

Handbücher der Revisionspraxis

Band 1

Herausgeber

Prof. Dr. Volker H. Peemöller und
Joachim Kregel

Grundlagen der Internen Revision

Standards, Aufbau und Führung

Von
Prof. Dr. Volker H. Peemöller
und
Joachim Kregel

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 13018 4

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 11461 0
eBook: ISBN 978 3 503 13018 4

ISSN 1867 6146

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011
www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Satz: Schwarz auf Weiss, Berlin

Geleitwort

Die Interne Revision ist in stetem Wandel begriffen: in den eigenen Funktionen und Verfahren, im betriebswirtschaftlichen Gefüge, in Theoriebildung und Forschung.

Gemessen an der wachsenden Bedeutung der Internen Revision in Wirtschaft und Politik, die gerade in den letzten Jahren und besonders anhand zahlreicher Beispiele offensichtlich geworden ist, gibt es auf dem Buchmarkt noch recht wenige Monographien und Lehrbücher, die das Thema breit behandeln.

Dieser Umstand kann Eingeweihte nur auf den ersten Blick überraschen. Überspitzt formuliert könnte man sagen: wenn wir Interne Revisoren gute Arbeit leisten, sind wir in der öffentlichen Wahrnehmung eher unsichtbar. Wo andere Führungskräfte mit Vertriebsfolgen, aufsehenerregenden Fusionen und Produktinnovationen glänzen können, ist unsere Erfolgsbilanz eher das Ausbleiben schwerwiegender Fehler, die Vermeidung von Skandalen, die Einhaltung gesetzlicher und wirtschaftsethischer Standards. So ist es auch nicht verwunderlich, dass man eine zwar annähernd dreistellige Anzahl von allgemeinen Lehrbüchern zu Mergers & Acquisitions findet, aber nur wenige vergleichbare Lehrbücher zur Revisionsthematik.

Dabei sind die fachlichen Anforderungen, die an die Mitarbeiter und Führungskräfte in der Internen Revision gestellt werden, immens hoch. Unsere Aufgaben erfordern ein tiefes Verständnis für die Abläufe und die Organisation des Unternehmens, und nicht zuletzt auch für seine Kultur. Dies alles ist unabdingbar, um unserer Rolle als Partner des Managements gerecht werden zu können. Mit anderen Worten: Wir müssen die Revision als integralen Bestandteil aller Prozesse im Unternehmen verstehen – in allen Unternehmensbereichen geht es um den verantwortlichen Umgang mit Geld und Personendaten, um die Verhinderung krimineller Entwicklungen wie Bestechung oder Unterschlagung, um die Bewertung und Begrenzung von Risiken, um internationale Rechtssicherheit.

Diese umfangreiche Palette anspruchsvoller Aufgaben kann ein einzelnes Lehrbuch kaum erschöpfend behandeln. Mit dem vorliegenden ersten Band einer umfassenden Buchreihe haben die Autoren Volker H. Peemöller und Joachim Kregel deshalb eine Publikationsreihe von der Praxis für die Praxis der Internen Revision begonnen, die wir, das Deutsche Institut für Interne Revision, mit Interesse begleiten und unterstützen.

Bernd Schartmann, CIA
Sprecher des Vorstands
Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Henrik Stein
Mitglied des Vorstands
Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.

Executive Vice President
Corporate Internal Audit & Security
Deutsche Post DHL

Bereichsleiter/Divisional Head
Revision F/RV
DZ Bank AG

Vorwort

Die Verfasser freuen sich, dem interessierten Leser zum ersten Mal in Deutschland eine Buchreihe vorstellen zu können, die von der Praxis für die Praxis der Internen Revision entwickelt wurde.

Der erste jetzt vorliegende Band enthält die Grundlagen der Arbeit der Internen Revision.

Ausgehend von einer Analyse der Überwachungsaufgaben eines Unternehmens wird insbesondere den Entscheidern an der Unternehmensspitze eine Hilfe geboten, welche Kriterien notwendig sind, den Aufbau und Ausbau der Internen Revision voranzutreiben. Gerade kleine und mittlere Unternehmen erfahren, wie sie kostengünstig, z. B. durch Pooling der Internen Revision, die Prüfungsaufgabe organisieren können.

Weiter werden, beginnend mit der klassischen Prüfungsfunktion, Ziele und Aufgaben diskutiert, die zu einer modernen, zukunftsgerichteten Revisionsfunktion gehören. Die Aufgaben Beratung und Innovation werden in die Diskussion eingebracht, weil sie nach Auffassung der Autoren in besonderem Maße eine Unterstützungsfunktion für das Top Management darstellen. Parallel dazu wird besonderer Wert auch auf Tätigkeitsfelder gelegt, die die Unabhängigkeit der Internen Revision gefährden können. Insgesamt bleiben mit den Aufgabengebieten Financial, Operational, Management Auditing und Compliance genügend Gestaltungsräume für eine wertschaffende und werterhaltende prüferische Tätigkeit.

Einen breiten Raum nimmt dann die Ethikdiskussion ein, die nach der Vielzahl der Unternehmensskandale jetzt auch in den Unternehmen zu einer neuen Ausrichtung auf akzeptierte Werte geführt hat. Die Interne Revision hat ja ihren Code of Ethics schon seit langem als Basis ihres Handelns verabschiedet. Sie kann daher in Unternehmen quasi eine Leuchtturmfunktion bilden.

Eine fundierte Analyse der nationalen und internationalen Richtlinien und Regelungen, die gerade in 2008 und 2009 mit vielen neuen Anforderungen aufwarten konnten, bilden das Fundament dieses Buches. Sie werden dann herangezogen, wenn es zum Verständnis der entsprechenden Inhalte notwendig erscheint, jedoch immer im Bezug zur Praxis. Insbesondere das Verständnis der Rahmenkonzepte Corporate Governance, Internal Control und Risk Management wird durch eine ausführliche Erläuterung anhand der IIA-Standards verdeutlicht. Auch das Zusammenspiel dieser Rahmenwerke im Rahmen von COSO ERM wird dargestellt, um dem Leser einen praktischen Leitfaden zu vermitteln.

Die Prozesswelt hat seit einiger Zeit Einzug in den Revisionsalltag gehalten. Deshalb nimmt die Diskussion der Kernprozesse

- Risikoorientierte Revisionsplanung,
- Revisionsobjektplanung, Vor-Ort-Arbeiten und
- Berichterstattung mit Follow-up

einen breiten Raum ein. Das zunehmend eingeforderte Qualitätsmanagement macht auch vor den Toren der Internen Revision nicht Halt. Anhand der Standards zeigen die Autoren, welche Faktoren für eine effektive und ordnungsgemäße Revisionsarbeit notwendig sind. In diesem Zusammenhang werden auch die 5 K.O.-Kriterien besprochen, deren Beachtung für eine Zertifizierung unbedingt erforderlich ist. In den Best Practices werden darauf aufbauend viele Hinweise gegeben, wie die Arbeit kontinuierlich verbessert werden kann. Ein Revisionsleiter erhält also über die geforderten Standards hinaus wertvolle Anregungen, wie und in welchen Themenbereichen er seine Abteilung in Richtung Best-In-Class weiterentwickeln kann.

Das frühere „Angst“-Thema Outsourcing und Teiloutsourcing wird plakativ und aktuell dargestellt. Hier geht es im Wesentlichen um die Themen Fachkompetenz, Komplexität und Größe des Unternehmens, die die Mitarbeiterzahl und Ausrichtung der Internen Revision gerade in kleineren und mittleren Unternehmen bestimmen. Anhand dieser Kriterien kann dann sehr nüchtern ein möglicher Sourcingbedarf ermittelt werden.

Die Themen Risikomanagement und Risikofrühwarnsysteme schärfen den Blick des Lesers für Indikatoren, die substantiellen Problemen vorangehen können. Sie bieten anhand der vorgestellten Risikokataloge eine Fülle von Material, die richtigen Dinge zu tun. Die Herausforderung in der Revisionsplanung, die in der gleichzeitigen Forderung „Keine revisionsfreien Räume“ und „Fokussierung auf substanzgefährdende Risiken“ besteht, wird ausführlich besprochen.

Die Diskussion der Führungsprozesse der Internen Revision kommt auch nicht zu kurz. Es werden die organisatorischen Voraussetzungen der Internen Revision beschrieben und mögliche Strategieansätze thematisiert.

Die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen, der gerade in der Wirtschaftskrise verschärfte Kostendruck und die erforderliche Spezialisierung und Fokussierung bleibt nicht ohne Folgen für die Ausrichtung der Internen Revision. Mit dem Versuch einer Antwort auf die Frage „Generalist oder Spezialist“ wird hierzu ein Weg aufgezeigt.

Die Forderung nach besserer Überwachung in den Unternehmen, wie z. B. in der 8. EU-Richtlinie gefordert, hat zu einem Trend geführt, Prüfungsausschüsse oder Audit Committees einzurichten und professionell auszugestalten. Wie sich hier die Interne Revision aufstellen kann, wird anhand der monalen und dualen Unternehmensverfassungen diskutiert.

Zur zunehmenden Professionalisierung der Internen Revision gehört inzwischen mehr als ein nur theoretisches Verständnis für die IT. Die Erleichterung der Arbeit mit IT und die Prüfung von IT gehören inzwischen zum Rüstzeug eines Revisors. Es werden deshalb einige Empfehlungen zum internen Gebrauch von IT als Unterstützung aller Prozesse der Internen Revision, zum Nutzen der IT als Prüfungstool und der IT als eigener Prüfungsgegenstand im Rahmen der Diskussion von Kontrollen gegeben.

Gespickt mit zahlreichen Beispielen, Abbildungen und Grafiken werden aktuelle Informationen aus dem Revisionsalltag, die Ihre Arbeit erleichtern sollen, vorgestellt. Zusammen mit

- den umfangreichen Checklisten des Anhangs,
- den ins Deutsche übersetzten IIA-Standards,
- den 81 Fragen des deutschen Leitfadens des Quality Assessments und
- den Best Practices aus dem internationalen Bereich (GAIN: Global Auditor Information Network) und dem nationalen Bereich

werden Ratschläge und Hintergrundinformationen für fast jede kritische Situation im Revisionsalltag angeboten. Ein umfangreiches Glossar rundet den Band ab.

Die neuen IIA-Standards, die Anfang 2009 veröffentlicht wurden, sind in die entsprechenden Abschnitte des Buches eingearbeitet worden. Sie erhöhen durch das oligatorische „must“ statt früher „should“ den Grad der Verbindlichkeit. Viele Definitionen von Begrifflichkeiten sind jetzt in die Standards integriert worden. Dies soll die Lesbarkeit und das Sachverständnis erhöhen.

In 2008 wurde eine Befragung der Revisionsleiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt und in 2009 veröffentlicht. Die Ergebnisse sind jeweils in den entsprechenden Kapiteln summarisch berücksichtigt worden. Ziele und Aufgaben der IR sind im Vergleich zu früheren Befragungen in etwa stabil geblieben. Jedoch ist eine Tendenz zu stärkerer Risikoorientierung und Prüfung der Geschäftsprozesse festzustellen.

Unterschiede in der Ausrichtung der Arbeit ergeben sich je nach Zuordnungs-Cluster des eigenen Unternehmens in Industrie, Dienstleistungen, Banken und öffentlichen Institutionen.

Auch die dazugehörigen Practical Advisories (PA) sind, soweit sie bis Juli 2009 überarbeitet und veröffentlicht wurden, berücksichtigt worden. Im Zuge der Neuausrichtung der Veröffentlichungspraxis des IIA muss hier festgestellt werden, dass sich die noch heute gültigen PA gegenüber dem letzten Jahr mehr als halbiert haben. Der Grund ist in der stärkeren Verbindlichkeit der heute gültigen PA zu sehen. Das hat natürlich zur Folge, dass wertvolle Praxistipps der anderen, heute nicht mehr verbindlichen PA aus dem Blickfeld verschwinden könnten.

Auch für die neue MA (Mindestanforderung) Risk (Risikomanagement) der BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), die am 14.8.2009 veröffentlicht wurde, wurde in die entsprechenden Kapitel Erläuterungen mit aufgenommen. Herauszustellen ist die Berichtspflicht der IR (Interne Revision) an den AR (Aufsichtsrat)-Vorsitzenden oder Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, die die Unabhängigkeit der IR stärken sollte. Auch die Prüfungsplanung kann jetzt noch risikoorientierter angesetzt werden, da die starre Regel der 3 Jahre für alle Elemente eines Audit Universe abgemildert wurde.

Die Buchreihe gliedert sich zunächst in den jetzt vorliegenden Einführungsband „Grundlagen der Internen Revision“ und in vier weitere Bände „Financial Auditing (FA)“, „Operational Auditing (OA)“, „Compliance (CO)“ und „Management Audi-

ting (MA)⁴. Die Herausgeber wollen dem interessierten Leser für die jeweiligen Fachgebiete in der IR vertiefte Einblicke in das Revisionsgeschäft geben.

Die Autoren bedanken sich bei dem DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e.V.), dem IIA (Institute for Internal Auditors) und dem IIA Austria für die gute Unterstützung, insbesondere für die freundlichen Genehmigungen, die neuen IIA-Standards und die 81 Fragen des QA (Quality Assessment) abdrucken zu dürfen.

Ein herzlicher Dank geht an den Vorstand des DIIR, ohne dessen Unterstützung der Erfolg dieser Buchreihe nicht denkbar wäre, an eine Vielzahl von Kollegen und Mitarbeitern, die wertvolle praxisorientierte Hinweise zur Verbesserung der Buchreihe gegeben haben und dem Erich Schmidt Verlag, ohne dessen Weitblick dieses Werk nie einem breiten Fachpublikum zugänglich gemacht werden könnte.

Insbesondere sei Dank ausgesprochen Frau Inge Molkenhain, Frau Alessandra Kregel und Herrn Winfried Schnitzler, die substantiell durch ihre vielfältigen Anregungen und Verbesserungsvorschläge zum Gelingen eines lesbaren und verständlichen Buches beigetragen haben.

Diese Buchreihe wird dem interessierten Leser aus der Internen und Externen Revision, dem Management und den Aufsichtsorganen der Unternehmen ein täglicher Ratgeber in Fragen rund um die Interne Revision sein. Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsorgane, die zurzeit noch überlegen, eine Interne Revision einzurichten, erhalten praktische Entscheidungshilfen.

Revisoren, die anstreben, das CIA-Examen abzulegen, gibt das Buch wertvolle praktische Hinweise und ein umfassendes theoretisches Gerüst. Auch den Studierenden und den Lehrenden wird diese Buchreihe empfohlen, enthält sie doch durch ihr umfangreiches Praxiswissen, dokumentiert im Textteil und dem ausführlichen Anhang, genügend Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten und Ausarbeitungen für die theoretische Basis der Internen Revision.

Möge der Vergleich eines CEO einer ausländischen Tochtergesellschaft allen Revisoren nachhaltig in den Ohren klingen: CEO und Revisor haben ähnlich hohe Freiheitsgrade in ihrer täglichen Arbeit, sodass es ein ganzes Arbeitsleben dauern kann, bis sich ein Arbeitstag wiederholt.

Nutzen wir diese Freiheit zum Wohle unserer Unternehmen!

Autoren

*Volker H. Peemöller
Nürnberg*

*Joachim Kregel
Köln*

Schnellorientierung

Die vorliegende Tabelle Schnellorientierung ist für den reversionserfahrenen Leser gedacht, der themenbezogenen Anregungen für seine tägliche Arbeit erhalten oder sein Wissen in speziellen Themen vertiefen möchte.

Ausgangspunkt für die Schnellorientierung sind die 81 Fragen des Leitfadens zum DIIR-Standard Nr. 3, der nach Meinung der Autoren alle wesentlichen Punkte zum Aufbau und Ablauf einer Internen Revision enthält. Auf Basis der 81 Fragen werden zunächst die zugehörigen Kapitelabschnitte des Buches aufgelistet. Es folgen dann die Abbildungen aus dem Textteil (TAB), die Best Practices aus den Kapitelanhängen (BPI und BPA), gegliedert international und nach den Erfahrungen der Autoren, dann die Checklisten, gegliedert nach den eigentlichen Checklisten (CLN) und praktischen Lösungsvorschlägen (LVN) in der letzten Spalte, Diese können Sie unter www.revisionspraxis.esv.info abrufen.

Wie man unschwer erkennen kann, werden alle Fragen des Leitfadens im Buch aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet. Das Buch eignet sich somit auch als gute Vorbereitung für ein Quality Assessment.

Auf der anderen Seite wollten die Autoren bei den Mindeststandards nicht stehen bleiben. Vielmehr sind sie an einer weiter fortschreitenden Professionalisierung der Internen Revision interessiert. Sie unterstreichen dies durch eine Vielzahl von Best Practices, die auch dem erfahrenen Revisionsleiter noch die eine oder andere Anregung zu geben vermögen.

Aus der Außensicht erfährt der Leser darüber hinaus viel Wissenswertes über die Einordnung der Internen Revision in ein Unternehmen und zukünftige Entwicklungen.

Schnellorientierung: Leitfaden-Fragen mit Antworten des Buches*)

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
1	Organisation	Schriftliche Regelung	1.3./7.1.	1.2.		7.9.4.1.	17.1.	II7.1.
2		Aktuelle Regelung	1.3./7.1.			7.9.4.1.	17.1.	II7.1.
3		Aufgaben sind: IKS, RM, CO	1.3./2.2./5.4.1./7.1.2./7.7./8.2.5./8.2.6.	1.3./2.2./5.4./5.9./7.1./7.2./7.5./10.6.	7.9.3.3.	7.9.4.1.	17.1.	II7.1./II7.2.
4		Vollständiger Scope	1.3./7.1.3./8.1.	1.4.1.7./5.9./7.1./7.3./10.6.	7.9.3.1.	7.9.4.2.	1.8.1.	II8.2.
5		Unabhängigkeit	7.1.1.3.				17.1.5.	II7.5.
6		Rev. unabhängig	7.1.3.				17.1.5.	
7		Unternehmens- Info erhalten	8.4./9.2.5.	8.7.			1.8.1./18.2.	
8		RHB vorhanden	7.6./7.7.	7.13./7.15.	7.9.3.4./11.8.3.		17.4.	II7.9.
9		RHB angewandt	7.6./7.7.	7.13./7.15.	7.9.3.4./11.8.3.		17.4.	II7.9.
10		RHB aktuell	7.6./7.7.	7.13./7.15.	7.9.3.4./11.8.3.		17.4.	II7.9.
11	Budget	Personalbudget	7.1.5.	1.8.	7.9.3.5.	7.9.4.2.	17.3.	
12		Sachbudget	7.1.5.			7.9.4.2.	17.3.	
13	Planung	Risikoorientierte Planung	5.4./8.1.	5.7./5.8./8.1./8.3./8.6./8.8./8.10./10.6.	8.10.3.	8.10.4.	18.2.	II8.1./II8.2./II9.1.
14		Jahresrevisionsplanung	8.5./8.6./8.7./	7.9./8.10.	8.10.3.	8.10.4.	1.8.1.	
15		Client- Wünsche zur Planung	8.6.	8.9.	8.10.3.	8.10.4.	18.2.	
16		Risikoorientierte Revisionsobjekte (RO)	9.1.	8.6./8.11.		8.10.4.	18.2.	II8.4.
17		Audit Universe vollständig	8.1.	8.1.			1.8.1.	II8.3.

*) Die Nummerierung der ersten Spalte entspricht dem Leitfaden zum DfIR-Standard Nr. 3, Stand 2008, TAB: Tabellen-Nummer, BPI: Best Practice International, BPA: Best Practice Autoren, CLN: Checkliste-Nummer, LVN: Lösungsvorschlag-Nummer, RO: Revisionsobjekt = einzelne Prüfung.

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
18		Audit Universe aktuell	8.1.	8.1./8.7.			I.8.1.	II8.3
19		Genehmigung und Bewertung	8.6.3.	8.2.			I8.2.	
20		Adhoc-Themen				8.10.4.	I8.2.	
21		Review unterjährig und Kommunikation					I8.2.	
22		Zweckmäßige IT-Tools	7.6.2./8.8.	7.13./8.11.		8.10.4.	I7.4./I8.1.	
23	Vorbereitung	RO- Projektplanung	9.1.	9.2./9.3.			I.8.1.	
24		Voranalyse	9.1.1.				I9.1.	
25		RO- Projektplanung	9.1.2.	9.2./9.3./10.7.			I9.1.	II9.3.
26		Ankündigung	9.3.1.			9.9.4.	I9.1.	
27		Kickoff	9.3.2.					
28		Ziele des RO	9.1.3.				I9.1.	
29		Arbeitsprogramm des RO	9.1.1./9.1.3.	9.1.		9.9.4.	I9.1.	
30		Prozess des RO		2.1.			I9.1.	
31	Durchführung	Prozess des RO		2.1./9.6.				
32		FA	9.6.1.					
33		OA, RM, CO	9.6.2./9.6.3./9.6.4.					
34		Maßnahmenvorschläge	9.6.5.	9.7.		9.9.4.	I9.2.	
35		Abstimmung Feststellung	9.5.2.	9.7./10.3.		9.9.4.	I9.2.	
36		RO: Plan-Ist-Abgleich	10.4.4.				I9.2./II0.1.2.	
37		RO: Dokumentation	9.7.			9.9.4.	I9.2.	
38		Einheitliche Bewertung	5.3.	5.6./10.1.				
39		Referenzierung Arbeitspapiere und Bericht	9.7.1.			9.9.4.	I9.2.	
40		Zweckmäßige Methodenwahl	5.5./9.2.	9.4./9.7./10.3.		9.9.4.	I9.2.	
41		Zweckmäßiger IT-Einsatz	7.6.2.	7.13./7.14.	7.9.3.4.	9.9.4.	I7.4.	
42		Schlussbesprechung	10.4.	10.7./10.8.	9.5.	10.7.4.1.	II0.1.2.	

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
43		Maßnahmenkatalog	10.2.2.3.				I9.2.	
44		Alternative zur Schlussbesprechung	10.2.1./10.2.5.	10.2.				
45	Berichterstattung	Zusammenfassung +-Detailbericht	10.2.2./10.2.3.	10.2.			II10.1.1.	II10.1.-3.
46		Gliederungspunkte Revisionsbericht (RB)	10.2.2./10.2.3.	10.2.			II10.1.1.	II10.1.
47		Standardisierung des RB	10.1.	10.1.			II10.1.1.	II10.1.
48		Vorabstimmung Feststellungen mit geprüften Bereich	9.5.2.	10.2.			I9.2.	
49		Stellungnahme zum RB vom geprüften Bereich	10.2.3.				II10.1.2./II10.1.3.	II10.4.
50		Zeitnahe Veröffentlichung RB	10.1.2.	10.2.	10.7.3.		II10.1.3.	
51		Genehmigung RB		10.1.				
52		RB- Verteiler	10.2.2.1.	10.1.		10.7.4.1.		III10.1.
53		Vertraulichkeit des RB						II7.4.
54		Abschluss RO durch RB					II10.1.3.	
55		Zweckmäßige IT-Tools	7.6.2.	7.13.	7.9.3.4./10.7.3.		I7.4./II10.1.3.	
56		Info Unternehmens-Leitung mit Jahresrevisionsbereich (JRB)	10.2.4.					
57	Prüfungsnacharbeit	Feedback Team	10.4.4.	10.8.		10.7.4.2.	II10.3.	
58		Konsequenzen Feedback	7.4.5./10.4.4.			10.7.4.2.	II10.3.	
59		Wissensmanagement	9.7.4.		10.7.3.	10.7.4.2.	II10.3.	
60		Archivierung	9.7.5.				II10.3.	
61	Follow-up	Etablierter Prozess	10.5.	10.9.		10.7.4.3.	II10.2.	
62		Fristverlängerungen	10.5.1./10.5.2.	10.9.			II10.2.	

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
63		Info über Follow-up an Leitung		10.9.		10.7.4.3.	II0.2.	
64		Regelung über Follow-up-Prüfung vorhanden	10.5.3.			10.7.4.3.	II0.2.	
65	MA-Auswahl	Zweckmäßige Personalplanung	7.4.5.			7.9.4.3.		
66		Aufgabenbeschreibung	7.4.2.					
67		MA-Auswahl-Kriterien	7.4.2.					II7.7.
68		Abteilungs-Profil entspricht den Anforderungen	1.3./7.5.2.	1.4.-1.7./7.3.				II7.7.
69	Fortbildung	Schulungen	7.4.5.	7.12.	7.9.3.7.	7.9.4.4.	I7.3.	
70		Schulungen für Sozialkompetenz	7.4.5.	7.12./10.8.			I.7.3.	
71		CIA-Promotion	7.4.5.					
72		Beurteilungen	7.4.5.	7.12.	7.9.3.1./7.9.3.6.		I7.3.	
73		Mitarbeiter-Initiativen für Fortbildung	7.4.5.	7.12.			I7.3.	
74	Führung	Zweckmäßige Revisions-Leiter (RL)- Qualifikation	7.5.1.		11.8.3.	7.9.4.5.		II7.8.
75		Akzeptanz des RL	7.5.2./11.4.3.	7.11./11.9.				
76		Zweckmäßige QA-Standards	4.2./11.1.	11.1./11.3./11.5./11.6./11.8./11.9.	11.8.3.		III1.1.	III1.1.-2.
77		QA-Programme laufen im Tagesgeschäft		11.2./11.4.	7.9.3.8./8.10.3./11.8.3.	8.10.4.	III1.1.-5	III1.1.-2.
78		JRB	10.2.4.					
79		KVP	11.1./11.6.	11.2./11.7.	10.7.3./11.8.3.		I7.4.	III1.1.-2.
80		Beachtung Gesetze	3./7.2.1.					
81		Gespräche mit AP	12.1.1.			8.10.4.	I7.3.	

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Schnellorientierung	XI
Inhaltsverzeichnis	XXVII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Abbildungsverzeichnis	XXIX
1 Gründe für die Einrichtung einer Internen Revision	1
1.1 Prüfungsfunktion im Unternehmen	1
1.2 Prüfung als Aufgabe der Unternehmensführung	2
1.3 Einrichtung einer Internen Revision	3
1.3.1 Voraussetzungen	3
1.3.2 Maßnahmen zur Einführung	5
1.3.3 Interne Revision in der Praxis (Erhebung der Institute)	13
1.3.4 Überwachung der Internen Revision	14
1.4 Kernthesen	15
2 Abgrenzung der Internen Revision	17
2.1 Definition der Internen Revision nach IIA und DIIR	17
2.2 Ziele und Aufgaben der Internen Revision	18
2.2.1 Ziele der Internen Revision	18
2.2.2 Prüfung als Aufgabe der Internen Revision	19
2.2.3 Vorgehensweise der Prüfung	21
2.2.4 Zeitaspekt der Prüfung	22
2.2.5 Beratung als Aufgabe der Internen Revision	24
2.2.5.1 Ziel der Beratungsfunktion	24
2.2.5.2 Prüfungsnahe Beratung	24
2.2.5.3 Prüfungsunabhängige Beratung	25
2.2.6 Innovation als Aufgabe der Internen Revision	26
2.2.6.1 Begründung der Aufgabe	26
2.2.6.2 Aufgabenstellungen	27
2.2.7 Weitere Aufgaben der Internen Revision	29
2.3 Rechte und Pflichten der Internen Revision	30
2.4 Kernthesen	31
3 Verhaltensgrundsätze (Code of Ethics) der IR	33
3.1 Zielsetzung und Bedeutung des Code of Ethics	33
3.1.1 Inhalt und Bedeutung einer Berufsethik	33
3.1.2 Zielsetzung des Code of Ethics des IIA	34
3.2 Bestandteile des Code of Ehtics	35
3.2.1 Rechtschaffenheit	35
3.2.2 Objektivität	36
3.2.3 Vertraulichkeit	36
3.2.4 Fachkompetenz	36
3.3 Kernthesen	37

4	Standards bzw. Grundsätze des IIA und DIIR	39
4.1	Zweck und Bedeutung der Grundsätze	39
4.2	Attribute Standards	41
4.3	Performance Standards	48
4.4	Kernthesen	56
5	Regelungen zur Internen Revision	59
5.1	Regelungen in Deutschland	59
5.1.1	Einrichtung eines Überwachungssystems nach AktG	59
5.1.2	Einrichtung eines Prüfungsausschusses nach DCGK	61
5.1.3	MaRisk des Bundesamtes für Finanzdienstleistungsaufsicht.	64
5.2	Europäische Regelungen	66
5.2.1	8. EU-Richtlinie	66
5.2.2	Umsetzung von Basel II.	67
5.3	US-amerikanische Regelungen	68
5.3.1	Foreign Corruption Practices Act	68
5.3.2	Sarbanes Oxley Act (SOX)	70
5.3.2.1	Einleitung	70
5.3.2.2	Sarbanes-Oxley Act von 2002	71
5.3.2.3	Internes Kontrollsystem nach SEC 404.	74
5.3.2.4	COSO I als Grundlage des Internal Control des SOX	75
5.3.2.5	Audit Committee (SEC 204, 301, 407 SOX)	76
5.3.2.6	Schutz von Whistle Blowers (SEC. 806, 1107 SOX)	77
5.3.2.7	Aufgaben der Internen Revision im Zusammenhang mit SOX.	77
5.3.2.8	Testdurchführung und Berichterstattung über die Ergebnisse des SOX 404	78
5.3.2.9	Schlussbetrachtung	83
5.4	Internationale Initiativen	83
5.4.1	COSO und Risikomanagementsystem	83
5.4.1.1	Auslöser für die Initiativen zum Risikomanagementsystem.	83
5.4.1.2	Begründung für die Risikomanagementsysteme	84
5.4.1.3	Bestandteile eines Risikomanagementsystems	84
5.4.1.4	Risikomanagementsystem nach COSO	86
5.4.1.5	Anwendungsbereich des Risikomanagementsystems	89
5.4.1.6	Problembereiche von Risikomanagementsystemen	90
5.4.2	OECD und Corporate Governance	90
5.4.3	Transparency International und Fraud	91
5.5	Kernthesen	92
6	Entwicklungstendenzen der Internen Revision	95
6.1	Entwicklungstendenzen im Unternehmen	95
6.1.1	Wissensmanagement im Unternehmen	95
6.1.2	Flexible Organisation	96
6.1.3	Shareholder Value-Denken	98
6.1.4	Diversity Management	98
6.2	Entwicklungstendenzen im Umfeld des Unternehmen	99
6.2.1	Internationalisierung/Globalisierung	99
6.2.2	Wettbewerbsdruck	100
6.2.3	Wertewandel	101

6.2.4	Technologische Entwicklung	102
6.2.5	Nationale und internationale Regulierung	102
6.2.6	Soziale und politische Konflikte	103
6.3	Kernthesen	104
7	Strategie und Organisation der Internen Revision	107
7.1	Geschäftsordnung/ Geschäftsauftrag der IR	107
7.1.1	Die Einbettung der IR im Unternehmen	108
7.1.1.1	Die IR im dualen System von Aufsichtsrat und Vorstand ..	108
7.1.1.2	Interne Revision und amerikanische Gesetzgebung	109
7.1.1.3	Stellung des Revisionsleiters im Unternehmen	110
7.1.2	Ziele und Aufgaben der Revision	113
7.1.3	Informationszugang, -zutritt, -zugriff	120
7.1.4	Berichtspflichten, Verschwiegenheitspflichten, berufständische Pflichten	121
7.1.5	Budget	123
7.2	Strategie der IR	126
7.2.1	Vision und Mission	126
7.2.2	Der Strategiebegriff	127
7.2.3	Umsetzung des Strategiebegriffs in die IR-Welt	129
7.2.3.1	Wie wir gewinnen	129
7.2.3.2	Was wir sagen	130
7.2.3.3	Was wir können	131
7.2.3.4	Was wir tun	131
7.2.3.5	Kommunikation der Strategie	132
7.2.4	Umsetzung der Strategie: Beispiel Internationalisierung der IR	134
7.3	Aufbauorganisation der IR	137
7.3.1	Generelle Ordnungsprinzipien	138
7.3.1.1	Zentral/dezentral	138
7.3.1.2	Zentral/regional	138
7.3.1.3	Funktional/divisional	139
7.3.2	Führungsebenen in der IR	143
7.3.3	Produktive und administrative Zeiten in der IR	144
7.4	Der Mitarbeiter in der IR	146
7.4.1	Berufsrevisor oder Revisor auf Zeit	146
7.4.2	Anforderungsprofil für Revisoren	147
7.4.3	IR als Teil des Führungsnachwuchspools in einem Unternehmen ...	150
7.4.4	Mitarbeiterbefragung als Start eines mitarbeiterorientierten Dialog in der IR	150
7.4.5	Die Instrumente des mitarbeiterorientierten Prozesses	153
7.4.6	Job Rotation und das Modell Gastrevisor	154
7.5	Der Revisionsleiter	155
7.5.1	Die Anforderungen an einen Revisionsleiter	155
7.5.2	Der Revisionsleiter und sein Umfeld	156
7.5.2.1	Erwartungen des Topmanagements an die IR	157
7.5.2.2	Erwartungen der geprüften Bereiche an die IR	158
7.5.3	Erwartungsdiskrepanzen an die IR zwischen geprüftem Bereich und Unternehmensleitung	159
7.6	Revisionstools zur Unterstützung der Arbeit der IR	160
7.6.1	Anforderungen an ein Revisionstool	160

7.6.2	Standardsoftware für den internen Revisionsprozess	162
7.6.3	Dateianalysetools.....	164
7.7	Kern-Prozesse der IR.....	166
7.8	Kernthesen.....	170
Kapitelanhang 7	173
IIA-Standards	173
DIIR-Standards	179
A: Best Practises GAIN (IIA)	181
B: Best Practises National	183
8	Risikoorientierte Revisionsplanung	185
8.1	Das Audit Universe	185
8.1.1	Funktionsprüfungen.....	186
8.1.2	Prozessprüfungen	187
8.1.3	Prüfung von Geschäftseinheiten	189
8.1.4	Prüfung von Gesellschaften	190
8.1.5	Projektprüfungen im Unternehmen.....	191
8.2	Risikoklassifizierungen und Risikomodelle.....	193
8.2.1	Risiko und Chance	193
8.2.2	Problem-Risiko-Substanzgefährdendes Risiko-Systemrisiko	194
8.2.3	Risikoursache und Risikowirkung.....	196
8.2.4	Risiko-Faktoren nach COSO II sowie nach DIIR und nach DRS 5 ...	198
8.2.5	Risikomanagementsysteme.....	199
8.2.6	Risikofrühwarnsysteme	202
8.3	Risikoklassifizierung im Audit Universe	207
8.3.1	Risikomatrix zur Jahresplanung.....	207
8.3.2	Risiko revisionsfreier Räume bei Unternehmensteilen geringerer Bedeutung.....	209
8.4	Informationsquellen für eine risikoorientierte Prüfungsplanung	210
8.4.1	Interne Quellen	210
8.4.2	Externe Quellen.....	211
8.5	Ideenspeicher: Sammlung von möglichen Handlungsfeldern aus Erkenntnissen von Prüfungen des laufenden Jahres.....	212
8.5.1	Strategiediskussion	213
8.5.2	Detailplanung möglicher Themen.....	214
8.6	Einbindung des Top-Managements in die Jahresrevisionsplanung.....	216
8.6.1	Diskussion von Eckpunkten für die Planung	216
8.6.2	Roadshow	216
8.6.3	Einbindung von Gesamt-Vorstand und Aufsichtsrat	217
8.7	Ressourcenplanung und Teambildungsprozess.....	218
8.7.1	Planung der internen und externen Ressourcen	218
8.7.2	Teambildungsprozess.....	219
8.8	IT-Tools zur Unterstützung des Planungsprozesses	222
8.8.1	Informationstool für das Audit Universe: Datenbank	222
8.8.2	Prozessbegleitende Revisionssoftware	223
8.9	Kernthesen	224
Kapitelanhang 8	226
A: IIA Standards	226
B: DIIR Standards	227

	C: Best Practises GAIN (IIA)	228
	D: Best Practises National	228
9	Revisionsobjekt-(RO)-planung und Prüfungsarbeiten vor Ort	229
9.1	Revisionsobjekt-(RO)-planung	229
	9.1.1 Briefing und Vorrecherche möglicher Inhalte	230
	9.1.2 Planung von Zeit, Kosten und speziellen Anforderungen des RO	232
	9.1.3 Interne Genehmigungsprozesse mit RO-Zielplanung	234
9.2	Prüfungsmethoden	235
	9.2.1 Prüfungsverfahren	237
	9.2.2 Prüfungszeitraum	239
	9.2.3 Prüfungsort	240
	9.2.4 Prüfungsart	241
	9.2.5 Auswahl der benötigten Informationsquellen	242
9.3	Prüfungsarbeiten vor Ort	244
	9.3.1 Anschreiben und Anforderung von vorbereitenden Informationen ..	245
	9.3.2 Das Eröffnungsgespräch	246
	9.3.2.1 Emotionale Ebene	247
	9.3.2.2 Selbstdarstellung	247
	9.3.2.3 Sachebene	248
	9.3.2.4 Appell	248
9.4	Schwachstellenanalyse	250
	9.4.1 Die sechs Zustände von SOLL und IST	250
	9.4.2 Kontrollen	253
	9.4.3 Die Ist-Soll-Analyse	257
9.5	Feststellungen	259
	9.5.1 α – und β -Fehler: Schlussfolgerungen	259
	9.5.2 Abstimmung mit der Fachseite	261
9.6	Verbesserungsvorschläge	262
	9.6.1 Verbesserungsvorschläge im FA	264
	9.6.2 Verbesserungsvorschläge im OA	265
	9.6.3 Verbesserungsvorschläge im CO	266
	9.6.4 Verbesserungsvorschläge im MA	268
	9.6.5 Generelle Merkmale von Verbesserungsvorschlägen	268
9.7	Dokumentation	269
	9.7.1 Formalisierung und Referenzierung	269
	9.7.2 Prüfungsdokumentation	269
	9.7.3 Berichtsdocumentation	269
	9.7.4 Systemdocumentation, Dauerakte/Permanent File und Wissensmanagement	270
	9.7.5 Archivierung	271
9.8	Kernthesen	271
	Kapitelanhang 9	273
	A: IIA Standards	273
	B: DIIR Standards	276
	C: Best Practises National	277

10	Berichterstattung	279
10.1	Anforderungen an eine professionelle Berichterstattung	279
10.1.1	Detaillierungsgrad von Revisionsinformationen in Abhängigkeit vom Empfänger	280
10.1.2	Zeitnah und aktuell	282
10.1.3	Klar, wahr, konkret und vollständig	283
10.1.4	Objektiv und konstruktiv	285
10.1.5	Schwerpunktsetzung	287
10.2	Prüfungsergebnisse und Maßnahmenempfehlungen zielgruppenorientiert aufbereiten und berichten	290
10.2.1	Mündliche versus/und schriftliche Berichterstattung im Revisionsprozess	291
10.2.2	Der Kurzbericht	294
10.2.2.1	Das Deckblatt	294
10.2.2.2	Die Zusammenfassung	296
10.2.2.3	Der Maßnahmenkatalog	298
10.2.3	Die Langversion mit Detailbericht und Anlagen	300
10.2.4	Monatsberichte, Jahresberichte und Berichterstattung vor dem Prüfungsausschuss	304
10.2.5	Sonderberichte	306
10.3	Präsentationstechniken	307
10.3.1	Visualisierung	307
10.3.2	Formalanforderungen	310
10.3.3	Techniken	311
10.4	Revisionsgespräche erfolgreich führen	312
10.4.1	Vorbereitung einer Schlussbesprechung	313
10.4.2	Vorbereitung der Unterlagen	315
10.4.3	Gruppendynamik (TZI: Themenzentrierte Interaktion) in den Schlussbesprechungen	316
10.4.4	Debriefing/Prüfungsnachbereitung	319
10.5	Überwachung von Prüfungsergebnissen	321
10.5.1	Terminüberwachung	322
10.5.2	Eskalationsprozess	323
10.5.3	Follow-up-Prüfungen	325
10.6	Kernthesen	327
Kapitelanhang 10		329
	A: IIA – Standards zur Berichterstattung und zum Follow-up:	329
	B: Auszug aus dem Leitfaden zum DIIR-Standard Nr. 3 „Qualitätsmanagement in der Internen Revision“ zum Thema Berichterstattung, Prüfungsnacharbeit und Follow-up	331
	C: Best Practises GAIN (IIA)	333
	D: Best Practices National	333
11	Qualitätsmanagement in der IR	335
11.1	Qualitätsstandards	335
11.1.1	ISO-Normen	337
11.1.2	DIN-Normen	338
11.1.3	Total Quality Management (TQM)	339
11.1.4	European Foundation on Quality Management (EFQM)	340

11.2	Die IIA-Standards für Qualitätsmanagement in der IR	342
11.2.1	Hintergrund	342
11.2.2	Formen der Zertifizierung	343
11.3	Das deutsche Quality Assessment nach DIIR-Norm	344
11.3.1	Die 5 K.O.-Kriterien	344
11.3.2	Die 11 Hauptkapitel des QA	346
11.3.3	Die Bewertungssystematik	347
11.4	Die Vorbereitung und Durchführung eines QA	348
11.4.1	Vorbereitung eines QA durch den Auftraggeber mittels einer Selbstbewertung	350
11.4.2	Mittlere und größere Revisionsabteilungen- Externes QA	350
11.4.2.1	Strategie	350
11.4.2.2	Planung des QA	351
11.4.2.3	Zusammenstellung des Teams	352
11.4.2.4	Teambildungsprozess im QA-Team	353
11.4.3	Exkurs: Das „360 ° Feedback“ als Management-Tool im QA-Prozess	353
11.4.4	Selbstbewertung mit externer Validierung	355
11.5	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von IIA und DIIR beim Quality Assessment	355
11.6	Kosten und Nutzen eines Qualitätsmanagement in der IR	357
11.7	Kernthesen	358
Kapitelanhang 11		360
A: IIA Standards		360
B: DIIR-Standards		362
C: Best Practises (GAIN)		362
12	Die Interne Revision in ihrer Außenansicht, national und international. ..	363
12.1	Zusammenarbeit der Internen Revision mit verwandten Bereichen	363
12.1.1	Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer	363
12.1.1.1	Gründe für die Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Abschlussprüfer	363
12.1.1.2	Regelungen zur Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Abschlussprüfer	364
12.1.1.3	Ausprägungen der Zusammenarbeit in der Praxis	367
12.1.2	Zusammenarbeit mit dem Controlling	369
12.1.2.1	Gemeinsamkeiten zwischen Interner Revision und Controlling	369
12.1.2.2	Unterschiede zwischen Interner Revision und Controlling	370
12.1.2.3	Formen der Zusammenarbeit	371
12.1.3	Zusammenarbeit mit den Bereichen Sicherheit/Compliance	373
12.1.4	Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden	375
12.1.5	Zusammenarbeit mit dem Bereich Risikomanagement	380
12.1.5.1	Organisation des Risikomanagements	380
12.1.5.2	Zusammenarbeit mit der Internen Revision	381
12.2	Branchenspezifische Besonderheiten der IR in Deutschland	383
12.2.1	Interne Revision in Banken und Versicherungen	383
12.2.2	Interne Revision in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen	385

12.2.3	Interne Revision bei den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	387
12.2.4	Interne Revision im Mittelstand	389
12.3	Internationale und nationale Berufsorganisationen der Internen Revision.	392
12.3.1	Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (DIIR).	392
12.3.2	Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision.	393
12.3.3	The Institute of Internal Auditors (IIA).	394
12.3.4	European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) .	396
12.4	Kernthesen	396
	Ausblick	398
	Anhang	400
	Glossar	400
	Literaturverzeichnis	409
	Internetlinks	418
	Stichwortverzeichnis	419