowie
- sachgerechte Abklärungen bei Management und dem Leiter der Internen Revision, dass keine unverhältnismäßigen Einschränkungen von Prüfungsumfang oder Mittelausstattung vorliegen.

1110.A1

Die Interne Revision darf bei der Festlegung des Umfangs der internen Prüfungen, bei der Auftragsdurchführung und bei der Berichterstattung der Ergebnisse nicht behindert werden. Der Leiter der Internen Revision muss der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan solche Beeinflussungen offenlegen und die Auswirkungen besprechen.

1111 Direkte Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Der Leiter der Internen Revision muss direkt mit Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan kommunizieren und zusammenarbeiten.

1112 Rollen des Leiters der Internen Revision über die Interne Revision hinaus

Wenn der Leiter der Internen Revision Rollen und/oder Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision wahrnimmt oder dieses von ihm erwartet wird, müssen Vorkehrungen zur Begrenzung von Beeinträchtigungen der Unabhängigkeit und der Objektivität getroffen werden.

Erläuterung

Der Leiter der Internen Revision kann gefragt werden, zusätzliche Rollen und Verantwortlichkeiten außerhalb der Internen Revision zu übernehmen, wie etwa die Verantwortung für Compliance- oder Risikomanagementaktivitäten. Diese Rollen und Verantwortlichkeiten können die organisatorische Unabhängigkeit der Internen Revision oder die persönliche Objektivität des Internen Revisors beeinträchtigen oder den Anschein der Beeinträchtigung erwecken. Vorkehrungen sind solche, oftmals durch Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan unternommene Überwachungsmaßnahmen, die sich gegen die potenziellen Beeinträchtigungen richten. Sie können Aktivitäten wie die regelmäßige Bewertung von Berichtslinien und Verantwortlichkeiten und das Entwickeln alternativer Prozesse umfassen, um Sicherheit bezüglich der Bereiche zusätzlicher Verantwortlichkeiten zu erlangen.

1120 Persönliche Objektivität

Interne Revisoren müssen unparteiisch und unvoreingenommen sein und jeden Interessenkonflikt vermeiden.

Erläuterung

Interessenkonflikte sind Situationen, in denen ein Interner Revisor in einer Vertrauensstellung ein konkurrierendes berufliches oder privates Interesse hat. Solche konkurrierenden Interessen können es schwierig machen, Verpflichtungen uneingeschränkt nachzukommen. Ein Interessenkonflikt besteht bereits, ohne dass tatsächlich unethische oder nicht sachgerechte Aktivitäten erfolgen. Ein Interessenkonflikt kann das Vertrauen in den Internen Revisor, die Interne Revision und den Berufsstand schädigen. Ein Interessenkonflikt kann die Fähigkeit eines Prüfers einschränken, seinen Verpflichtungen unvoreingenommen nachzukommen.

1130 Beeinträchtigung von Unabhängigkeit oder Objektivität

Ist die Unabhängigkeit oder Objektivität tatsächlich oder dem Anschein nach beeinträchtigt, so müssen den zuständigen Stellen die entsprechenden Einzelheiten offengelegt werden. Die Art der Offenlegung hängt von der jeweiligen Beeinträchtigung ab.

Erläuterung

Beeinträchtigung der organisatorischen Unabhängigkeit und der individuellen Objektivität kann unter anderem persönliche Interessenkonflikte, Beschränkungen des Prüfungsumfangs, eingeschränkter Zugang zu Informationen, Personal, Vermögensgegenständen sowie Ressourcenbeschränkungen wie etwa beschränkte Finanzmittel umfassen.

Die richtigen Adressaten, denen Details bezüglich einer Einschränkung von Unabhängigkeit und Objektivität kommuniziert werden müssen, hängen von den in der Geschäftsordnung der Internen Revision niedergelegten Erwartungen der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans an die Interne Revision, den Verantwortlichkeiten des Leiters der Internen Revision sowie von der Art der Beeinträchtigung ab.

1130.A1

Interne Revisoren müssen von der Beurteilung von Geschäftsprozessen absehen, für die sie zuvor verantwortlich waren. Die Objektivität kann als beeinträchtigt angenommen werden, wenn ein Interner Revisor eine Aktivität prüft, für die er im Verlauf des vorangegangenen Jahres verantwortlich war.

1130.A2

Prüfungen von Organisationseinheiten, für die der Leiter der Internen Revision die Verantwortung trägt, müssen von einer Stelle außerhalb der Internen Revision überwacht werden.

1130.A3

Die Interne Revision kann Prüfungsdienstleistungen in Bereichen anbieten, in denen sie vorher Beratungsdienstleistungen erbracht hat, vorausgesetzt, dass die Art der Beratung die Objektivität nicht beeinträchtigt hat und dass die individuelle Objektivität beachtet wird, wenn Ressourcen dem Auftrag zugeordnet werden.

1130.C1

Interne Revisoren können Beratungsleistungen für Geschäftsprozesse erbringen, für die sie früher Verantwortung getragen haben.

1130.C2

Wenn Interne Revisoren in Verbindung mit einer Beratungsleistung eine mögliche Beeinträchtigung der Unabhängigkeit oder Objektivität sehen, muss dies dem Kunden vor der Annahme des Auftrags offengelegt werden.

1200 Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht

Aufträge müssen mit Fachkompetenz und der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchgeführt werden.

1210 Fachkompetenz

Interne Revisoren müssen über das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen verfügen, die erforderlich sind, um ihre persönlichen Verantwortlichkeiten zu erfüllen. Die Interne Revision muss insgesamt das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen besitzen oder sich beschaffen, die erforderlich sind, um ihre Verantwortlichkeiten zu erfüllen.

Erläuterung

Fachkompetenz ist ein zusammenfassender Begriff, der sich auf Wissen, Fähigkeiten und sonstige Qualifikationen bezieht, die Interne Revisoren benötigen, um ihre beruflichen Verantwortlichkeiten wirksam zu erfüllen. Fachkompetenz umfasst die Berücksichtigung von aktuellen Aktivitäten, Trends und neuen Themen, um relevante Ratschläge und Empfehlungen zu ermöglichen. Internen Revisoren wird empfohlen, ihre Fachkompetenz durch Erlangen von sachgerechten beruflichen Kenntnis und Befähigungsnachweisen zu belegen, wie beispielsweise durch das Certified Internal Auditor-Examen und weitere vom The Institute of Internal Auditors oder anderen einschlägigen Fachverbänden angebotene Zertifizierungen.

1210.A1

Der Leiter der Internen Revision muss kompetenten Rat und Unterstützung einholen, falls es Internen Revisoren an Wissen, Fähigkeiten oder sonstigen Qualifikationen mangelt, die zur teilweisen oder vollständigen Erfüllung des Auftrags erforderlich sind.

1210.A2

Interne Revisoren müssen über ausreichendes Wissen verfügen, um Risiken für dolose Handlungen und die Art, wie diese Risiken in der Organisation gehandhabt werden, zu beurteilen. Es werden jedoch nicht in gleichem Umfang Sachkenntnis und Erfahrung erwartet wie bei Experten für die Aufdeckung und Untersuchung doloser Handlungen.

1210.A3

Interne Revisoren müssen Kenntnisse der grundlegenden Risiken und Kontrollen von Informationstechnologien (IT) sowie der verfügbaren technologiegestützten Prüfungstechniken besitzen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Allerdings wird nicht von allen Internen Revisoren erwartet, dass sie dieselben Kenntnisse besitzen wie spezialisierte IT-Revisoren.

1210.C1

Der Leiter der Internen Revision muss einen Beratungsauftrag ablehnen oder kompetenten Rat und Unterstützung einholen, wenn Interne Revisoren nicht über das Wissen, die Fähigkeiten oder sonstige Qualifikationen verfügen, die zur teilweisen oder vollständigen Erfüllung des Auftrags erforderlich sind.

1220 Berufliche Sorgfaltspflicht

Interne Revisoren müssen jenes Maß an Sorgfalt und Sachkunde anwenden, das üblicherweise von einem sorgfältigen und sachkundigen Internen Revisor erwartet werden kann. Berufliche Sorgfaltspflicht ist nicht gleichbedeutend mit Unfehlbarkeit.

1220.A1

Interne Revisoren müssen ihre berufliche Sorgfaltspflicht ausüben, indem sie folgende Punkte beachten:

- den zum Erreichen der Prüfungsziele erforderlichen Arbeitsumfang,
- die relative Komplexität, Wesentlichkeit oder Bedeutung der Sachverhalte, die Gegenstand von Prüfungshandlungen sind,
- die Angemessenheit und Effektivität von Führungs- und Überwachungs-, Risiko-management- und Kontrollprozessen,
- die Wahrscheinlichkeit des Vorliegens bedeutender Fehler, doloser Handlungen oder der Nichteinhaltung von Vorschriften und
- die Kosten der Prüfungstätigkeit im Verhältnis zum möglichen Nutzen.

1220.A2

Im Rahmen ihrer beruflichen Sorgfaltspflicht müssen Interne Revisoren den Einsatz technologiegestützter und anderer Datenanalysemethoden berücksichtigen.

1220.A3

Interne Revisoren müssen sich der wesentlichen Risiken bewusst sein, die Auswirkungen auf Geschäftsziele, Geschäftsprozesse oder Ressourcen haben können. Jedoch können die Prüfverfahren der Internen Revision allein, auch wenn sie mit der erforderlichen Sorgfalt durchgeführt werden, nicht sicherstellen, dass alle wesentlichen Risiken erkannt werden.

1220.C1

Interne Revisoren müssen ihre berufliche Sorgfaltspflicht wahrnehmen, indem sie bei einem Beratungsauftrag folgende Aspekte beachten:

- die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden, einschließlich der Art der Beratung, die Zeitvorgaben und die Berichterstattung über die Ergebnisse,
- die relative Komplexität und den Umfang der Tätigkeiten zum Erreichen der Ziele des Beratungsauftrags und
- die Kosten des Beratungsauftrags im Verhältnis zum erwarteten Nutzen.

1230 Regelmäßige fachliche Weiterbildung

Interne Revisoren müssen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre sonstigen Qualifikationen durch regelmäßige fachliche Weiterbildung erweitern.

1300 Programm zur Qualitätssicherung und verbesserung

Der Leiter der Internen Revision muss ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, entwickeln und pflegen.

Erläuterung

Ein Programm zur Qualitätssicherung und verbesserung ist so gestaltet, dass es die Beurteilung der Internen Revision in Bezug auf ihre Übereinstimmung mit den Standards sowie eine Beurteilung, ob Interne Revisoren den Ethikkodex einhalten, ermöglicht. Das Programm beurteilt weiter die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Internen Revision und identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über das Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung fördern.

1310 Anforderungen an das Qualitätssicherungs und -verbesserungsprogramm

Das Programm zur Qualitätssicherung und verbesserung muss sowohl interne als auch externe Beurteilungen umfassen.

1311 Interne Beurteilungen

Interne Beurteilungen müssen umfassen:

- laufende Überwachung der Aufgabenerfüllung der Internen Revision und
- regelmäßige Selbstbeurteilungen oder Beurteilungen von Personen innerhalb der Organisation, die über ausreichende Kenntnisse der Arbeitsmethoden der Internen Revision verfügen.

Erläuterung

Laufende Überwachung ist ein integraler Bestandteil der täglichen Beaufsichtigung, Bewertung und Messung der Internen Revision. Laufende Überwachung ist in Routineverfahren und vorgehensweisen berücksichtigt, die zur Führung der Internen Revision angewandt werden und nutzt Abläufe, Instrumente und Informationen, die für die Beurteilung der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards erforderlich sind.

Regelmäßige Beurteilungen werden durchgeführt, um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards zu bestimmen.

Ausreichende Kenntnis der Arbeitsmethoden der Internen Revision erfordert zumindest das Verständnis aller Elemente der Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision.

1312 Externe Beurteilungen

Externe Beurteilungen müssen mindestens alle fünf Jahre von einem qualifizierten, unabhängigen Beurteiler oder einem Team von Beurteilern durchgeführt werden, der bzw. das nicht der Organisation angehört. Der Leiter der Internen Revision muss folgende Aspekte mit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan besprechen:

- die Form und Häufigkeit externer Beurteilungen und
- die Fachkenntnis und Unabhängigkeit des externen Beurteilers oder Beurteilungsteams, einschließlich möglicher Interessenkonflikte.

Erläuterung

Externe Beurteilungen können in Form einer vollständigen externen Beurteilung oder in Form einer Selbstbeurteilung mit einer unabhängigen Bestätigung durchgeführt werden. Der externe Beurteiler muss ein Urteil bezüglich der Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards abgeben. Die externe Beurteilung kann auch operationale oder strategische Aspekte beinhalten.

Qualifizierte Beurteiler oder Beurteilungsteams verfügen über Sachkunde in Bezug auf die berufliche Praxis der Internen Revision und das Verfahren der externen Beurteilung.

Sachkunde kann durch eine Mischung von Erfahrung und theoretischen Kenntnissen nachgewiesen werden. Erfahrung, die in Organisationen vergleichbarer Größe, Komplexität und Branche sowie hinsichtlich relevanter technischer Aspekte gesammelt wurde, ist wertvoller als Erfahrung aus anderen Bereichen. Im Fall eines Beurteilungsteams müssen nicht alle Teammitglieder über Sachkunde in sämtlichen Bereichen verfügen, sondern das Team als Ganzes muss hinreichend qualifiziert sein. Bei der Bewertung, ob ein Beurteiler bzw. Beurteilungsteam über ausreichend Sachkunde verfügt, wendet der Leiter der Internen Revision die berufsbliche Sorgfalt an.

Unabhängiger Beurteiler oder Beurteilungsteam bedeutet, dass kein tatsächlicher oder wahrgenommener Interessenkonflikt vorliegt, sowie dass Beurteiler oder Beurteilungsteam nicht Teil oder unter Kontrolle der Organisation sind, zu der die Interne Revision gehört. Der Leiter der Internen Revision soll die Aufsicht von Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan über die externe Beurteilung fördern, um wahrgenommene oder potenzielle Interessenkonflikte zu reduzieren.

1320 Berichterstattung zum Qualitätssicherungs und -verbesserungsprogramm

Der Leiter der Internen Revision muss die Ergebnisse des Qualitätssicherungs und verbesserungsprogramms an die leitenden Führungskräfte, die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten. Die Offenlegung soll enthalten:

- Umfang und Häufigkeit von internen und externen Beurteilungen,
- Qualifikationen und Unabhängigkeit des/der Beurteiler(s) oder des Beurteilungsteams, einschließlich potenzieller Interessenkonflikte,
- Schlussfolgerungen der Beurteiler und
- korrigierende Maßnahmenpläne.

Erläuterung

Form, Inhalt und Häufigkeit der Berichterstattung über die Ergebnisse des Qualitätssicherungs und -verbesserungsprogramms werden in Gesprächen mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt; dabei werden die in der Geschäftsordnung der Internen Revision bestimmten Verantwortlichkeiten der Internen Revision und des Leiters der Internen Revision berücksichtigt. Um die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards nachzuweisen, werden die Ergebnisse externer und regelmäßiger interner Beurteilungen nach deren Abschluss berichtet; die Ergebnisse der laufenden Überwachung werden mindestens einmal jährlich berichtet. Die Ergebnisse umfassen die Beurteilung hinsichtlich des Übereinstimmungsgrades mit den Vorgaben durch den Beurteiler oder das Beurteilungsteam.

1321 Gebrauch der Formulierung „Übereinstimmend mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision“

Die Angabe, dass die Interne Revision die Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision einhält, ist nur sachgerecht, wenn dies durch die Ergebnisse des Programms zur Qualitätssicherung und verbesserung gestützt wird.

Erläuterung

Die Interne Revision ist in Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards, wenn die darin beschriebenen Ergebnisse erzielt werden. Die Ergebnisse des Qualitätssicherungs- und verbesserungsprogramms umfassen die Ergebnisse sowohl interner als auch externer Beurteilungen. Alle Internen Revisionen verfügen über Ergebnisse interner Beurteilungen. Länger als fünf Jahre bestehende Interne Revisionen verfügen zusätzlich über Ergebnisse externer Beurteilungen.

1322 Offenlegen von Abweichungen

Wenn sich Abweichungen von dem Ethikkodex oder den Standards auf den Tätigkeitsbereich oder die Durchführung der Internen Revision auswirken, muss der Leiter der Internen Revision Abweichung und Auswirkungen an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan berichten.

Ausführungsstandards

2000 Leitung der Internen Revision

Der Leiter der Internen Revision muss die Interne Revision wirksam führen, um ihren Wertbeitrag für die Organisation sicherzustellen.

Erläuterung

Die Interne Revision ist wirksam geführt, wenn:

- sie die in der Geschäftsordnung der Internen Revision festgelegte Aufgabenstellung und Verantwortung erreicht,
- sie mit den Standards übereinstimmt,
- ihre einzelnen Mitarbeiter den Ethikkodex und die Standards einhalten und
- sie Trends und neue Themen berücksichtigt, die die Organisation beeinflussen könnten.

Die Interne Revision erbringt einen Wertbeitrag für die Organisation und ihre Interessengruppen, wenn sie Strategien, Ziele und Risiken berücksichtigt, danach strebt, Wege zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement und Kontrollprozesse aufzuzeigen und objektiv relevante Prüfungsleistungen erbringt.

2010 Planung

Der Leiter der Internen Revision muss einen risikoorientierten Prüfungsplan erstellen, um die Prioritäten der Internen Revision im Einklang mit den Organisationszielen festzulegen.

Erläuterung

Zur Entwicklung des risikoorientierten Prüfungsplans berät sich der Leiter der Internen Revision mit leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan und gewinnt ein Verständnis von den Strategien der Organisation, bedeutenden Geschäftszielen, damit verbundenen Risiken und den Risikomanagementprozessen. Der Leiter der Internen Revision muss den Plan regelmäßig überprüfen und erforderlichenfalls anpassen, wenn sich Änderungen des Geschäftes, der Risiken, der Abläufe, Programme, Systeme oder Kontrollen der Organisation ergeben.

2010.A1

Die Prüfungsplanung der Internen Revision muss auf Basis einer dokumentierten Risiko-
beurteilung erfolgen, die mindestens einmal pro Jahr durchzuführen ist. Der Input
der leitenden Führungskräfte und der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans
müssen dabei berücksichtigt werden.

2010.A2

Der Leiter der Internen Revision muss feststellen und berücksichtigen, welche Erwar-
tungen bezüglich der Beurteilungen und Schlussfolgerungen der Internen Revision bei
leitenden Führungskräften, der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan und
anderen Interessengruppen bestehen.

2010.C1

Der Leiter der Internen Revision beurteilt bei der Annahme eines vorgeschlagenen
Beratungsauftrags dessen Chance, zur Verbesserung des Risikomanagements, zur
Wertschöpfung und zur Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen. Die ange-
nommenen Aufträge müssen in die Planung einbezogen werden.

2020 **Berichterstattung und Genehmigung**

Der Leiter der Internen Revision muss den leitenden Führungskräften und der Geschäfts-
leitung bzw. dem Überwachungsorgan die Planung der Internen Revision, den Bedarf
an Personal und Sachmitteln sowie zwischenzeitliche wesentliche Änderungen zur
Kenntnisnahme und Genehmigung berichten. Außerdem muss der Leiter der Internen
Revision die Folgen etwaiger Ressourcenbeschränkungen erläutern.

2030 **Ressourcen-Management**

Der Leiter der Internen Revision muss sicherstellen, dass die Ressourcen der Internen
Revision angemessen und ausreichend sind und wirksam eingesetzt werden, um die
genehmigte Planung erfüllen zu können.

Erläuterung

Angemessen bezieht sich auf die Gesamtheit von Wissen, Fähigkeiten und sonstigen
Qualifikationen, die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ausreichend bezieht sich
auf den Umfang der Ressourcen, die zur Erfüllung des Plans erforderlich sind. Ressour-
cen sind wirksam zugeordnet, wenn sie so verwendet werden, dass der genehmigte
Plan bestmöglich umgesetzt wird.

2040 Richtlinien und Verfahren

Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien und Verfahren für die Führung der Internen Revision festlegen.

Erläuterung

Form und Inhalt von Richtlinien und Verfahren sind von der Größe und Struktur einer Internen Revision sowie von der Komplexität ihrer Aufgaben abhängig.

2050 Koordination und Vertrauen

Der Leiter der Internen Revision soll Informationen austauschen, Aktivitäten koordinieren und das Vertrauen auf die Arbeiten anderer interner und externer Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen, damit eine angemessene Abdeckung erzielt und Doppelarbeiten vermieden werden.

Erläuterung

Bei der Koordinierung der Aktivitäten kann der Leiter der Internen Revision auf die Tätigkeit anderer Prüfungs- und Beratungsdienstleister vertrauen. Grundlage dieses Vertrauens sollte ein etablierter, konsistenter Prozess sein. Der Leiter der Internen Revision soll die Kompetenz, Objektivität und berufsmäßige Sorgfalt der Prüfungs- und Beratungsdienstleister berücksichtigen. Der Leiter der Internen Revision soll außerdem ein klares Verständnis von Umfang, Zielen und Ergebnissen der Tätigkeiten von anderen Prüfungs- und Beratungsdienstleistern haben. Auch wenn er auf die Arbeit anderer vertraut, ist der Leiter der Internen Revision trotzdem noch verantwortlich dafür sicherzustellen, dass Schlussfolgerungen und Beurteilungen der Internen Revision angemessen belegt werden.

2060 Berichterstattung an leitende Führungskräfte und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan

Der Leiter der Internen Revision muss regelmäßig an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan über Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision und über die Aufgabenerfüllung im Vergleich zur Planung sowie über die Einhaltung des Ethikkodex und der Standards berichten. Die Berichterstattung muss auch wesentliche Risiko- und Kontrollthemen einschließlich des Risikos doloser Handlungen, der Führung und Überwachung sowie andere Themen berücksichtigen, die die Aufmerksamkeit der leitenden Führungskräfte und/oder der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans erfordern.

Erläuterung

Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung werden gemeinschaftlich von Leiter der Internen Revision, leitenden Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan festgelegt. Häufigkeit und Inhalt der Berichterstattung hängen von der Bedeutung der zu berichtenden Sachverhalte sowie von der Dringlichkeit der erforderlichen Maßnahmen, die von leitenden Führungskräften und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan zu ergreifen sind, ab.

Die Berichterstattung und Kommunikation des Leiters der Internen Revision an die leitenden Führungskräfte und die Geschäftsleitung bzw. das Überwachungsorgan müssen Informationen beinhalten über:

- die Geschäftsordnung der Internen Revision,
- die Unabhängigkeit der Internen Revision,
- den Prüfungsplan und den Fortschritt bei dessen Abarbeitung,
- die Ressourcenanforderungen,
- die Ergebnisse der Revisionstätigkeit,
- die Einhaltung des Ethikkodex und der Standards und Aktionspläne, die etwaige wesentliche Konformitätssachverhalte adressieren, und
- die Reaktion des Managements auf ein Risiko, das nach Beurteilung des Leiters der Internen Revision für die Organisation inakzeptabel ist.

Auf diese und andere Kommunikationsanforderungen des Leiters der Internen Revision wird in den Standards durchgehend verwiesen.

2070 Dienstleister und Verantwortung für die ausgelagerte Interne Revision

Sofern ein externer Dienstleister die Aufgaben der Internen Revision übernommen hat, muss dieser die Organisation auf ihre Verantwortung zum Aufrechterhalten einer funktionsfähigen Internen Revision hinweisen.

Erläuterung

Diese Verantwortung wird durch das Programm zur Qualitätssicherung und verbesserung nachgewiesen, das die Übereinstimmung mit dem Ethikkodex und den Standards beurteilt.

2100 Art der Arbeiten

Die Interne Revision muss durch die Anwendung eines systematischen, zielgerichteten und risikoorientierten Vorgehens Führungs, Überwachungs, Risikomanagement- und Kontrollprozesse der Organisation bewerten und zu deren Verbesserung beitragen. Glaubwürdigkeit und Wert der Internen Revision werden verbessert, wenn Revisoren proaktiv sind und ihre Bewertungen neue Einblicke ermöglichen und zukünftige Auswirkungen berücksichtigen.

2110 Führung und Überwachung

Die Interne Revision muss zur Verbesserung der Führungs- und Überwachungsprozesse der Organisation Folgendes beurteilen und dafür angemessene Empfehlungen geben:

- Treffen strategischer und operativer Entscheidungen,
- Überwachung von Risikomanagement und -steuerung,
- Fördern ethisch angemessener Normen und Werte in der Organisation,
- Sicherstellen einer wirksamen Leistungssteuerung und -messung sowie klarer Verantwortlichkeiten in der Organisation,
- Kommunikation von Risiko- und Kontrollinformationen an die in der Organisation zuständigen Funktionen und
- Koordination der Aktivitäten von und Kommunikation zwischen Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan, externen und internen Prüfern, anderen Prüfungsdienstleistern sowie operativem Management.

2110.A1

Die Interne Revision muss Gestaltung, Umsetzung und Wirksamkeit der ethikbezogenen Ziele, Programme und Aktivitäten der Organisation beurteilen.

2110.A2

Die Interne Revision muss beurteilen, ob die IT-Führung und Überwachung der Organisation die Strategien und Ziele der Organisation fördert.

2120 Risikomanagement

Die Interne Revision muss die Funktionsfähigkeit der Risikomanagementprozesse beurteilen und zu deren Verbesserung beitragen.

Erläuterung

Die Feststellung, ob Risikomanagementprozesse funktionsfähig sind, wird anhand der Beurteilung des Internen Revisors getroffen, dass:

- die Ziele der Organisation mit deren Mission im Einklang stehen und diese unterstützen,
- wesentliche Risiken erkannt und bewertet sind,
- angemessene Risikomaßnahmen ergriffen worden sind, die mit der Risikoakzeptanz der Organisation im Einklang stehen, und
- wesentliche risikobezogene Informationen erfasst und rechtzeitig in der Organisation kommuniziert werden, so dass es Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan möglich ist, ihren Verantwortlichkeiten gerecht zu werden.

Die Interne Revision kann die Informationen zur Begründung dieser Beurteilung im Rahmen mehrerer Aufträge erlangen. Die gesamthaft betrachteten Ergebnisse dieser Aufträge begründen das Verständnis der Risikomanagementprozesse der Organisation sowie von deren Funktionsfähigkeit.

Risikomanagementprozesse werden durch laufende Aktivitäten von Führungskräften, durch gezielte Beurteilungen oder durch beides überwacht.

2120.A1

Die Interne Revision muss die Risikopotenziale in Führung und Überwachung, in Geschäftsprozessen und in den Informationssystemen der Organisation bewerten in Bezug auf:

- Erreichung der strategischen Ziele der Organisation,
- Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und von operativen Informationen,
- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und Programmen,
- Sicherung des Betriebsvermögens und
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Verfahren und Verträgen.

2120.A2

Die Interne Revision muss die Möglichkeit des Auftretens doloser Handlungen und die Vorgehensweise der Organisation bei der Steuerung des Risikos doloser Handlungen beurteilen.

2120.C1

Im Verlauf von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren Risiken vor dem Hintergrund der Ziele des Beratungsauftrags berücksichtigen und aufmerksam bezüglich anderer wesentlicher Risiken sein.

2120.C2

Interne Revisoren müssen Erkenntnisse über im Rahmen von Beratungsaufträgen entdeckte Risiken in ihre Beurteilung der Risikomanagementprozesse der Organisation einfließen lassen.

2120.C3

Im Rahmen der Unterstützung des Managements beim Aufbau oder der Verbesserung von Risikomanagementprozessen müssen Interne Revisoren von der Übernahme jeglicher Führungsverantwortung durch operative Risikomanagementaktivitäten Abstand nehmen.

2130 Kontrollen

Die Interne Revision muss die Organisation bei der Aufrechterhaltung wirksamer Kontrollen unterstützen, indem sie deren Effektivität und Effizienz bewertet sowie kontinuierliche Verbesserungen fördert.

2130.A1

Die Interne Revision muss die Angemessenheit und Wirksamkeit der Kontrollen, die Risiken von Führung und Überwachung, der Geschäftsprozesse und Informationssysteme der Organisation beurteilen in Bezug auf:

- Erreichung der strategischen Ziele der Organisation,
- Zuverlässigkeit und Integrität von Daten des Rechnungswesens und von operativen Informationen,
- Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen und Programmen,
- Sicherung des Betriebsvermögens und
- Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien, Verfahren und Verträgen.

2130.C1

Interne Revisoren müssen die im Rahmen von Beratungsaufträgen erlangten Kenntnisse über Kontrollen in die Beurteilung der Kontrollprozesse der Organisation einfließen lassen.

2200 Planung einzelner Aufträge

Interne Revisoren müssen für jeden Auftrag eine Planung entwickeln und dokumentieren, die Ziele, Umfang, Zeitplan und zugeordnete Ressourcen umfasst. Der Plan muss die Strategien, Ziele und Risiken der Organisation berücksichtigen, die für den Auftrag relevant sind.

2201 Planungsüberlegungen

Bei der Planung eines Auftrags müssen Interne Revisoren folgende Faktoren berücksichtigen:

- die Strategien und Ziele des zu prüfenden Tätigkeitsbereichs sowie die Mittel, mit denen dieser seine Leistung überprüft;
- wesentliche Risiken für die Ziele, Ressourcen und Geschäftsprozesse des Tätigkeitsbereichs und die Mittel, mit denen mögliche Folgen der Risiken in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden;
- die Angemessenheit und Wirksamkeit der Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozesse des betreffenden Tätigkeitsbereichs im Verhältnis zu einem relevanten Rahmenwerk oder Modell;
- die Möglichkeiten, wesentliche Verbesserungen an Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen des betreffenden Tätigkeitsbereichs vorzunehmen.

2201.A1

Wenn Interne Revisoren einen Auftrag für organisationsexterne Dritte planen, muss mit dem Dritten eine schriftliche Vereinbarung betreffs Ziel, Umfang, der Verantwortlichkeiten sowie anderer Erwartungen einschließlich Beschränkung der Ergebnisverbreitung und Zugang zu den Auftragsakten getroffen werden.

2201.C1

Interne Revisoren müssen mit den Kunden, die Beratungsaufträge erteilen, Ziele, Umfang, jeweilige Verantwortung und andere Erwartungen vereinbaren. Bei größeren Aufträgen muss diese Vereinbarung schriftlich festgehalten werden.

2210 Auftragsziele

Für jeden Auftrag müssen Ziele festgelegt werden.

2210.A1

Vor der Auftragsdurchführung müssen Interne Revisoren eine Einschätzung der Risiken des zu prüfenden Tätigkeitsbereiches vornehmen. Die Auftragsziele müssen diese Einschätzung widerspiegeln.

2210.A2

Interne Revisoren müssen bei der Festlegung der Prüfungsziele die Wahrscheinlichkeit, dass wesentliche Fehler, dolose Handlungen, Regelverstöße sowie sonstige Risikopotenziale vorliegen und Vorschriften nicht eingehalten werden, berücksichtigen.

2210.A3

Zur Bewertung von Steuerung, Risikomanagement und Kontrollen sind angemessene Kriterien erforderlich. Interne Revisoren müssen ermitteln, inwieweit das Management und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan angemessene Kriterien zur Beurteilung der Zielerreichung festgelegt hat. Soweit die Kriterien angemessen sind, müssen sie von Internen Revisoren bei der Beurteilung verwendet werden. Soweit die Kriterien nicht angemessen sind, müssen Interne Revisoren durch Diskussion mit Management und/oder Geschäftsleitung bzw. Überwachungsorgan angemessene Beurteilungskriterien identifizieren.

Erläuterung

Arten von Kriterien können umfassen:

- Interne (z. B. Richtlinien und Verfahren der Organisation)
- Externe (z. B. Gesetze und Vorschriften von verfassungsmäßigen Organen)
- Praxiserprobte Kriterien (z. B. Branchen- oder Berufsstandards)

2210.C1

Die Ziele eines Beratungsauftrags müssen die Führungs- und Überwachungs-, Risikomanagement sowie Kontrollprozesse, in dem Ausmaß ansprechen, wie sie mit dem Kunden vereinbart wurden.

2210.C2

Die Ziele eines Beratungsauftrags müssen mit den Werten, Strategien und Zielen der Organisation übereinstimmen.

2220 Umfang des Auftrags

Der festgelegte Umfang muss ausreichend sein, um das Erreichen der Auftragsziele zu ermöglichen.

2220.A1

Bei der Festlegung des Prüfungsumfangs müssen relevante Systeme, Aufzeichnungen, Personalausstattung und Vermögensgegenstände einbezogen werden, einschließlich jener, die sich in der Kontrolle Dritter befinden.

2220.A2

Sollte im Verlauf eines Prüfungsauftrags ein wesentlicher Beratungsbedarf auftreten, sollte eine gezielte schriftliche Vereinbarung getroffen werden, die Ziele, Umfang, Verantwortlichkeiten und weitere Erwartungen umfasst; die daraus resultierenden Ergebnisse werden unter Zugrundelegung der Beratungsstandards kommuniziert.

2220.C1

Bei der Durchführung von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren sicherstellen, dass der Umfang des Beratungsauftrags ausreicht, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Wenn bei Internen Revisoren im Verlauf der Arbeiten Zweifel an der Angemessenheit des Umfangs auftreten, müssen diese mit dem Kunden besprochen werden, um über die Fortführung des Beratungsauftrags zu entscheiden.

2220.C2

Im Verlauf von Beratungsaufträgen müssen Interne Revisoren Kontrollen im Einklang mit den Zielen des Beratungsauftrags berücksichtigen und auf das Vorhandensein anderer wesentlicher Kontrollschwächen achten.

2230 Ressourcenzuteilung für den Auftrag

Interne Revisoren müssen eine angemessene und zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende Ressourcenausstattung festlegen. Dabei sind Art und Komplexität des Auftrags, Zeitvorgaben und die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu berücksichtigen.

Erläuterung

Angemessen bezieht sich auf den Mix aus Wissen, Fähigkeiten und sonstigen Qualifikationen, der zur Durchführung des Auftrags benötigt wird. Ausreichend bezieht sich auf die Anzahl an Ressourcen, die benötigt wird, um den Auftrag mit berufsmäßiger Sorgfalt auszuführen.

2240 Arbeitsprogramm

Interne Revisoren müssen Arbeitsprogramme entwickeln und dokumentieren, die dem Erreichen der Auftragsziele dienen.

2240.A1

Die Arbeitsprogramme müssen die Verfahrensschritte zur Identifikation, Analyse, Bewertung und Aufzeichnung von Informationen während der Prüfung enthalten. Das Arbeitsprogramm muss vor Beginn seiner Umsetzung genehmigt werden; alle späteren Anpassungen sind umgehend zur Genehmigung vorzulegen.

2240.C1

Form und Inhalt der Arbeitsprogramme für Beratungsaufträge können in Abhängigkeit von der Art des Auftrags variieren.

2300 Durchführung des Auftrags

Interne Revisoren müssen Informationen identifizieren, analysieren, bewerten und dokumentieren, die ausreichend zum Erreichen der Auftragsziele sind.

2310 Identifikation von Informationen

Interne Revisoren müssen zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen identifizieren.

Erläuterung

Ausreichende Informationen sind sachlich, angemessen und überzeugend, so dass eine umsichtige und sachverständige Person die gleichen Schlussfolgerungen wie der Prüfer ziehen würde. Zuverlässige Information ist die bestmögliche Information, die sich mit geeigneten Prüfungstechniken erlangen lässt. Relevante Informationen stützen Prüfungsfeststellungen und empfehlungen und sind mit den Prüfungszielen konsistent. Konstruktive Informationen helfen der Organisation bei der Realisierung ihrer Ziele.

2320 Analyse und Bewertung

Interne Revisoren müssen ihre Schlussfolgerungen und Revisionsergebnisse auf geeignete Analysen und Bewertungen stützen.

2330 Aufzeichnung von Informationen

Interne Revisoren müssen ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen aufzeichnen, um die Revisionsergebnisse und Schlussfolgerungen zu begründen.

2330.A1

Der Leiter der Internen Revision muss den Zugang zu den Prüfungsunterlagen regeln. Vor der Freigabe dieser Unterlagen an externe Stellen muss der Leiter der Internen Revision die Genehmigung der leitenden Führungskräfte, ggf. auch die Stellungnahme eines Rechtsberaters, einholen.

2330.A2

Der Leiter der Internen Revision muss für die Prüfungsunterlagen, ungeachtet des verwendeten Mediums, Aufbewahrungsfristen festlegen. Diese Aufbewahrungsfristen müssen den Richtlinien der Organisation und allen einschlägigen behördlichen oder sonstigen Anforderungen genügen.

2330.C1

Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien für die Aufbewahrung und Aufbewahrungsfristen der Unterlagen von Beratungsaufträgen festlegen, wie auch für die Offenlegung dieser Unterlagen an interne und externe Stellen. Diese Vorgaben müssen den Richtlinien der Organisation und allen einschlägigen behördlichen oder sonstigen Anforderungen genügen.

2340 Beaufsichtigung der Auftragsdurchführung

Die Durchführung der Aufträge ist in geeigneter Weise zu überwachen, um sicherzustellen, dass die Auftrags- und Qualitätsziele erreicht werden sowie die Weiterentwicklung des Personals gefördert wird.

Erläuterung

Das Maß der erforderlichen Überwachung hängt von der Fachkompetenz und Erfahrung der Internen Revisoren sowie der Komplexität des Auftrags ab. Der Revisionsleiter hat, egal ob durch oder für die Interne Revision durchgeführt, die Gesamtverantwortung für die Überwachung eines Auftrags. Er kann aber hinreichend erfahrene Revisionsmitarbeiter mit der Überwachung beauftragen. Angemessene Nachweise der Überwachung sind zu dokumentieren und aufzubewahren.

2400 Berichterstattung

Interne Revisoren müssen über die Ergebnisse von Prüfungs- bzw. Beratungsaufträgen berichten.

2410 Berichterstattungskriterien

Die Berichterstattung muss Ziele, Umfang und Ergebnisse des Auftrags enthalten.

2410.A1

Der Schlussbericht eines Auftrages muss geeignete Schlussfolgerungen enthalten. Er muss außerdem geeigneten Empfehlungen und/oder Aktionspläne beinhalten. Soweit angebracht sollte die Beurteilung des Internen Revisors enthalten sein. Eine Beurteilung muss Erwartungen der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie von anderen Interessengruppen berücksichtigen und durch ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen belegt sein.

Erläuterung

Auftragsbezogene Beurteilungen können Einstufungen, Schlussfolgerungen oder andere Beschreibungen der Ergebnisse sein. Ein Auftrag kann sich auf Kontrollen eines spezifischen Geschäftsprozesses, ein Risiko oder eine Organisationseinheit beziehen. Das Abfassen solcher Beurteilungen erfordert die Berücksichtigung der Auftragsergebnisse und ihrer Bedeutung.

2410.A2

Internen Revisoren wird empfohlen, zufriedenstellende Leistungen im Rahmen der Berichterstattung anzuerkennen.

2410.A3

Beim Offenlegen von Auftragsergebnissen an organisationsexterne Stellen muss auf Verbreitungs- und Nutzungsbeschränkungen hingewiesen werden.

2410.C1

Form und Inhalt der Berichterstattung über den Fortschritt und die Ergebnisse von Beratungsaufträgen können, abhängig von der Art des Auftrags und den Bedürfnissen des Kunden, variieren.

2420 Qualität der Berichterstattung

Revisionsberichte müssen richtig, objektiv, klar, prägnant, konstruktiv und vollständig sein und zeitnah erstellt werden.

Erläuterung

Richtige Berichte sind frei von Fehlern und Verzerrungen und entsprechen den zu Grunde liegenden Tatsachen. Objektive Berichte sind sachlich, unparteiisch, unvoreingenommen und das Ergebnis einer sachlichen und ausgewogenen Beurteilung aller relevanten Tatsachen und Umstände. Klare Berichte sind leicht verständlich und logisch; sie vermeiden unnötige Fachausdrücke und legen alle wesentlichen und relevanten Informationen dar. Prägnante Berichte kommen direkt zur Sache und vermeiden unnötige Ausführungen, überflüssige Einzelheiten, Doppelaussagen und Langatmigkeit. Konstruktive Berichte unterstützen den Auftraggeber sowie die Organisation und führen zu den erforderlichen Verbesserungen. Vollständige Berichte lassen keinerlei für die Berichtsempfänger wichtige Informationen aus und enthalten alle wesentlichen und relevanten Informationen und Feststellungen zur Erläuterung der Empfehlungen und Schlussfolgerungen. Zeitnahe Berichte sind abhängig von der Problemstellung zweckdienlich und rechtzeitig, so dass das Management angemessene Maßnahmen ergreifen kann

2421 Fehler und Auslassungen

Enthält ein Schlussbericht wesentliche Fehler oder Auslassungen, muss der Leiter der Internen Revision allen Parteien, die den ursprünglichen Bericht erhalten haben, die berichtigten Informationen übermitteln.

2430 Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“

Die Angabe, dass Aufträge „in Übereinstimmung mit den Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision durchgeführt“ wurden, ist nur sachgerecht, wenn die Beurteilung des Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung diese Aussage zulässt.

2431 Offenlegung der Nichteinhaltung der Standards im Rahmen des Auftrags

Falls sich ein Abweichen von dem Ethikkodex oder von den Standards auf einen bestimmten Auftrag auswirkt, muss bei der Berichterstattung der Ergebnisse Folgendes offengelegt werden:

- Prinzip(ien) oder Regelung(en) des Ethikkodex oder Standard(s), das bzw. die nicht vollständig eingehalten wurde(n)
- Grund bzw. Gründe für das Abweichen
- Auswirkung des Abweichens auf den Auftrag und die berichteten Auftrags-ergebnisse

2440 Verbreitung der Ergebnisse

Der Leiter der Internen Revision muss alle zweckmäßigen Parteien über die Ergebnisse informieren.

Erläuterung

Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für die Durchsicht und Genehmigung des Schlussberichts sowie die Festlegung des Verteilers. Falls der Leiter der Internen Revision diese Aufgaben delegiert, verbleibt die Gesamtverantwortung bei ihm.

2440.A1

Der Leiter der Internen Revision ist dafür verantwortlich, dass die Endergebnisse an diejenigen Beteiligten kommuniziert werden, die sicherstellen können, dass die Ergebnisse angemessene Beachtung finden.

2440.A2

Soweit durch rechtliche, gesetzliche oder behördliche Regelungen nicht anders vorgesehen, muss der Leiter der Internen Revision vor Weitergabe von Ergebnissen an organisationsexterne Stellen:

- das Risiko für die Organisation bewerten,
- sich mit den leitenden Führungskräften und/oder wenn erforderlich mit einem Rechtsbeistand abstimmen und
- die Verbreitung durch Nutzungsbeschränkungen einschränken.

2440.C1

Der Leiter der Internen Revision ist verantwortlich für die Berichterstattung über Beratungsergebnisse an die Kunden.

2440.C2

Im Verlauf eines Beratungsauftrags können Schwachstellen im Bereich Führung und Überwachung, Risikomanagement und Kontrolle festgestellt werden. Falls diese für die Organisation von Bedeutung sind, müssen sie den leitenden Führungskräften, der Geschäftsleitung und dem Überwachungsorgan berichtet werden.

2450 Zusammenfassende Beurteilungen

Wenn eine zusammenfassende Beurteilung abgegeben wird, muss diese die Strategien, Risiken und Ziele der Organisation sowie die Erwartungen der leitenden Führungskräfte, der Geschäftsleitung bzw. des Überwachungsorgans sowie von anderen Interessengruppen berücksichtigen. Die zusammenfassende Beurteilung muss durch ausreichende, zuverlässige, relevante und zweckdienliche Informationen belegt sein.

Erläuterung

Die Berichterstattung wird enthalten:

- den Umfang und Zeitraum auf den sich die Beurteilung bezieht,
- Beschränkungen des Prüfungsumfangs,
- Berücksichtigung aller relevanten Projekte einschließlich des Vertrauens auf andere Bestätigungs- und Prüffunktionen,
- eine Zusammenfassung der Informationen, die die Beurteilung belegen,
- das Risiko- oder Kontrollmodell oder andere Kriterien, die für die zusammenfassende Beurteilung zugrunde gelegt wurden,
- die zusammenfassende Beurteilung, Bewertung oder Schlussfolgerung.

Negative Gesamtbeurteilungen müssen begründet werden.

2500 Überwachung des weiteren Vorgehens

Der Leiter der Internen Revision muss zur Überwachung der Erledigung der Feststellungen in den dem Management übergebenen Revisionsberichten ein entsprechendes System entwickeln und pflegen.

2500.A1

Der Leiter der Internen Revision muss ein Follow-up-Verfahren einrichten, mit dem überwacht und sichergestellt wird, dass vereinbarte Maßnahmen wirksam umgesetzt werden oder die leitenden Führungskräfte das Risiko auf sich genommen haben, keine Maßnahmen durchzuführen.

2500.C1

Die Interne Revision muss die Umsetzung der Beratungsergebnisse in dem mit dem Kunden vereinbarten Umfang überwachen.

2600 Kommunikation der Risikoakzeptanz

Kommt der Leiter der Internen Revision zu dem Schluss, dass das Management ein für die Organisation nicht tragbares Risiko akzeptieren, so muss der Leiter der Internen Revision diese Sachlage mit den leitenden Führungskräften besprechen. Falls der Leiter der Internen Revision der Auffassung ist, dass die Angelegenheit nicht zufriedenstellend gelöst wurde, muss er die Angelegenheit der Geschäftsleitung bzw. dem Überwachungsorgan vortragen.

Erläuterung

Die Identifizierung des vom Management akzeptierten Risikos kann über einen Prüfungs- oder Beratungsauftrag, die Verfolgung der durch das Management veranlassten Maßnahmen oder Ähnliches erfolgen. Es ist nicht die Verantwortung des Leiters der Internen Revision, das Risiko zu beseitigen.

Verfasser

Univ.-Prof. Dr. Marc Eulerich,
CIA

© DIIR, IIA Austria und IIA Switzerland 2020

Alle Rechte vorbehalten

Stichtag der Erhebung

15. März 2020

DIIR

Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.

Theodor-Heuss-Allee 108
D-60486 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0) 69 7137 69 - 0
www.diir.de
info@diir.de



Institut für Interne Revision
Österreich

Schönbrunnerstraße 218–220
A-1120 Wien
Telefon +43 (1) 817 02 91
www.internerevision.at
sekretariat@internerevision.at



Institute of Internal Auditing
Switzerland

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