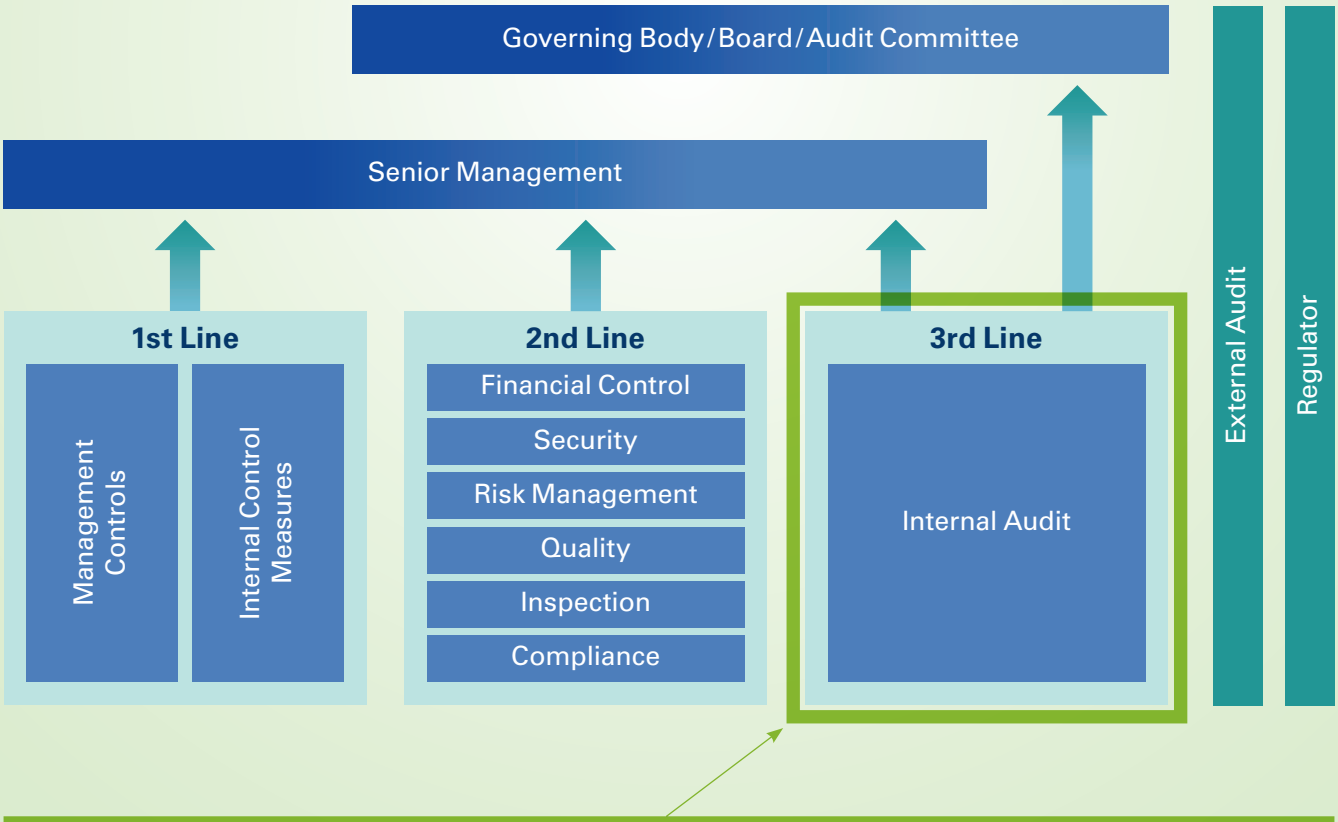
Audit Committee Quarterly
extra
DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

Qualität der Internen Revision

Das Three Lines of Defense-Modell



DAS ERGEBNIS UNSERER UMFRAGE

Aktuelle Trends der Internen Revision

Die zahlreichen Unternehmensskandale und die massive Veränderung der Risikoposition vieler Unternehmen macht ein funktionierendes Corporate Governance-Framework zu einem zentralen Bestandteil der langfristigen Existenzsicherung. Die gestiegene Komplexität und Dynamik in Verbindung mit einem hohen Druck des Kapitalmarkts und zahlreichen Herausforderungen der Internationalisierung fordern von Vorstand und Aufsichtsrat eine bestmögliche Unternehmensführung und -überwachung. Während der Vorstand früher insbesondere klassische Kontrollaufgaben bei der Revision angesiedelt hat, entwickelte sich die Interne Revision im Zeitverlauf immer mehr zu einer wertschaffenden Unternehmensfunktion, die durch ihre unternehmensspezifischen Aufgaben einen größtmöglichen Mehrwert für das Gesamtunternehmen leisten soll.

Während die Positionierung als dritte Verteidigungslinie im »Three Lines of Defense«-Modell in der Zwischenzeit als weitgehend akzeptiert angesehen werden kann, existieren neue Trends, welche sowohl aus Sicht des Vorstands als auch des Aufsichtsrats den Mehrwert der Revision verbessern.

Combined Assurance: Durch die Positionierung als dritte Verteidigungslinie ist es die Interne Revision gewohnt, an den jeweiligen Schnittstellen mit anderen Governance-relevanten Funktionen zusammenzuarbeiten. Die enge Abstimmung mit Controlling, Risikomanagement oder Compliance verbessert nicht nur die Leistung der Revision, sondern auch der übrigen Funktionen. Kommunizierte und sogar abgestimmte Prüfungspläne mit dem Wirtschaftsprüfer ermöglichen eine größere Abdeckung der geprüften unternehmerischen Risiken. Insgesamt entwickelt sich die Interne Revision zur internen Koordinationsstelle der einzelnen Governance-Funktionen, die im Auftrag von Vorstand und Aufsichtsrat hilft, das gesamte Governance-System effizienter und effektiver zu gestalten.

Continuous Auditing / Big Data: Viele Revisionsabteilungen gehen proaktiv auf die Digitalisierung der Geschäftsprozesse ein und nutzen die bestehenden Daten der Unternehmen zur Implementierung von automatischen bzw. kontinuierlichen Prüfroutinen. Diese Entwicklung verbessert nicht nur die Leistung der Revision aufgrund von Ressourceneinsparungen, sondern ermöglicht auch eine Identifikation von potenziellen Risiken mit minimaler zeitlicher Distanz zum Entstehungszeitpunkt.

Management Training Ground: Die Interne Revision ist eine Funktion mit einem sehr hohen Bedarf an hervorragend qualifizierten Mitarbeitern. Durch die kontinuierliche Entwicklung der Revisionstätigkeit müssen auch die Revisoren durch ständige Weiterbildung ihre Leistungsfähigkeit gewährleisten. Zudem entwickelt die analytische und lösungsorientierte Tätigkeit in ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen die einzelnen Revisoren zu Governance-Experten mit breitem unternehmerischen Verständnis und Know-how. Folglich können Revisoren passgenau als zukünftige Führungskräfte entwickelt werden und aufgrund ihrer in der Revision gewonnenen Erkenntnisse Wissen über gute Corporate Governance in das Unternehmen tragen.

Beratung und Unterstützung: Die zuvor beschriebene umfängliche Kenntnis über das Unternehmen und eingebundene Teilbereiche erlaubt es der Revision zudem, Lösungen zur nachhaltigen Verbesserung von Geschäftsprozessen und zur Minimierung der Risikoposition zu entwickeln. Die Beratung als Aufgabe der

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Revision wird aktuell immer wichtiger, ohne dabei die Hauptaufgabe – eine objektive und unabhängige Erbringung von Prüfungsdienstleistungen – zu vernachlässigen. In einigen Unternehmen ist beispielsweise die Revision als Unterstützer im Prozess des strategischen Managements aktiv, um bestehende Prämissen zu prüfen oder spezifische Informationen zu ermitteln. Insbesondere die Unabhängigkeit und Objektivität ist hier sowohl aus Sicht des Vorstands als auch des Prüfungsausschusses ein zusätzlicher Vorteil.

Dies sind nur einige Beispiele für das breite Tätigkeitsspektrum und aktuelle Trends der Revision, welche langfristig sowohl für den Vorstand als auch für den Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss einen Mehrwert generieren können. Jeder der dargestellten Trends kann die Unternehmensführung und -überwachung verbessern und neue Impulse für eine Optimierung der Governance liefern. Vor diesem Hintergrund steigert eine koordinierte Informationsversorgung durch die Revision nicht nur den Wissensstand von Vorstand und Aufsichtsrat, sondern auch das Governance-Verständnis.

Prof. Dr. Marc Eulerich
Universität Duisburg-Essen
Mercator School of Management
Lehrstuhl für Interne Revision und
Corporate Governance

INHALT

2 **Editorial**
Prof. Dr. Marc Eulerich

4 **Anforderungen an die Qualität der Internen Revision aus Sicht des Prüfungsausschusses**
Dr. Erhard Schipporeit

7 **Die Interne Revision als Trusted Advisor und Qualitätsgarant in einem volatilen Geschäftsumfeld**
Ralf Herold

13 **Qualität der Internen Revision – eine Umfrage: Welchen Beitrag leistet die Interne Revision für Vorstand und Aufsichtsrat?**
Matthias Vogler

30 Impressum

31 Bestellformular

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Erhard Schipporeit

Anforderungen an die Qualität der Internen Revision aus Sicht des Prüfungsausschusses

Dr. Erhard Schipporeit ist Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten; u. a. ist er Vorsitzender des Prüfungsausschusses der SAP SE, der Deutsche Börse AG, der RWE AG sowie der Fuchs Petrolub SE.

Compliance-Mängel haben gerade in jüngster Vergangenheit in großen Konzernen zu erheblichen Sanktionen und damit zu Wertvernichtungen in Milliardenhöhe geführt. In erster Linie hat hier offenbar das jeweilige Compliance-Management Schwachstellen offenbart. Aber hätten nicht auch bei der Internen Revision rechtzeitig die Alarmglocken schrillen müssen? Wurden die entsprechenden Risikopotenziale nicht früh genug erkannt oder nicht klar genug kommuniziert? Hat also die Revision als »Third Line of Defense« versagt? Oder hat das Topmanagement deren Hinweise nicht ernst genug genommen? Und schließlich die Frage: Welche Schlussfolgerungen sind daraus für den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats zu ziehen?

Das Audit Committee nimmt für den Aufsichtsrat wesentliche Überwachungs- und Kontrollfunktionen wahr. Im Vordergrund stehen dabei das Interne Kontrollsystem, das Risikomanagementsystem und das Compliance-Managementsystem. Deren Wirksamkeit zu überwachen, liegt zumeist in der Verantwortung des Prüfungsausschusses. Bei dieser umfassenden Kontrollfunktion ist er zunehmend auf die Unterstützung durch die Interne Revision angewiesen. Nur mit einer funktionsfähigen und professionellen Internen Revision kann das Audit Committee heute seiner umfassenden Überwachungsaufgabe angemessen nachkommen. Deren Qualität strahlt somit auch auf die Arbeit des Prüfungsausschusses aus.

Welche Anforderungen sollte das Audit Committee vor diesem Hintergrund an die Qualität der Internen Revision stellen?

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abgestufte Kontrollhierarchien:

»FIRST LINE«

Prozessintegrierte Kontrollen

»SECOND LINE«

Risikomanagement oder Compliance-Management

»THIRD LINE OF DEFENSE«

Interne Revision, objektive Prüffunktion

»Hand am Puls« des Unternehmens

Ein wesentliches Merkmal ist die Neutralität der Internen Revision und ihre Unabhängigkeit vom operativen Geschäft. Die Interne Revision steht nach den prozessintegrierten Kontrollen (»First Line«) und dem Risikomanagement oder dem Compliance-Management (»Second Line«) als »Third Line of Defense« am Ende der abgestuften Kontrollhierarchie. Sie hat als objektive und prozessunabhängige Prüfungsinstanz die Wirksamkeit der beiden vorgelagerten Kontrollebenen zu beurteilen. Eine Vermischung der Internen Revision als objektive Prüfungsfunktion mit diesen vorgelagerten »Verteidigungslinien« ist zu vermeiden.

Zunehmend wichtiger wird aber die Fähigkeit der Internen Revision, zwischen der ersten und zweiten Linie Koordinierungsarbeit zu leisten. Das setzt ein tiefes Verständnis der Geschäftsprozesse und der Risikolandschaft voraus. Für das Audit Committee ist es wichtig zu wissen, ob die Governance-, Risikomanagement- und Compliance-Prozesse als erste und zweite »Line of Defense« funktionieren. Je reifer die erste und zweite Linie sind, desto wirkungsvoller ist die Interne Revision als dritte »Line of Defense«. Für den Prüfungsausschuss, der die Wirksamkeit der unternehmerischen Kontroll- und Überwachungssysteme zu beurteilen hat, wird die Interne Revision dabei zu einem unverzichtbaren Partner. Sie hat die »Hand am Puls« des Unternehmens.

Interaktion mit Prüfungsausschuss stärkt Unabhängigkeit

Für die Unabhängigkeit der Internen Revision ist deren organisatorische Anbindung an die oberste Führungsebene des Unternehmens notwendig. Die direkte Berichtslinie an den Vorstand insgesamt oder an den Vorstandsvorsitzenden unterstreicht die Bedeutung der Internen Revision in der Organisation und ist heute Best Practice. Daneben hat sich häufig ein direkter Austausch zwischen Prüfungsausschuss bzw. dessen Vorsitzendem und dem Leiter der Internen Revision etabliert. Dieser direkte Zugriff ist inzwischen weithin gelebte Praxis guter Corporate Governance – grundsätzlich mit Einbindung des Vorstands. Diese persönliche Interaktion schafft eine gute Vertrauensbasis, auch auf informeller Basis. Häufig wird der Vorsitzende des Prüfungsausschusses zudem in die Auswahl des Leiters der Internen Revision und dessen Leistungsbeurteilung einbezogen. Dies alles trägt wesentlich dazu bei, die Unabhängigkeit der Internen Revision sicherzustellen.

Interne Revision als »Kaderschmiede«

Neben der Unabhängigkeit spielt natürlich die personelle Ausstattung der Internen Revision eine wichtige Rolle. Dazu zählt neben der hinreichenden Quantität vor allem die Qualität der Revisoren: Ist das notwendige Unternehmens-Know-how gegeben? Sind wichtige Fachkenntnisse (z. B. IT) vorhanden? Gibt es eine gute Balance von erfahrenen Revisoren und Nachwuchs- »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

revisoren? Wie ist die Vernetzung in das Unternehmen durch ein funktionierendes Rotationsprogramm? Gibt es ein Co-Sourcing, d. h. den kurzzeitigen Einsatz von Gastrevisoren aus anderen Bereichen? Welche Entwicklungsmöglichkeiten für junge Talente bestehen? Wird die Interne Revision gezielt als »Kaderschmiede« für talentierte Nachwuchskräfte genutzt? Je positiver die Antworten auf diese Fragen ausfallen, desto höher dürften das Standing und die Akzeptanz der Internen Revision in dem Unternehmen sein. Davon hängt nicht zuletzt die Schlagkraft der Internen Revision ab.

Transparente Kommunikation

Von zunehmender Bedeutung ist für das Audit Committee eine effiziente und effektive Kommunikation der Prüfungsergebnisse durch die Interne Revision. Das beginnt schon mit der Präsentation des Prüfungsplans mit klar erkennbaren Schwerpunkten entlang des Risikoprofils. Sie setzt sich fort in prägnanten, verständlichen und streng ergebnisorientierten Berichten über die wesentlichen Prüfungsergebnisse. Das schließt ungeplante Ad-hoc-Prüfungen ein. Mit zunehmender Komplexität der Risikolandschaft wächst die Notwendigkeit, sich dabei auf die Zusammenhänge zwischen den Prüfungsergebnissen und den daraus resultierenden Risiken sowie deren möglichen Konsequenzen zu konzentrieren. Schließlich muss die Interne Revision gegenüber dem Audit Committee Transparenz zur Umsetzung der vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen herstellen.

Blick in den »Rückspiegel« reicht nicht

Ein weiteres Qualitätsmerkmal der Internen Revision ist deren Fähigkeit, über die vergangenheitsbezogenen Prüfungen hinaus auch Beratungsfunktionen wahrzunehmen. Die Interne Revision soll nicht nur in den »Rückspiegel« schauen, sondern – so auch das DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision) – »für das Unternehmen Mehrwert schaffen und Geschäftsprozesse verbessern«. Die Interne Revision soll zu einem positiven Unternehmensergebnis beitragen. Die bei der Überwachung der wichtigsten Risiken gewonnenen Erkenntnisse sollen in Vorschläge zu Prozessverbesserungen im Sinne von Best Practices einfließen und damit das Risikomanagement stärken. Besonders bedeutsame Risikofelder sind dabei die Bereiche Fraud, Datenschutz und Datensicherheit, Großprojekte, Business Continuity, M&A und Regulierungsthemen.

Die Erwartungen des Prüfungsausschusses an eine moderne Interne Revision gehen also weit über die reine Risikoidentifikation hinaus. Dabei kann es auch um Bedrohungspotenziale für ganze Geschäftsmodelle bzw. deren kritische Prüfung gehen. Dies erfordert neben tiefen Kenntnissen der operativen Geschäftsprozesse auch strategisches Mitdenken. So wird der klassische Revisor für das Audit Committee zum »Trusted Advisor«.

Spannungsfeld von Assurance und Advisory

In diesem Spannungsfeld von Assurance und Advisory darf die Objektivität der Internen Revision nicht auf der Strecke bleiben. Die Effizienzverbesserung von Prozessen bleibt in erster Linie eine operative Aufgabe. Es wäre aber nicht nur ineffizient, sondern auch fahrlässig, die bei der Prüfung von Risikofeldern durch die Interne Revision gewonnenen Erkenntnisse nicht in Vorschläge zu Prozessverbesserungen im Risikomanagement einfließen zu lassen. Die fundierte Fachkompetenz der Internen Revision zu nutzen, ohne ihre Objektivität zu gefährden – im Gelingen dieses Spagats erweist sich die Qualität einer modernen Internen Revision.

State-of-the-Art Interne Revision stärkt Prüfungsausschuss

Insgesamt muss sich das Audit Committee bei der Beurteilung der Qualität der Internen Revision vor allem auf seine eigene Einschätzung verlassen. Je intensiver sich beispielsweise der Vorsitzende des Prüfungsausschusses mit dem Leiter der Internen Revision austauscht, desto fundierter wird sein Qualitätsurteil ausfallen können. Empfehlenswert ist ferner, die Erkenntnisse des Abschlussprüfers aus der Zusammenarbeit mit der Internen Revision in diese Beurteilung einzubeziehen. Zusätzlich kann es sich für den Prüfungsausschuss anbieten, durch den Abschlussprüfer ein externes Quality Assessment nach dem Standard des DIIR durchführen zu lassen. Werden die Mindeststandards erfüllt, wie z. B. eine offiziell verabschiedete Charta, ein risikobasierter Prüfungsplan, eine angemessene Dokumentation oder ein angemessener Follow-Up-Prozess? Durch überzeugende Antworten auf diese und andere Fragen gewinnt der Prüfungsausschuss Erkenntnisse zum professionellen Standard der Internen Revision.

Nur mit einer Internen Revision, die das Prädikat »State-of-the-Art« erhält, kann der moderne Prüfungsausschuss seine Überwachungsaufgabe heute wirksam wahrnehmen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ralf Herold

Die Interne Revision als Trusted Advisor und Qualitätsgarant in einem volatilen Geschäftsumfeld

Risikobasierte Prüfungsmethoden und innovative Formen der Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor und Qualitätskriterium der Internen Revision

Ralf Herold, Leiter Konzernrevision BASF, Diplom-Kaufmann, mehrjährige internationale BASF Management-Erfahrung in Osteuropa und Südostasien mit Schwerpunkt Finanzen, Controlling, General Management, IT und M&A

1. Ausgangslage

Die Geschäftsführung und Aufsichtsorgane befinden sich zunehmend im Spannungsfeld dynamischer Markt- und Geschäftsanforderungen, herausfordernden sozioökonomischen Anpassungsprozessen und immer komplexeren Regelwerken. Ökonomische Opportunitäten und steigende Volatilität – befeuert durch neue Technologien, Geschäftsmodelle und zunehmend globale Arbeitsteilung – treffen dabei häufig auf politische Entscheidungsprozesse und steigende Regelungsdichte, bei nur bedingter Konsistenz und Harmonisierung der nationalen, regionalen und globalen Interessen und Anforderungen. Insbesondere in Zeiten ökonomischer Krisen und signifikanter gesellschaftlicher Umbrüche wird als Reaktion auf verstärkte Unsicherheit und subjektiven Kontrollverlust der Ruf nach mehr staatlicher Kontrolle und mehr persönlicher Verantwortung und Haftung der wirtschaftlich Handelnden – namentlich der unternehmerischen Entscheidungsträger und Kontrollorgane – lauter. ››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

In diesem Kontext erfährt das Leitbild des »Ordentlichen Kaufmanns« in seiner Kodifizierung für Vorstände (§ 93 AktG – Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters; § 91 Abs. 2 – Einrichtung eines Überwachungssystems) bzw. für Aufsichtsräte (§ 116 AktG – Anwendung analog § 93 AktG; § 107 AktG – Innere Ordnung des Aufsichtsrats, insbesondere § 107 Abs. 3 AktG – Ausschüsse/Prüfungsausschuss), z. B. auch im Zusammenhang mit § 130 OWiG in Verbindung mit § 30 OWiG, als Beurteilungsmaßstab für persönliche Haftung eine stetig steigende Bedeutung.

Es stellt sich daher die Frage, welchen Beitrag die Interne Revision als Teil des Internen Kontrollsystems eines Unternehmens leisten kann, um als »Trusted Advisor und Qualitätsgarant in einem volatilen Geschäftsumfeld« den Vorstand und den Aufsichtsrat in der Wahrnehmung seiner Verantwortung zu unterstützen.

2. Aufgabenstellung der Internen Revision

Die Aufgabenstellung der Internen Revision ergibt sich nicht unmittelbar aus einer gesetzlichen Norm. Eine explizite Nennung der Funktion erfolgt aber z. B. in § 107 Abs. 3 AktG oder § 25a Abs. 1 Nr. 3 KwG. Eine hinreichende Konkretisierung der Aufgabenstellung wurde – wenn auch primär für Kreditinstitute – durch das BaFin-Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012 »Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk« unter AT 4.4.3 Interne Revision vorgenommen. Wesentliche Elemente (Auszug) sind dabei:

- Tz. 1: Jedes Institut (Unternehmen) muss über eine funktionsfähige Interne Revision verfügen.
- Tz. 2: Die Interne Revision ist ein Instrument der Geschäftsleitung, ihr unmittelbar unterstellt und berichtspflichtig; der Vorsitzende des Aufsichtsorgans kann unter Einbeziehung der Geschäftsleitung direkt bei dem Leiter der Revision Auskünfte einholen.
- Tz. 3: Prüffokus: Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagement- und des internen Kontrollsystems sowie Ordnungsmäßigkeit aller Aktivitäten und Prozesse.
- Tz. 4: Der Revision ist jederzeit ein vollständiges und uneingeschränktes Prüfrecht einzuräumen.

In Anlehnung an diese MaRisk-Leitsätze und unter Berücksichtigung der fachlichen Kontexteinbettung im AktG lässt sich für die Aufgabenstellung der Internen Revision zusammenfassend festhalten, dass

- die Interne Revision einen integralen Bestandteil des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems eines Unternehmens darstellt,
- mit dem Ziel, die Leitungsfunktionen eines Unternehmens in ihrer pflichtgemäßen Ausübung von angemessenen Überwachungs- und Steuerungsaufgaben durch risikoorientierte Prüfungshandlungen zu unterstützen.

Die Frage der angemessenen Ausgestaltung sowie organisatorischen Aufhängung der Internen Revision ist unternehmensspezifisch vom Vorstand, in Abstimmung mit dem Aufsichtsrat, festzulegen. Die MaRisk-Definition in AT 4.4.3 Tz. 2 kann dabei als Gestaltungsrahmen dienen.

3. Sicherstellung der Audit-Qualität – »Assurance«

3.1 Risikobasierte Prüfungsmethoden

Erfolgskritisch für die Qualität der Internen Revision ist die Fähigkeit, relevante Risiken zeitnah zu erkennen und zu bewerten, damit entsprechende mitigierende Maßnahmen durch das jeweils verantwortliche Management durchgeführt werden können. Dies gilt insbesondere bei einem zunehmend volatilen Geschäftsumfeld und bei signifikanten strukturellen Veränderungen. Als methodische Grundlage für Prüfungshandlungen hat sich dabei das COSO-Risikomodell »Enterprise Risk Management«[1] bewährt. Das Konzept kombiniert im Sinne eines Regelkreislaufs prozessual eine gesamtheitliche Sicht auf verschiedene Risikofelder eines Unternehmens mit einer permanenten Risikosteuerungs- und Risikominimierungsdynamik.

Neben den traditionellen Risikoelementen im Sinne eines »Audit Universe« und der Prüfungsplanung (z. B. Risikogewichtung einzelner Themenfelder unter Nutzung früherer Prüfungsergebnisse, Sicherstellung einer hinreichenden Prüfdichte und angemessenen Prüfsequenz etc.) gewinnt verstärkt die Fähigkeit der Risikofrüherkennung an Bedeutung. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind dabei:

- Aktive Vernetzung und regelmäßige Kommunikation der Internen Revision mit den verschiedenen Entscheidungs- und Managementebenen des Unternehmens – unter strikter Wahrung der Unabhängigkeit.
- Unternehmensspezifische Risiko-Clusterung in Form von »Audit Layers«, d. h. eine risikoorientierte Bündelung von funktionaler und Audit-Expertise in Kombination mit entsprechend fachspezifischen Audit-Prüfprogrammen.

1 COSO (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework (www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

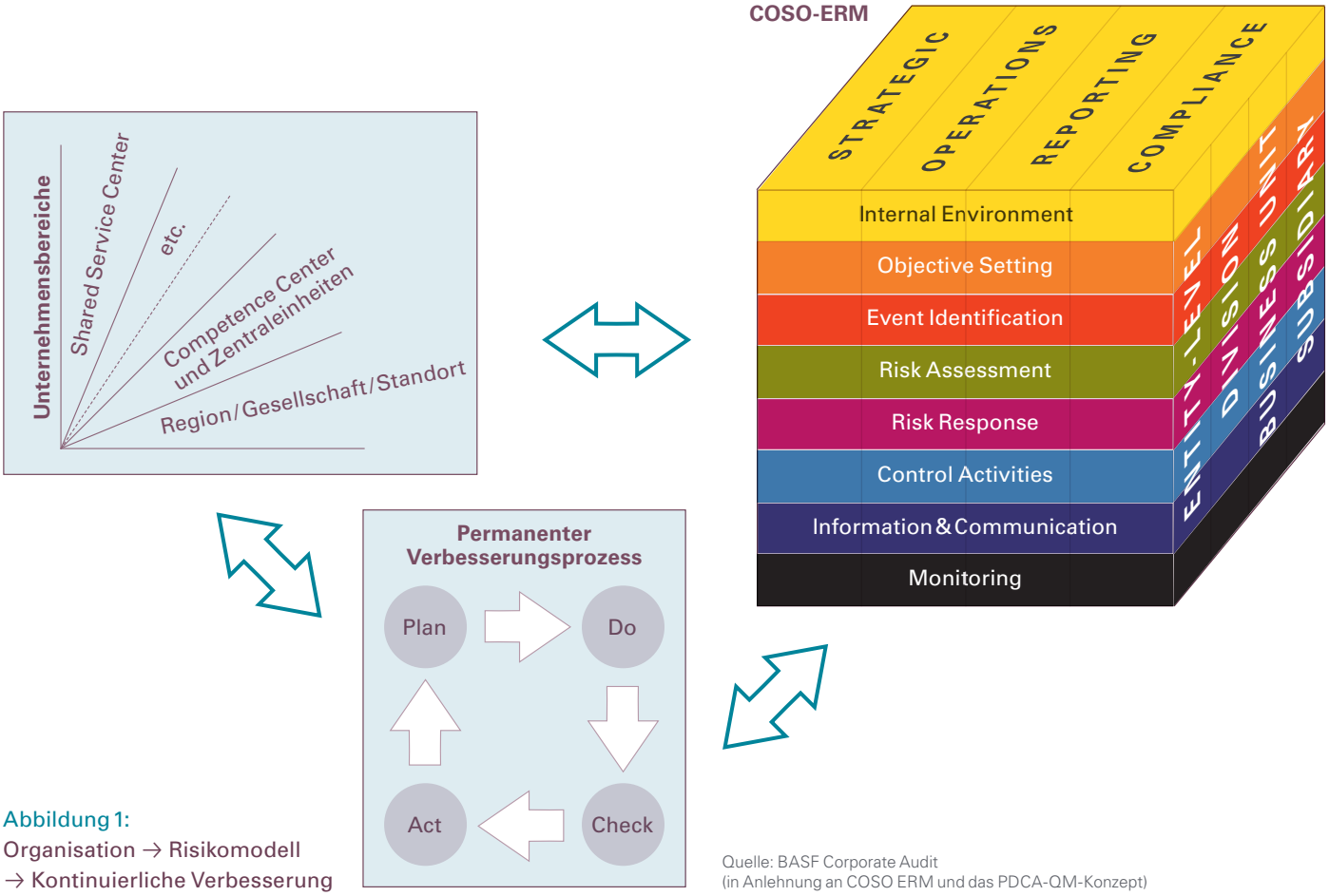


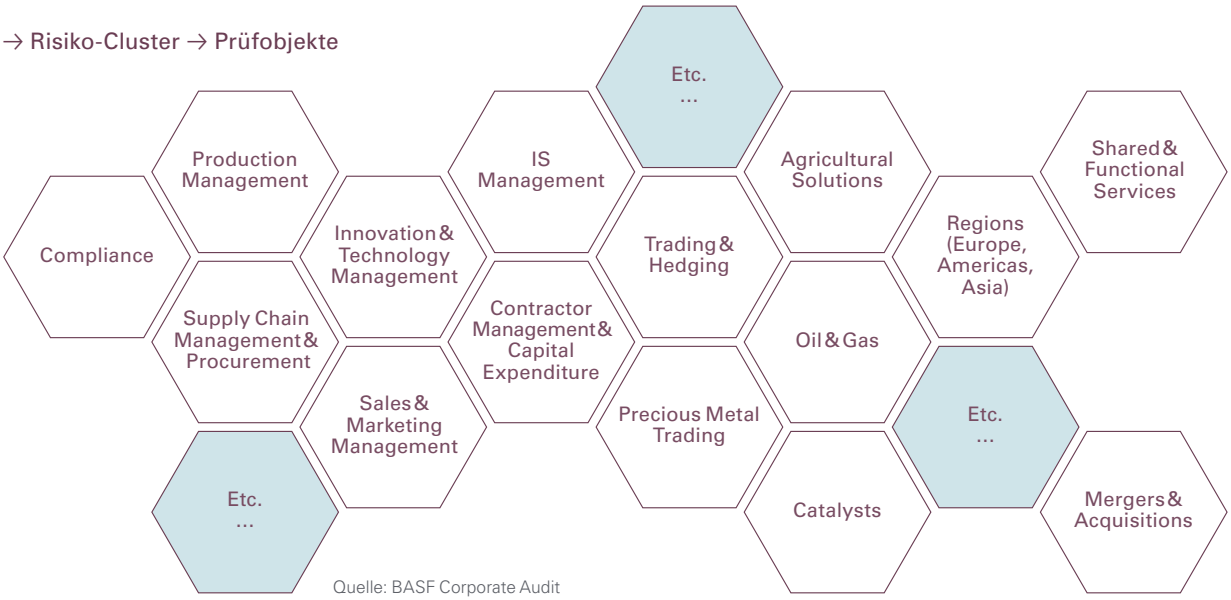
Abbildung 1:
Organisation → Risikomodell
→ Kontinuierliche Verbesserung

Quelle: BASF Corporate Audit
(in Anlehnung an COSO ERM und das PDCA-QM-Konzept)

- Nutzung innovativer Prüfmethoden, z. B. strukturierte Datenanalysen oder projektbegleitende Meilensteinprüfungen (wie etwa CAPEX, M & A, Change Management/Organisationsprojekte).

In dieser gesamtheitlichen Sicht entstehen neue, eigenständige Risiko-Cluster und damit Prüfobjekte, die den klassischen Prüfungsansatz auf Ebene der Gesellschafts- und Standortprüfung um weitere übergreifende Risikodimensionen (z. B. Prozesse, Funktionen, Change Management etc.) inhaltlich ergänzen. »

Abbildung 2:
Audit Universe → Risiko-Cluster → Prüfobjekte

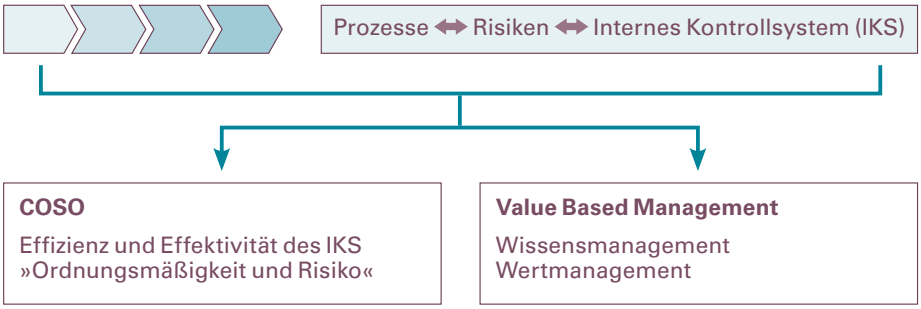


Quelle: BASF Corporate Audit

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Damit einhergehend gewinnt die Prüfdimension »Wertmanagement« neben der klassischen Ordnungsmäßigkeitsprüfung zunehmend an Bedeutung.

Abbildung 3: Prüfungsdimensionen



Quelle: BASF Corporate Audit

3.2 Uneingeschränktes Prüfrecht und fachliche Unabhängigkeit

Ein Kernelement zur Sicherstellung der Prüfungsqualität ist das uneingeschränkte Prüfrecht, konkret: der uneingeschränkte Zugriff auf alle jeweils prüfungsrelevanten Informationen, Systeme und Personen. Dieses Grundprinzip wurde dementsprechend auch klar in den MaRisk, AT 4.4.3 Tz. 4, kodifiziert. In der Prüfungspraxis dagegen kommt es immer mal wieder zu Missverständnissen und Unklarheiten, ob und in welchem Umfang z. B. Datenschutz- und Mitbestimmungsregelungen faktische Grenzen für das Prüfrecht setzen. Auf Basis der Regelungen im AktG betreffend die Aufgaben des Vorstands und des Aufsichtsrats, in Verbindung mit den Prinzipien und Regelungen in den MaRisk, lassen sich für die Interne Revision folgende Leitsätze aus der – und für die – Prüfungspraxis formulieren:

- Weder Datenschutz- noch Mitbestimmungsregelungen können das Prüfrecht materiell einschränken.
- Der Leiter der Internen Revision hat für den konkreten Einzelfall das Risiko, die betriebliche Notwendigkeit und Verhältnismäßigkeit zu prüfen sowie alle berechtigten Interessen sorgfältig abzuwägen und das Ergebnis seiner Sachverhaltsbeurteilung zu dokumentieren.
- Die Angemessenheit der Prüfungshandlungen ist auf dieser Basis vor und während der Prüfungsdurchführung sicherzustellen.

Ein wesentliches Qualitätskriterium ist in diesem Kontext die fachliche Unabhängigkeit der Internen Revision. Diese ist über unternehmensinterne Regelwerke (z. B. Audit-Charter) sowie über die angemessene organisatorische und hierarchische Anbindung der Internen Revision sicherzustellen. Ein möglicher Interessenkonflikt zwischen disziplinarischer Berichtslinie und fachlicher Unabhängigkeit ist analog der Position angestellter Wirtschaftsprüfer in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu bewerten und strukturell sowie organisatorisch zu lösen. Konkret bedeutet dies hinsichtlich verlässlicher und belastbarer Prüfungsqualität, dass Prüfungsfeststellungen und Sachverhaltsbeurteilungen auf Basis anerkannter Prüfungsstandards erfolgen müssen, wodurch Prüfungsplanung, -durchführung und -schlussfolgerungen für einen sachkundigen Dritten in einer möglichen Nachschau transparent und objektiv nachvollziehbar werden. Bei der Einhaltung von anerkannten Prüfungsstandards geht es primär um fachspezifische Revisionsnormen, z. B. des »Institute of Internal Auditors (IIA)« bzw. des »Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (DIIR)«, aber auch um ergänzende Regelwerke wie etwa ITIL für IT-Prüfungen oder in Anlehnung an Wirtschaftsprüfungsstandards durchgeführte Prüfungen, z. B. IDW 980.

3.3 Der Follow-Up-Prozess als Erfolgsfaktor

Für die konkrete und nachhaltige Bearbeitung erkannter Risikopositionen ist die organisatorische Klarheit der Verantwortlichkeiten essenziell. Als methodische Grundlage hat sich dabei für die Interne Revision das »Three Lines of Defense«-Modell bewährt und somit als Revisionsstandard etabliert[2][3][4].

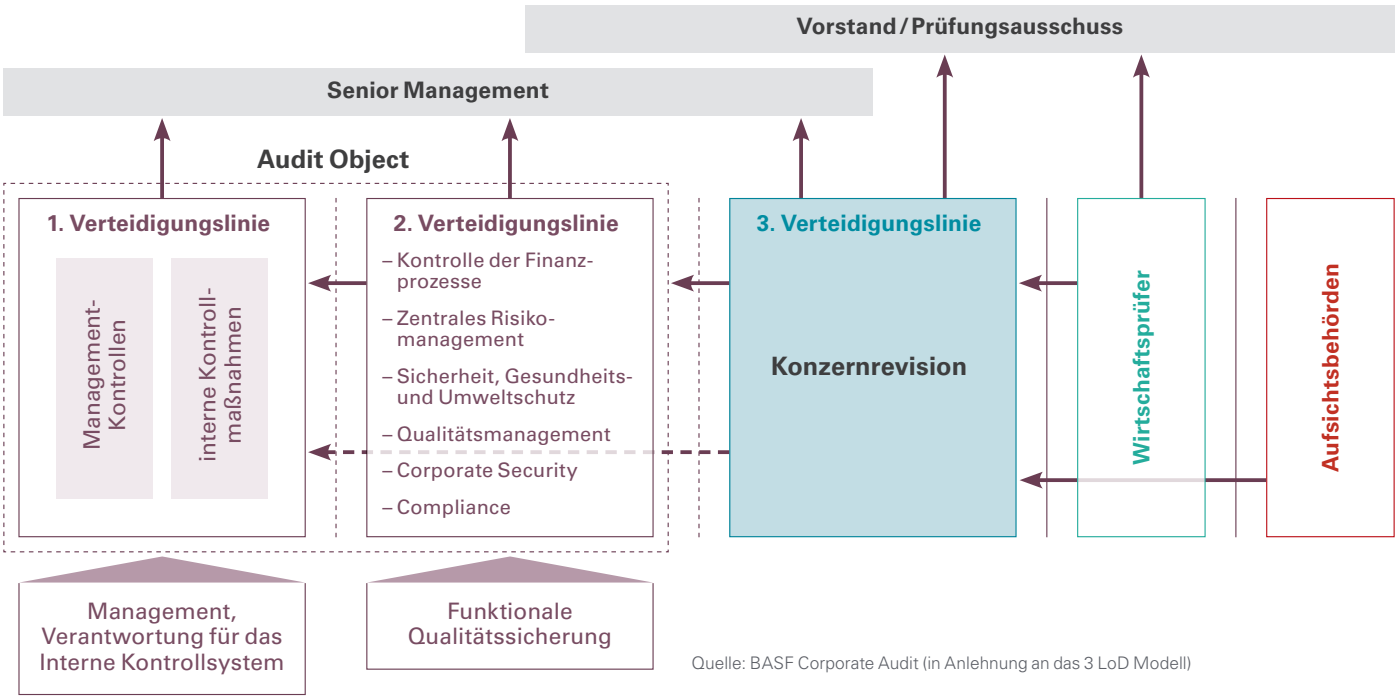
2 Eulerich, M. (2012): Das »Three Lines of Defense«-Modell. In: Zeitschrift Interne Revision 47 (2012) 2, S. 55–58

3 The Institute of Internal Auditors (2013): The Three Lines of Defense in effective Risk Management and Control. IIA Position Paper (2013)

4 Anderson, D.J./Eubank, G. (2015): Leveraging COSO across the Three Lines of Defense. Research commissioned by COSO (www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf)

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 4: Verantwortlichkeiten → Prüfungsgegenstand



Quelle: BASF Corporate Audit (in Anlehnung an das 3 LoD Modell)

Auf Basis des Leitgedankens, dass die originäre Verantwortung für das jeweilige risikooptimierte Interne Kontrollsystem (IKS) immer bei der geprüften Einheit liegt, und diese Verantwortung auch nicht an die Interne Revision oder den Wirtschaftsprüfer »delegiert« werden kann, unterstützt die Interne Revision durch eine stringente Nachverfolgung jeder einzelnen Prüfungsempfehlung die Qualitätssicherung – falls erforderlich, durch weitergehende Prüfungshandlungen und/oder Eskalation in der Organisation.

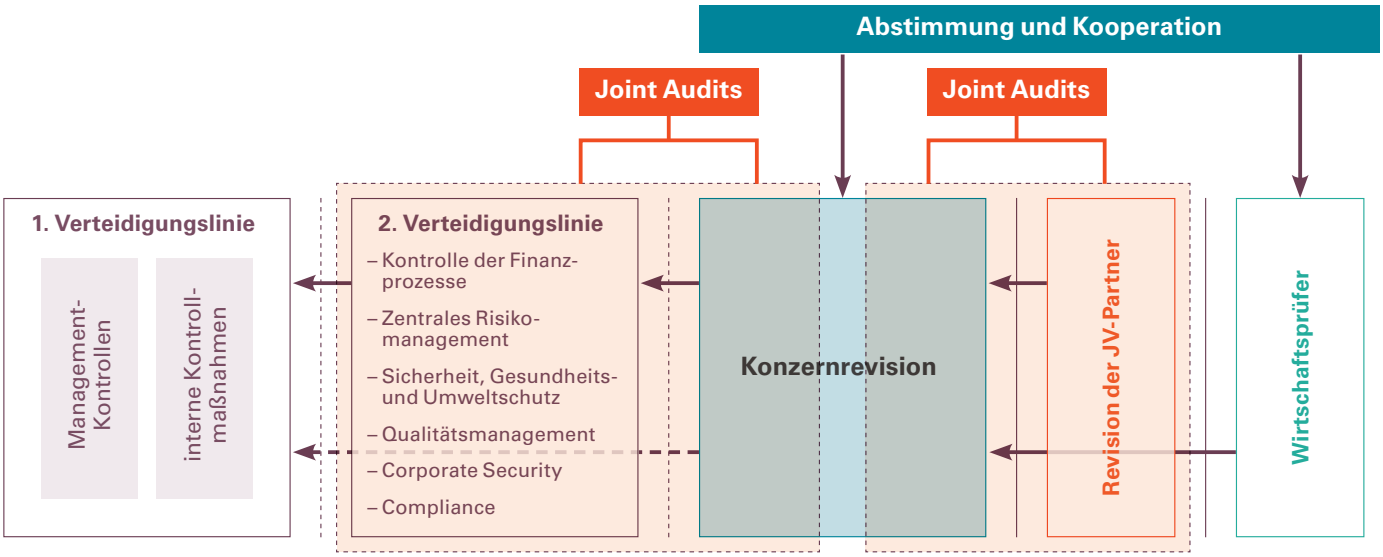
Dieser Follow-Up-Prozess ist ein wesentliches Qualitätselement für die Effizienz und Effektivität der Internen Revision. Er ist ein determinierender Faktor zur nachhaltigen Stärkung des IKS eines Unternehmens durch die Interne Revision und generiert ein belastbares Konfidenzniveau für die Führungs- und Aufsichtsorgane eines Unternehmens zur Sachverhaltsbeurteilung und Einleitung von adäquaten Maßnahmen nach pflichtgemäßem Ermessen im Rahmen des jeweiligen Mandats.

3.4 Innovative Formen der Zusammenarbeit – Der »Extended Audit-Verbund«

Für eine zeitnahe Risikoerkennung, Risikobewertung und Einleitung entsprechender Aktionen kann durch das Konzept einer erweiterten Zusammenarbeit mit Kontrollinstanzen der zweiten Linie sowie Audit-Einheiten von Joint Venture-Partnern eine innovative Stärkung der Effektivität und Effizienz des IKS mittels optimierter Nutzung vorhandener Kontroll- und Qualitätsmanagement-Ressourcen erfolgen. Die Spannbreite der Zusammenarbeit kann sich dabei vom Erfahrungs- und Methodenaustausch bis hin zu gemeinsamen Prüfungen vor Ort bei der geprüften Einheit erstrecken. Art und Umfang der Zusammenarbeit sind auf Basis des »Three Lines of Defense«-Modells und unter strikter Sicherstellung der fachlichen Unabhängigkeit der Internen Revision festzulegen. Analog ist die enge Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer auszugestalten: Die volle Kooperation erfolgt unter Sicherstellung der jeweiligen Prüfziele sowie der dafür erforderlichen fachlichen Unabhängigkeit. ››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 5: Der »Extended Audit-Verbund«



Quelle: BASF Corporate Audit (in Anlehnung an das 3 LoD Modell – und konzeptionelle Weiterentwicklung bezüglich Kooperationsformen)

Zusammenfassung

Die Interne Revision kann als integraler Bestandteil des Internen Kontrollsystems eines Unternehmens wesentliche Beiträge zur Beurteilung der Effizienz und Effektivität des jeweiligen unternehmensspezifischen Risikomanagementsystems leisten und somit zur nachhaltigen Stärkung des IKS beitragen. Für die Führungs- und Aufsichtsorgane eines Unternehmens fungiert die Interne Revision in diesem Kontext als Trusted Advisor, welcher risikoorientiert objektive Sachverhaltsbeurteilungen hinsichtlich Ordnungsmäßigkeit und Wertmanagement vornimmt.

Die Erfolgsfaktoren sind dabei:

- Die Sicherstellung der fachlichen Unabhängigkeit, in Kombination mit einem uneingeschränkten Prüfrecht
- Eine hinreichende Einbettung und Verzahnung der Internen Revision mit den verschiedenen Managementebenen in dem Unternehmen
- Ein ganzheitliches, dynamisches Risikomodell mit besonderer Berücksichtigung von Veränderungsprozessen und deren Risikoeffekten
- Die Sicherstellung der hinreichenden Risikoabdeckung durch eine risikoadäquate Prüfdichte
- Die Prüfungsdurchführung erfolgt nach anerkannten professionellen, berufsständischen Standards und Qualitätsanforderungen und unter Nutzung innovativer Prüfmethoden.
- Ein konsequenter Audit-Follow-Up-Prozess inklusive Eskalation, falls erforderlich
- Eine strukturierte Aufbereitung von Verhaltensmustern und Erkenntnissen aus Prüfungen und damit verbunden ein proaktives Teilen, im Sinne eines aktiven Wissensmanagements, mit relevanten Einheiten im Unternehmen. Dabei gilt der Grundsatz: keine Beratung – aber Know-how und Wertbeitrag als Trusted Advisor, unter strikter Wahrung der Unabhängigkeit.
- Die angemessene Informations- und Kommunikationsstruktur der Internen Revision zu den einzelnen Führungs- und Aufsichtsorganen ist unternehmensspezifisch im Sinne einer »Geschäftsordnung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat« festzulegen. Das BaFin-Rundschreiben 10/2012 (BA) vom 14.12.2012 »Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk« beschreibt unter AT 4.4.3 Tz. 2 eine mögliche praktische Ausgestaltung. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Matthias Vogler ist Leiter des Audit Committee Institute e.V. und Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Matthias Vogler

Qualität der Internen Revision – eine Umfrage: Welchen Beitrag leistet die Interne Revision für Vorstand und Aufsichtsrat?

Für Vorstand und Prüfungsausschuss/Aufsichtsrat ist die Interne Revision eines der wichtigsten Instrumente zur Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS) sowie des Risikomanagementsystems (RMS) und des Compliance Management-Systems (CMS). Sie bildet nach den Management- und operativen Kontrollen (First Line) und den eingerichteten Überwachungssystemen (Second Line) die dritte Verteidigungslinie des »Three Lines of Defence«-Modells (TLoD). Dies zeigt die potenzielle Bedeutung der Internen Revision für Vorstand und Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss als ihre Stakeholder.

Im Zentrum dieser Umfrage steht die Umsetzung anhand folgender Aspekte:

- Kultur: Akzeptanz der Internen Revision im Unternehmen, »Kaderschmiede«, Trusted Advisor
- Ziele: Aufgabenkatalog, Vorgaben von Vorstand und Aufsichtsrat
- Programm: Planungsprozess und Schwerpunkte der Prüfung
- Organisation: organisatorische Zuordnung, Ressourcen und fachliche Qualifikation, Budgetierung
- Kommunikation: Berichterstattung, Ad-hoc-Meldungen

Welchen Beitrag die Interne Revision tatsächlich für den Aufsichtsrat leistet, ist verknüpft mit der Frage:

Wie nutzt der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss die Interne Revision?

- Eher passiv, d. h. er lässt sich berichten?
- Eher aktiv, d. h. er orientiert sich an seiner persönlichen Risikoeinschätzung und fördert/fordert die Prüfung entsprechender Prüfungsfelder?

Der Aufbau der vorliegenden Umfrage orientiert sich an objektiven Qualitätsanforderungen anerkannter Institutionen und berücksichtigt weitgehend den neuen IDW Prüfungsstandard zur Internen Revision (IDW EPS 983).[1] ››

1 Der Aufbau der Umfrage orientiert sich an
- den verbindlichen Grundprinzipien/beruflichen Standards des International Institute of Internal Auditors (IIA) und des DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.; dem DIIR-Standard Nr. 3 (»Qualitätsmanagement in der Internen Revision«) sowie dem »Leitfaden zur Durchführung eines Quality Assessments (QA)« (2. Auflage 2012). Die enthaltenen Anforderungen liefern dem Aufsichtsrat Beurteilungskriterien, die für die nach § 107 Abs. 3 AktG geforderte Überwachung der Wirksamkeit der Internen Revision notwendig sind.
- dem Standard PS 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IdW) zur Prüfung von Compliance Management-Systemen, der die wesentlichen Grundelemente eines CMS und deren Prüfung definiert. Mit diesen Kriterien lassen sich auch die Anforderungen von Vorstand und Aufsichtsrat zur Beurteilung der Qualität der Internen Revision heranziehen.
- dem BaFin-Fachartikel vom 4.3.2014 »Interne Revision: Erwartungen der Bankenaufsicht«

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

An der Umfrage nahmen 19 Unternehmen aus DAX 30 (ca. 52 %), MDAX (ca. 31 %) sowie große Familienunternehmen (ca. 16 %) teil. Anhand spezifischer Fragebögen wurden Interviews mit Vorständen, Geschäftsführern und Aufsichtsratsmitgliedern einerseits, sowie Leitern der Internen Revision andererseits geführt.

Die Leiter der Internen Revision wurden befragt, um Vorständen bzw. dem Prüfungsausschuss einen vertieften Einblick in das Selbstverständnis der Internen Revision zu geben.

Das **Executive Summary** fasst die Ergebnisse der Umfrage zusammen.

Im Detail werden weitere Ergebnisse erläutert. Dabei werden die Schlussfolgerungen als Fragen für Vorstand und Aufsichtsrat formuliert. Diese können sie zur Beurteilung der eigenen Internen Revision heranziehen.

Die Fragen sind wie folgt gekennzeichnet:

? KULTUR

? ZIELE

? PROGRAMM

? ORGANISATION

? KOMMUNIKATION

Die Umfrage stellt keine wissenschaftliche Studie dar. Ihre qualitativen Aussagen liefern aber eine Indikation für die Beurteilung der Qualität der eigenen Internen Revision und den Nutzen für den Aufsichtsrat und Vorstand.

Ziele + Schutzfunktion der Internen Revision

Vorstand und Prüfungsausschuss schätzen die Risikolage und die unternehmerischen Herausforderungen wie z. B. große Akquisitionen, Investitionen, Restrukturierungsprogramme und Änderungen des Geschäftsmodells ein. Sie formulieren die Ziele der Internen Revision und sind aktiv an der Prüfungsplanung beteiligt. Ein Vergleich mit dem Prüfungsprogramm und der Berichterstattung durch die Interne Revision macht die Diskrepanz deutlich.

Erfüllt die Interne Revision die Schutzfunktion für das Unternehmen und den Vorstand bzw. Prüfungsausschuss?

Gibt es Verbesserungspotenzial?

In der Theorie ist die Interne Revision als »Third Line of Defense« bedeutend – in der Praxis ist sie jedoch noch nicht ganz am Ziel angekommen. Das lässt sich aus dieser Umfrage ableiten und gilt insbesondere für die Kultur bzw. die Wertschätzung im Umgang mit der Internen Revision, das Prüfungsprogramm einschließlich der Prüfung des Gesamt-IKS/-RMS/-CMS sowie für die Organisation und Kommunikation.

Kultur

»Tone at the Top« – wie stark ist die **Akzeptanz der Internen Revision** im Unternehmen und wie wird sie intern gesehen?

Die Interne Revision als wichtiges Instrument der Überwachung kann noch **aktiver** genutzt werden. Das zeigen die Antworten zur Anzahl von Vieraugengesprächen mit dem Prüfungsausschuss und zu besonderen Fragestellungen wie etwa zu:

- Effizienzsteigerungspotenzialen
- Change Management-Prozessen
- Compliance und Organisation der Steuerabteilung
- Ethik und Kultur
- Krisenmanagement

Sollten alle diese Aspekte der Revisionstätigkeit genutzt werden, schaffen sie einen deutlichen Mehr-

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

wert für die Unternehmen im Vergleich zu klassischen Prüfaufgaben der Internen Revision.

Für die Wahrnehmung der Internen Revision als wesentlicher Baustein der **Führungskräfteentwicklung** ist entscheidend, wie häufig die Rotation in und aus der Internen Revision in Führungspositionen tatsächlich stattfindet und ob die Besetzung der Internen Revision den Anforderungen entspricht. Vorstand und Aufsichtsrat können hierdurch Governance-Fachleute gezielt ausbilden und in die Organisation rotieren lassen.

Trusted Advisor, ein Schlagwort, das die Rolle der Internen Revision als Sparringspartner beschreiben soll, wird häufig genutzt, in bedeutenden Unternehmenssituationen aber nicht durchgängig in Anspruch genommen. Hier gilt meist: Assurance vor Advisory.

Programm

Die Parameter der **Unsicherheit der Zukunft** – wie z. B. disruptive Geschäftsmodelle, politische Instabilitäten, Überflutung der Kapitalmärkte, internationale Wettbewerbspositionen etc. – zwingen die Unternehmen dazu, ihre Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen, um langfristig am Markt bestehen zu können. Dadurch ergeben sich neue Kontrollrisiken, die durch die Interne Revision überwacht werden müssen. Eine Anpassung der Prüfungspläne hinsichtlich zusätzlicher Schwerpunkte, das Heranziehen von Spezialisten etc. ist auch kurzfristig erforderlich.

Prüfungsschwerpunkte werden in vielen Fällen aus der Sicht der Internen Revision geplant. Abstimmungsgespräche mit dem Vorstand bzw. Prüfungsausschuss finden zwar statt, der **aktive Part des Prüfungsausschusses,** seine Risikoeinschätzung in die Prüfungsplanung einfließen zu lassen, könnte aber größer sein.

Die »Second Line of Defense« als Zentrum der eingerichteten Kontrollen – wie z. B. IKS, Security, Controlling, RMS, CMS – hat eine **Schutzfunktion für Vorstand und Prüfungsausschuss.** Ersterer muss ein wirksames IKS einrichten, Letzterer muss es überwachen. Hier würde man erwarten, dass der Vorstand bzw. Prüfungsausschuss die Interne Revision beauftragt, diese Systeme als Ganzes zumindest im Rahmen eines mehrjährigen Prüfungsplans zu prüfen und über die vollständige Prüfung zu berichten.

Organisation

Der Wertbeitrag der Internen Revision hängt auch von der Qualifikation der Prüfungsteams ab. Die Interne Revision schätzt ihren Wertbeitrag in fast allen Bereichen als stark ein. Erst durch qualifizierte Revisoren können die zahlreichen anspruchsvollen Aufgaben einer leistungsfähigen Revision auch zur vollen Zufriedenheit von Vorstand bzw. Prüfungsausschuss erfüllt werden. Vor diesem Hintergrund entfällt das Co-Sourcing von Spezialisten eher auf die starken als auf die schwachen Kompetenzen.

Auffallend ist, dass **Social Media-Kompetenzen** nicht als notwendige Qualifikation von Revisoren angesehen werden und offensichtlich nicht im Prüfungsprogramm enthalten sind.

Kosteneffizienz – ein permanentes Ziel – kann Einfluss auf die Qualität der Internen Revision haben. Budgets werden daher in hohem Maße den allgemeinen Kostenentwicklungen angepasst. **Effizienzsteigerungen** durch Data & Analytics, Co-Sourcing oder risikoorientierte Prüfung sind nicht erkennbar. Die Revision unterliegt damit dem gleichen Kostendruck wie andere Unternehmensbereiche.

Kommunikation

Die Kommunikation zwischen der Internen Revision und Vorstand bzw. Prüfungsausschuss umfasst eine mündliche und schriftliche Berichterstattung. Beide Gremien werden nicht mit gleicher Intensität informiert. Auffallend ist, dass Executive Summaries, Ad-hoc-Mitteilungen (im Sinne von wichtig und dringend) und Red Flags hauptsächlich an den Vorstand gehen. Hier würde man ein **aktives Anfordern durch den Prüfungsausschuss** erwarten.

Offen bleibt, ob der Vorstand bzw. Prüfungsausschuss selbst nachvollzieht, inwieweit seine vorgegebenen Prüfungsschwerpunkte ausreichend berücksichtigt wurden und ob über die Ergebnisse leicht verständlich berichtet wurde. ››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

1. Kultur

Die Wertschätzung der Internen Revision, d.h. die Interne Revision als sinnvolles Instrument im Unternehmen (»Third Line of Defense«) anzuerkennen, ihre Ergebnisse konstruktiv aufzunehmen und in den Verbesserungsprozess zu integrieren, ist ein Zeichen guter Unternehmenskultur.

Drei wesentliche Kriterien lassen einen Rückschluss auf Akzeptanz, Wertschätzung und letztlich auf die Qualität der Internen Revision zu: Trusted Advisor, Teilnahme an Gremiensitzungen und Wertbeitrag der Internen Revision.

Trusted Advisor

Integrity, Reliability, Competence – das sind Stichworte, die mit dem Trusted Advisor verbunden werden und die die Interne Revision ausfüllen kann. Die Umfrage ergibt folgende Einschätzung:

Trusted Advisor Interne Revision – Wahrnehmung und Akzeptanz

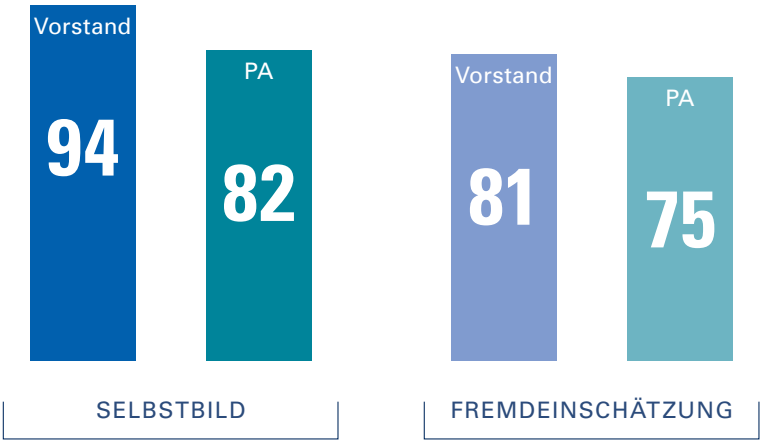


Abb. 1: Akzeptanz der Internen Revision (Angaben in Prozent)

Teilnahme der Internen Revision an Gremiensitzungen

Die Teilnahme der Leitung der Internen Revision an Gremiensitzungen ist ein objektives Kennzeichen für die Wertschätzung durch die Stakeholder. Die Teilnahme an Sitzungen des Prüfungsausschusses und des Vorstands ist üblich und unterstreicht die allgemeine Wahrnehmung als Trusted Advisor der Unternehmensführung und -überwachung. Demgegenüber ist auffällig, dass die Interne Revision nur selten an Sitzungen von Lenkungsausschüssen teilnimmt. Dies lässt den Schluss zu, dass sie bei wichtigen Projekten NICHT als Trusted Advisor gesehen wird oder nicht an Ausschüssen mit Entscheidungsfunktionen bzw. konkreten Projekten teilnimmt, um den Grundsatz der Objektivität der Revision zu gewährleisten.

Teilnahme an Gremiensitzungen:	aus Sicht VS / PA	aus Sicht IR
fallweise / regelmäßig (mindestens 1 x p.a.) als Gast im PA	100 %	100 %
regelmäßig an Sitzungen des VS	50 %	59 %
Compliance Committee	38 %	65 %
andere Lenkungsausschüsse (z.B. bedeutende IT-, Organisations-Projekte)	13 %	25 %

Interne Revision – Wertbeitrag?

Die Darstellung **»Wertbeitrag der Internen Revision«** (s. Abb. 2) zeigt ein breites Spektrum möglicher Revisionsaktivitäten, die im Unternehmen einen langfristigen Mehrwert schaffen können[2]. Während die rechte Seite sowohl aus Sicht der Revisionsleiter als auch aus Sicht von Vorstand (VS) und Prüfungsausschuss (PA) insbesondere den klassischen kontroll- und prüfungsorientierten Revisionsaufgaben entspricht, zeigt die linke Seite insbesondere eher beratungsorientierte Leistungen.

2 Die Definition für die Interne Revision beinhaltet auch, Mehrwerte zu schaffen (»Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis (IPPF)« des Institute of Internal Auditors (IIA)).

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Wertbeitrag der Internen Revision

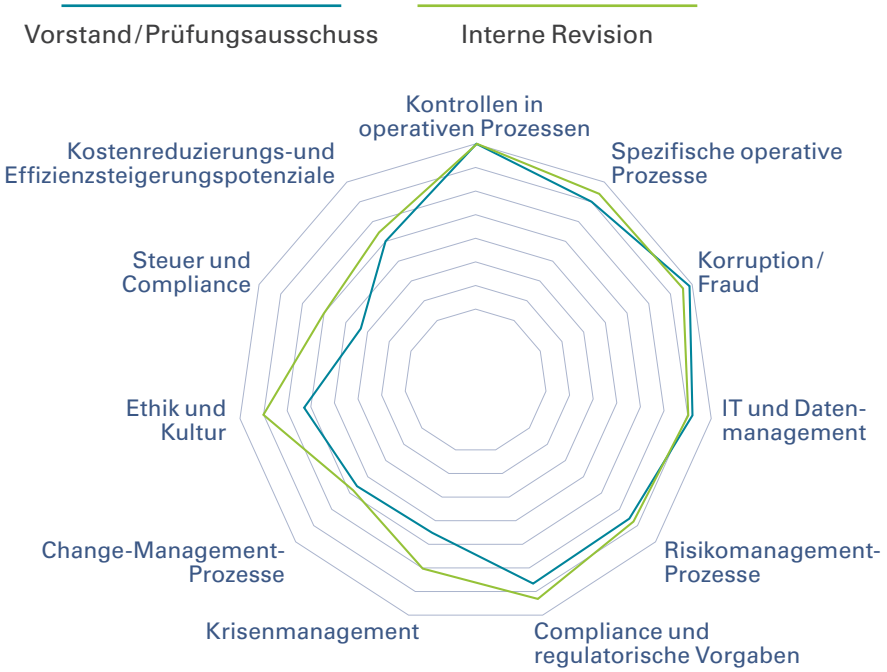
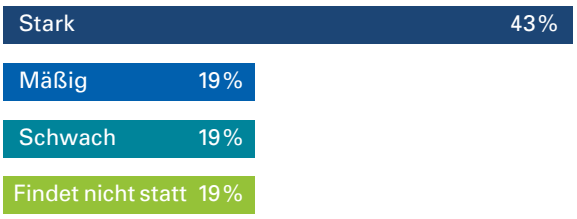


Abb. 2: Wertbeitrag der Internen Revision aus Sicht von Vorstand/Prüfungsausschuss und Interner Revision

Ein weiterer Added Value der Internen Revision besteht darin, einen wesentlichen **Beitrag zur Führungskräfteentwicklung** zu leisten. Die Kenntnis wesentlicher Unternehmensprozesse im In- und Ausland, analytisches und lösungsorientiertes Denken im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Empfehlungen etc. sind wertvolle Erfahrungen für den Führungskräftenachwuchs. Entscheidend ist die Rotation der Mitarbeiter in entsprechende Führungspositionen. Eine solche ist eine messbare Wertschätzung der Internen Revision und ein Zeichen guter Unternehmenskultur.

Die Interne Revision schätzt sich selbst überwiegend als Instrument der Führungskräfteentwicklung ein:



? KULTUR

Warum wird die Interne Revision nicht häufiger zu Sitzungen eingeladen, die für den Vorstand von Bedeutung sind, wie etwa

- Compliance Management Committee?
- Lenkungsausschüsse für Großinvestitionen, EDV-Projekte oder wichtige Organisationsprojekte?

Inwiefern fordern Vorstand und Prüfungsausschuss die Führungskräfteentwicklung bzw. Rotation ein und inwieweit wird diese tatsächlich sinnvoll genutzt?

Wie sollte die Interne Revision stärker auf Wertbeitrag in den Beratungsleistungen ausgerichtet werden? »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

2. Ziele

Die Interne Revision hat das Ziel, den Wert des Unternehmens durch risikoorientierte, objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen bzw. zu schützen[3].

Die Frequenz, in der die Revisionsleitung mit den Stakeholdern zusammentrifft, ist ebenso von Bedeutung wie die Aufgabenschwerpunkte, die die Stakeholder setzen, und wie oft diese angepasst werden. Die Umfrage zeigt auf, in welcher Form die Stakeholder Vorgaben für den Aufgabenkatalog und den Prüfungsplan der Internen Revision bestimmen und ob der Prüfungsausschuss auch direkt Aufträge an die Interne Revision erteilt.

Frequenz der Kommunikation mit den Stakeholdern

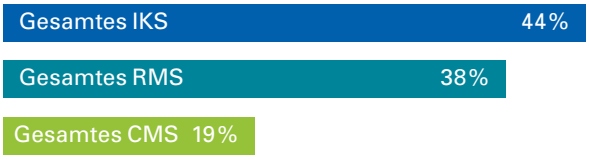
- 94 % der Vorstände kommunizieren mehr als fünfmal jährlich mit der Leitung der Internen Revision.
- Lediglich 31 % der Prüfungsausschüsse kommunizieren mehr als fünfmal jährlich mit der Leitung der Internen Revision; die Kontakte erfolgen hier mitunter informell.
- In der Hälfte der Fälle erfolgt lediglich einmal pro Jahr eine Kommunikation mit dem Prüfungsausschuss.

Der Aufsichtsrat ist auf objektive Informationen aus dem Unternehmen angewiesen. Bei etwa einem Drittel der Teilnehmer erfolgt eine regelmäßige Kommunikation zwischen dem Prüfungsausschuss und der Internen Revision. Dies ist nicht nur für eine zielführende Überwachung durch den Prüfungsausschuss notwendig, sondern unterstützt diesen auch bei der Bewertung der Wirksamkeit der Revisionsfunktion.

Aufgabenstellung durch die Stakeholder

Die von Stakeholdern **vorgegebenen Prüfungsfelder** zeigen die thematischen Schwerpunkte:

- In 81 % der Fälle erteilt der Vorstand anlassbezogene Prüfungen des IKS, RMS und CMS.
- Bezüglich der Aufgabenstellung, die Angemessenheit und Wirksamkeit des gesamten IKS, RMS und CMS nach einem festen Zyklus zu prüfen, ergibt sich folgende Verteilung:



- 31 % der Vorstände bzw. Prüfungsausschüsse geben die Einhaltung von Richtlinien – etwa im Einkauf – als Prüfungsinhalt der Internen Revision vor. Die Effizienz der Verfahrensabläufe, die Wirtschaftlichkeit von Vorhaben (Investitionsprojekte) oder die Einschätzung und Dokumentation der Unternehmensrisiken werden von jeweils 38 % als Aufgabe bestimmt.

Die **Anpassung des Aufgabenkatalogs** durch den Vorstand erfolgt überwiegend anlassbezogen (81 %) bzw. jährlich (44 %). Anpassungen unter Einbindung des Prüfungsausschusses erfolgen teilweise anlassbezogen (44 %) bzw. jährlich (19 %).

Die gesetzlichen Anforderungen an den Vorstand und Prüfungsausschuss (insbesondere § 107 AktG) bedingen die Überwachung ALLER Kernelemente von IKS, RMS und CMS. Beide Gremien können sich durch den Einsatz der Internen Revision bei der Wahrnehmung ihrer eigenen Aufgaben entlasten.

Die thematischen Schwerpunkte der Prüfung hängen allgemein stark von der Ausrichtung und dem Governance-Verständnis des Vorstands und Prüfungsausschusses ab. Wird der Mehrwert der Internen Revision vornehmlich in der klassischen Prüfungsleistung gesehen, ist die Einhaltung von Vorgaben, Richtlinien und Gesetzen zentrales Aufgabengebiet der Revisionsfunktion. Sehen Vorstand und Prüfungsausschuss die Revisionsfunktion mehr als Trusted Advisor, so werden die klassischen Prüfungsfelder auch um weitere Aktivitäten im Beratungsbereich ergänzt.

3 Definition Interne Revision gemäß »Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis (IPPF)« des Institute of Internal Auditors (IIA).

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Beteiligung der Stakeholder an der Erstellung und Abstimmung des Prüfungsprogramms

- Das Prüfungsprogramm entsteht in allen Fällen durch Abstimmung mit dem Vorstand sowie in 63 % der Fälle in Abstimmung mit dem Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat (häufiger Kommentar »mit zustimmender Kenntnisnahme«).
- Überwiegend wird das Prüfungsprogramm unter Einbeziehung geschäftsverantwortlicher Bereiche und jährlich (jeweils 81 %) aufgestellt. Eine revolvierende unterjährige Anpassung erfolgt in 19 % der Fälle.
- Insgesamt fließen Ergebnisse aus Risikomanagement und Compliance mit ein (69 % bzw. 63 %).
- Aus der Sicht der Vorstände und Prüfungsausschüsse erteilen Letztere in jeweils 38 % der Fälle Aufträge im Zuge der Jahresplanung sowie unterjährig (häufiger Kommentar »über den Vorstand«). In ebenfalls 38 % der Fälle erteilt der Prüfungsausschuss keine Prüfungsaufträge. In 13 % der Fälle werden von ihm Aufträge zur Prüfung einzelner Vorstände erteilt.
- Aus der Sicht der Revisionsleitung erteilt der Prüfungsausschuss in 65 % der Fälle im Zuge der Jahresplanung Aufträge (häufiger Kommentar »über den Vorstand«) sowie in 47 % unterjährig auch zusätzlich zum bestehenden Prüfungsplan. Zudem geben 25 % der Revisionsleitungen an, dass der Prüfungsausschuss keine Prüfungsaufträge an die Interne Revision vergibt.

Sehr häufig ergibt sich der Planungsprozess des Prüfungsprogramms (Abstimmung, Information, unterjährige Aktualisierung, Durchsprache mit Vorstand und Prüfungsausschuss) aufgrund langjähriger Erfahrung. Beide Gremien können diesen Prozess auf den Prüfstand stellen. Dabei können auch bewusst Freiräume für Aufträge des Vorstands und Prüfungsausschusses eingeplant werden. Dies unterstützt die Ausrichtung der Internen Revision auf die wesentlichen Unternehmensrisiken und erhöht den durch die Revision geschaffenen Mehrwert.

In Abhängigkeit davon, wie der Prüfungsausschuss die Interne Revision für seine Aufgaben einsetzen möchte, könnte er seine eigene Risikoeinschätzung mit dem Prüfungsprogramm abgleichen, Lücken identifizieren und bei wesentlichen Abweichungen das Prüfungsprogramm durch den Vorstand anpassen lassen bzw. selbst den Auftrag vergeben.

? ZIELE

Fühlen Sie sich als Prüfungsausschuss für Ihre Überwachungsfunktion ausreichend über aktuelle risikobehaftete Entwicklungen informiert?

Warum geben Vorstand bzw. Prüfungsausschuss die Überwachung von IKS, RMS und RMS »als Ganzes« (»Second Line of Defense«) nicht zur eigenen Sicherheit und Entlastung als eine der wesentlichen Aufgaben vor?

In welche Systeme und Prozesse benötigt der Prüfungsausschuss im Rahmen seiner Überwachungsfunktion nähere Einblicke?

Wie kann die Interne Revision den Vorstand bzw. Prüfungsausschuss dabei unterstützen, die Wirksamkeit des IKS, RMS und CMS zu überwachen?

Inwieweit sollten Vorstand und Prüfungsausschuss zusätzliche Prüfungsschwerpunkte vorgeben, um den Anforderungen an ihre Überwachungsaufgaben hinsichtlich IKS, RMS und CMS zu genügen? »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3. Programm

Die Anforderungen an die Prüfungsplanung und das Prüfungsprogramm – also die Kapazitäten und die Qualifikation des Prüfungsteams – werden vornehmlich durch berufliche Normen beschrieben.

Die Umfrage zeigt, welche Themen durch den Vorstand und den Prüfungsausschuss in die Planung der Internen Revision eingebracht werden und wie Fortschreibungen des Programms gehandhabt werden. Ein Überblick zu den wichtigsten Prüfungsschwerpunkten beleuchtet, welche Themen – neben der Ordnungsmäßigkeit operativer Prozesse – aktuell für die Interne Revision wichtig sind bzw. an Bedeutung gewinnen und künftig berücksichtigt werden sollten.

Quellen der Informationen für die Prüfungsplanung

Für die Erstellung der risikoorientierten Prüfungsplanung ist der Zugriff auf unterschiedliche Informationsquellen notwendig, um eine abgewogene Priorisierung und Verdichtung zu erzielen.

- In allen Fällen erstellt die Interne Revision Prüfungsprogramme unter Berücksichtigung der Themen aus den Geschäftsbereichen.
- Die Mehrheit der Teilnehmer der Internen Revision (88 %) beziehen Anregungen für das Prüfungsprogramm aus der Compliance-Funktion, jedoch 71 % auch aus dem Bereich Risikomanagement. Die enge Zusammenarbeit ermöglicht der Internen Revision zwischen den Einzelfunktionen einen zielführenden Informationsaustausch; die Revision muss zur Absicherung ihrer Objektivität und Unabhängigkeit zusätzlich eine eigene Risikobewertung durchführen.

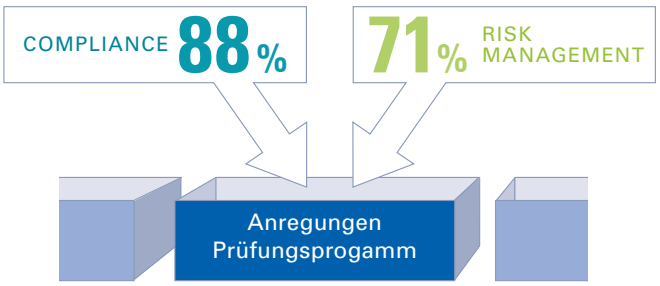
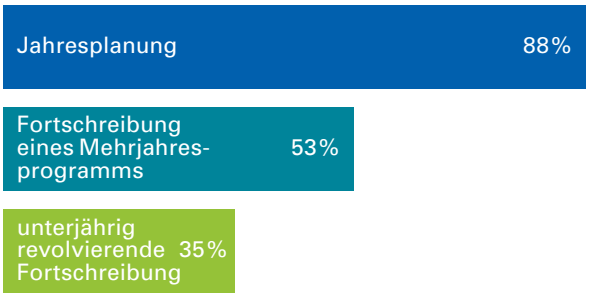


Abb. 3: Anregungen für das Prüfungsprogramm

Zeitliche Sequenz der Planung

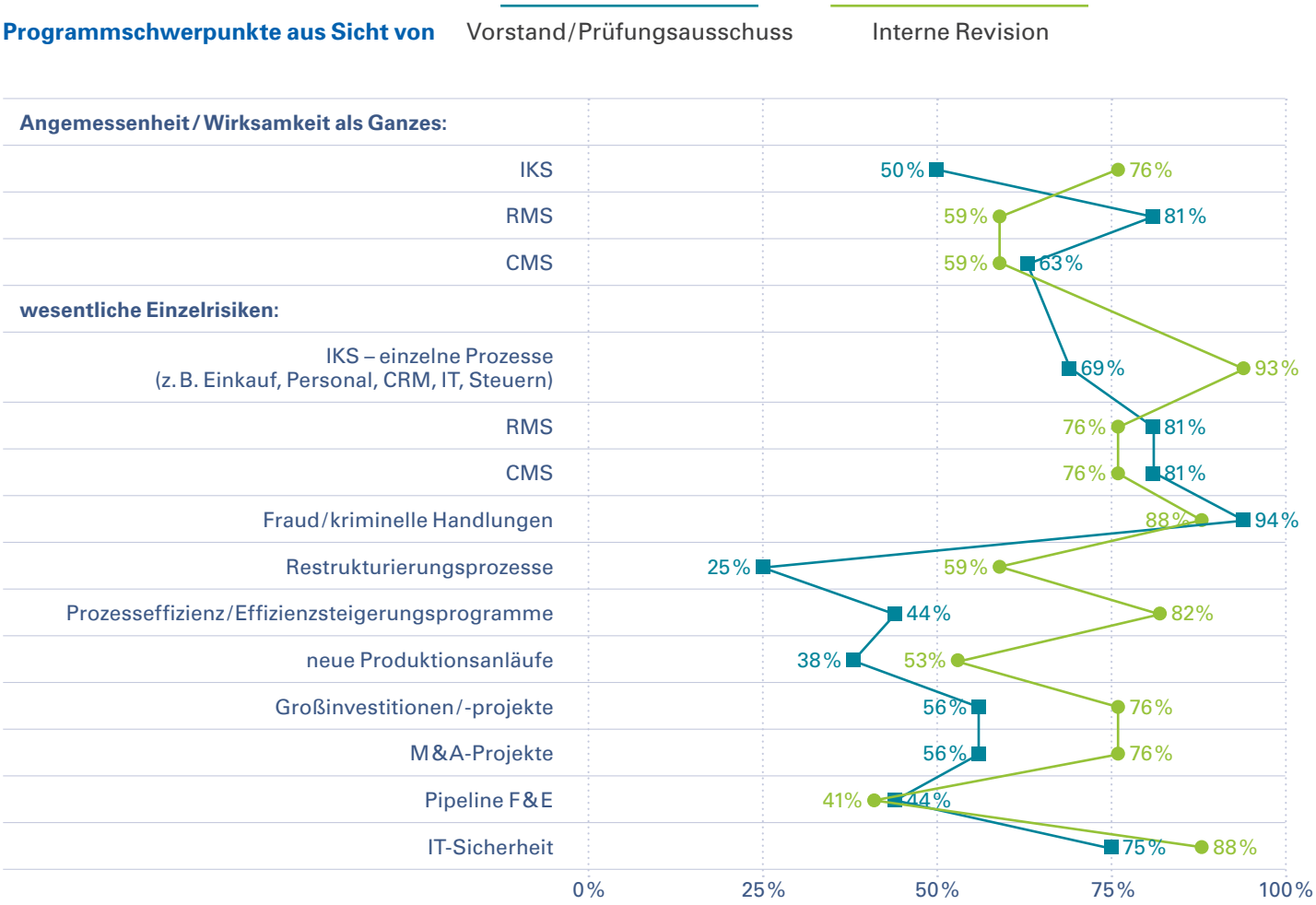


Die Planung des Prüfungsprogramms erfolgt zumeist auf jährlicher Basis, wobei in der Hälfte der Fälle ein Mehrjahresprogramm zugrunde gelegt wird. Die unterjährig revolvierende Fortschreibung, die mehr als ein Drittel praktiziert, lässt auch kurzfristige Anpassungen zu, z. B. aufgrund einer veränderten Risikosituation.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Programmschwerpunkte

Vorstand bzw. Prüfungsausschuss legen andere Prüfungsschwerpunkte als die Leitung der Internen Revision.



Die Interne Revision legt zu 53 % einen Prüfungsschwerpunkt auf Recht, zu 29 % auf Social Media.

Abb. 4: Programmschwerpunkte aus Sicht von Vorstand/Prüfungsausschuss und Interner Revision

Änderungen des Prüfungsprogramms

Anpassungen des Prüfungsprogramms müssen Veränderungen in der Schwerpunktsetzung bzw. Risikoausrichtung des Überwachungsinstruments Interne Revision nachvollziehbar erkennen lassen. Die Änderungen des Prüfungsplans werden beispielsweise dann notwendig, wenn sich die Risiko- und Geschäftssituation des Unternehmens massiv verändern oder Hinweise auf potenzielle negative Entwicklungen existieren.

- Änderungen des Prüfungsprogramms stimmt die Interne Revision mit dem Vorstand in 56 % der Fälle immer unmittelbar ab, mit dem Prüfungsausschuss hingegen nur regelmäßig (44 %).
- Änderungen werden in 29 % der Fälle selten oder nie dem Prüfungsausschuss transparent gemacht.
- 13 % der Internen Revisionen stimmen Änderungen nur gelegentlich oder selten bis nie mit dem Vorstand ab.

Die Nachvollziehbarkeit der Änderungen des Prüfungsplans muss jedoch zu jedem Zeitpunkt gegeben sein, sodass sowohl der Vorstand als auch der Prüfungsausschuss erkennen können, warum die Revision bestimmte Prüfungen anderen vorgezogen hat. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

PROGRAMM

Welche Impulse liefern die Verantwortlichen des Risiko- und Compliance-Managements für das Prüfungsprogramm bzw. vor allem: welche nicht?

Welche Gründe sprechen für die revolvierende Prüfungsplanung?

Inwieweit können Vorstand bzw. Prüfungsausschuss im Rahmen eines strukturierten unterjährigen Prozesses ihre Einschätzung des Unternehmensrisikos bzw. Verschiebungen des Risikoprofils zeitnah in die Prüfungsplanung einfließen lassen?

Wie kann durch bewusst geschaffene Freiräume in der Prüfungsplanung Platz für gesonderte Aufträge des Vorstands und Prüfungsausschusses geschaffen werden?

Welche Sachverhalte haben ein erhöhtes Risikopotenzial für das IKS und das Unternehmen (wie z. B. Effizienzsteigerungsprogramme, neue Produktionsanläufe, Restrukturierungsprozesse, Großinvestitionen)?

Warum wird die Umsetzung der Maßnahmen nicht durch die Interne Revision prüferisch begleitet, um frühzeitig Warnsignale bei Problemen zu geben?

Bei welchen Themen gehen die Risikoeinschätzung und die hieraus resultierende Schwerpunktsetzung zwischen Vorstand bzw. Prüfungsausschuss und Leitung Interne Revision wesentlich auseinander?

Wird vor der Festlegung der Prüfungsschwerpunkte (z. B. wesentliche Restrukturierungen, Investitionsprojekte, M&A-Projekte) eine ausreichende Risikoanalyse vorgenommen?

Inwieweit ist es sinnvoll, dass Vorstand und Interne Revision unabhängig voneinander die Notwendigkeit einer Prüfung des Gesamt-IKS einschätzen und die Erwartungslücken miteinander diskutieren?

In welchen Fällen werden der Vorstand und Prüfungsausschuss bei wesentlichen Änderungen der Prüfungsplanung nicht eingebunden?

Welche Änderungen resultieren z. B. nur aus einer unzureichenden Planung, mangelndem Budget oder ggf. sogar einem möglichen Widerstand innerhalb der Organisation?

Inwiefern sind unzureichende Ressourcen (Kapazität, Qualifikationen etc.) ursächlich für die Änderung des Prüfungsprogramms?

Ergeben sich Schlussfolgerungen, den Planungsprozess grundlegend zu ändern?

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

4. Organisation

Anhand der organisatorischen Eingliederung und Einbindung der Internen Revision an den Vorstand und den Prüfungsausschuss werden die Bedeutung (Stellung im Unternehmen) und die Durchsetzungskraft im Unternehmen sichtbar.

Idealerweise besteht eine direkte Berichtslinie zum Vorstandsvorsitzenden (81 %) oder zu einem anderen Mitglied des Vorstands (19 %).

Es gibt Prüfungsausschuss-Vorsitzende, die ein aktives Mitspracherecht bei der Bestellung, Bestätigung und Abberufung der Leitung der Internen Revision einfordern (ja: 44 %; nein: 56 %).

Um eine angemessene und wirksame Interne Revision im Unternehmen umsetzen zu können, ist es notwendig, dass die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind. Bei der Frage der Qualität der Internen Revision ist die Anzahl von Revisoren lediglich ein Indiz von vielen; wichtiger ist die qualitative Ausstattung.

Die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter schätzt die Leitung der Internen Revision wie folgt ein:

Qualifikation der IR-Mitarbeiter

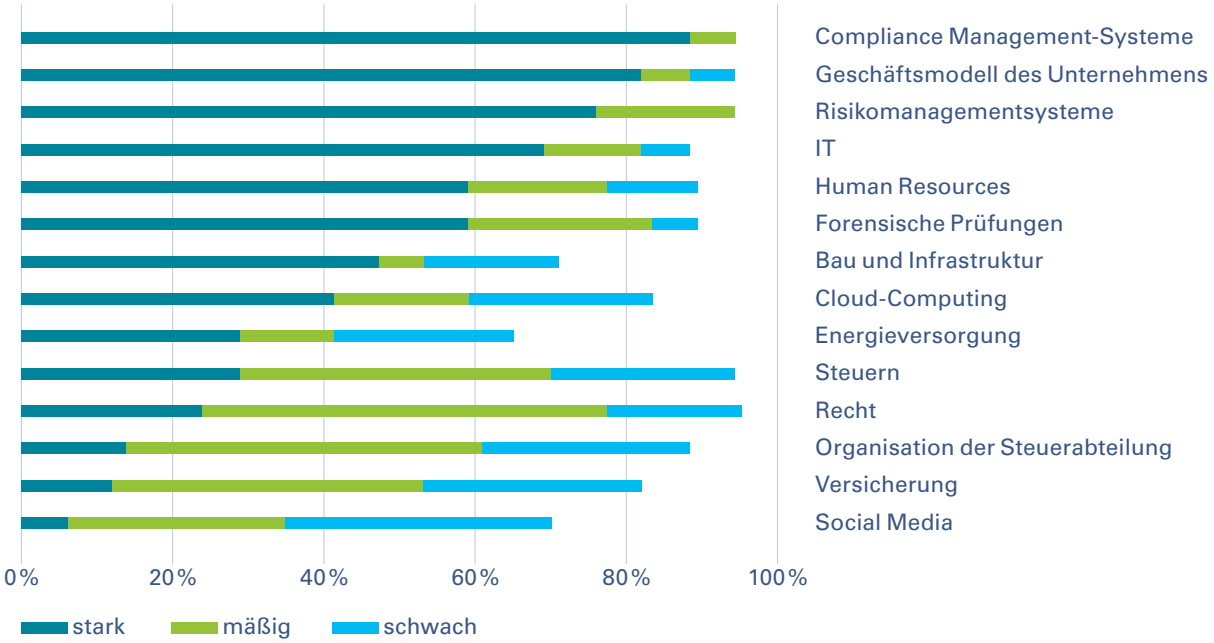


Abb. 5: Qualifikation der Mitarbeiter der Internen Revision

Das jeweilige Qualifikationsprofil der Revisoren muss dem Anforderungsprofil des Unternehmens entsprechen sowie kontinuierlich intern und extern weiterentwickelt werden. ››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Einsatz von Spezialisten durch Co-Sourcing

Unbestritten erfordern die Aufgaben der Internen Revision den Einsatz von Spezialisten. Das Vorhalten und permanente Auffrischen von spezifischen Kenntnissen ist in vielen Fällen aufwendiger als der Einsatz von Experten durch Co-Sourcing.

In folgenden Bereichen greift die Interne Revision auf das Co-Sourcing zurück:

Einsatz Co-Sourcing

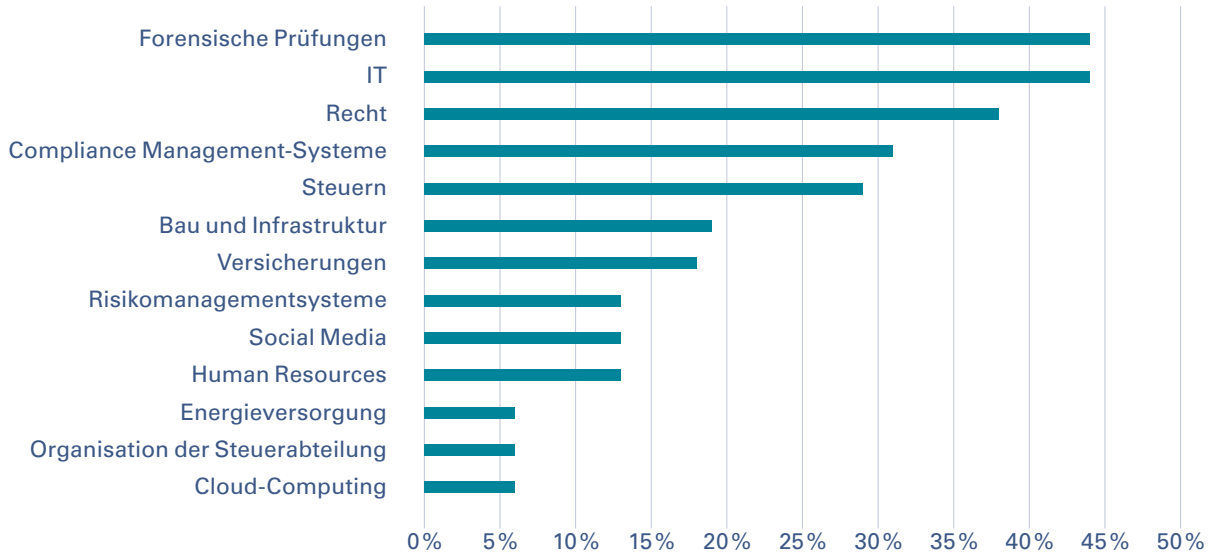


Abb. 6: Einsatz von Co-Sourcing

Ressourcen der Internen Revision

Zur Einschätzung einer wirksamen Internen Revision werden die Ressourcen häufig anhand von Vollzeitäquivalenten bzw. FTEs gemessen. Daraus lassen sich in der Regel keine sachgerechten Rückschlüsse ziehen. Eine Verminderung des Anteils der »Generalisten« in Verbindung mit einem intensiveren Co-Sourcing von Spezialisten kann zu einer Verbesserung der Risikoabdeckung und der Qualität der Internen Revision führen.

Die Betrachtung der Budgetentwicklung kann nur ein weiterer Indikator für die Wirksamkeit der Internen Revision sein:

In den letzten fünf Jahren wurde das Budget der Internen Revision …

	VS/PA	Leitung IR
… aufgestockt	46 %	40 %
… der allgemeinen Kostenentwicklung angepasst	46 %	34 %
… nicht verändert	8 %	14 %
… reduziert	0 %	12 %

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Das Budget muss immer dem Anforderungsprofil des Vorstands und Prüfungsausschusses entsprechen. Wenn beide Gremien ein breites Aufgabenprofil mit zahlreichen verschiedenen Prüfungs- und Beratungsaktivitäten bevorzugen, müssen auch die Ressourcenausstattung und somit das Budget entsprechend angepasst werden.

Im Zusammenhang mit der Genehmigung des Budgets werden der Vorstand und Prüfungsausschuss den Grad der Unterstützung durch die Interne Revision u. a. an den Risikopotenzialen, den durchgeführten Prüfungen und der Aussagefähigkeit der Berichterstattung bzw. des Follow-Ups messen.

? ORGANISATION

In welchem Umfang informiert die Leitung der Internen Revision den Vorstand bzw. Prüfungsausschuss, damit dieser beurteilen kann, welche Qualifikation die Mitarbeiter der Internen Revision haben und inwieweit Spezialisten eingebunden werden?

Inwiefern ist die Interne Revision (aufgrund von Qualifikation, Ausstattung etc.) in der Lage, die Unternehmensrisiken im Rahmen der Prüfung zu berücksichtigen?

Wie werden folgende Aspekte bei der Bemessung des Budgets berücksichtigt?

- Effizienzsteigerung durch automatisierte Prüfungsmethoden und Datenanalyse
- Umfang des Co-Sourcing und zu welchen Fachthemen
- Umfang und Qualität der Aus- und Fortbildung
- Personalentwicklung (Interne Revision als Teil einer Karriereplanung durch Rotation) ››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

5. Kommunikation

Die Kommunikation zwischen dem Vorstand bzw. Prüfungsausschuss sowie der Leitung Interne Revision umfasst vor allem den Prüfungsauftrag und die Information über das Ergebnis der Prüfung einschließlich Follow-Up zu den Schwerpunkten:

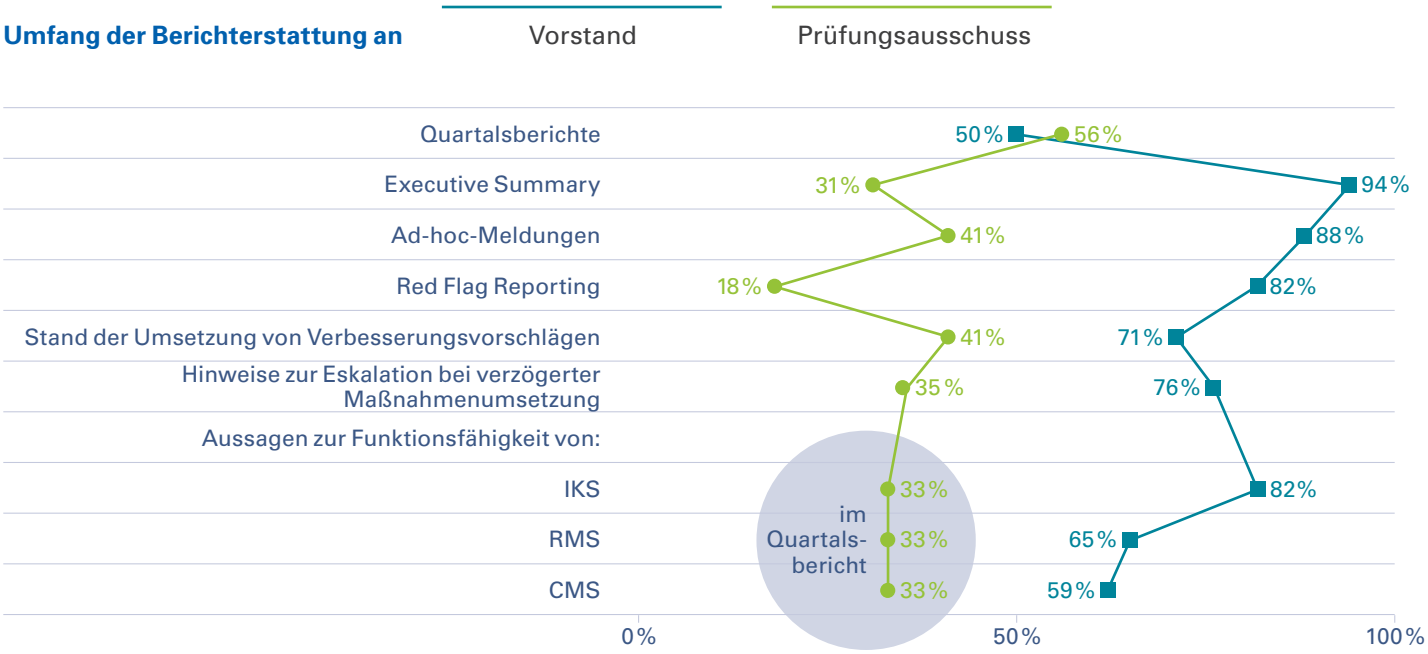


Abb. 7: Berichterstattung an Vorstand und Prüfungsausschuss

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Interne Revision berichtet über folgende Schwerpunkte im Detail:

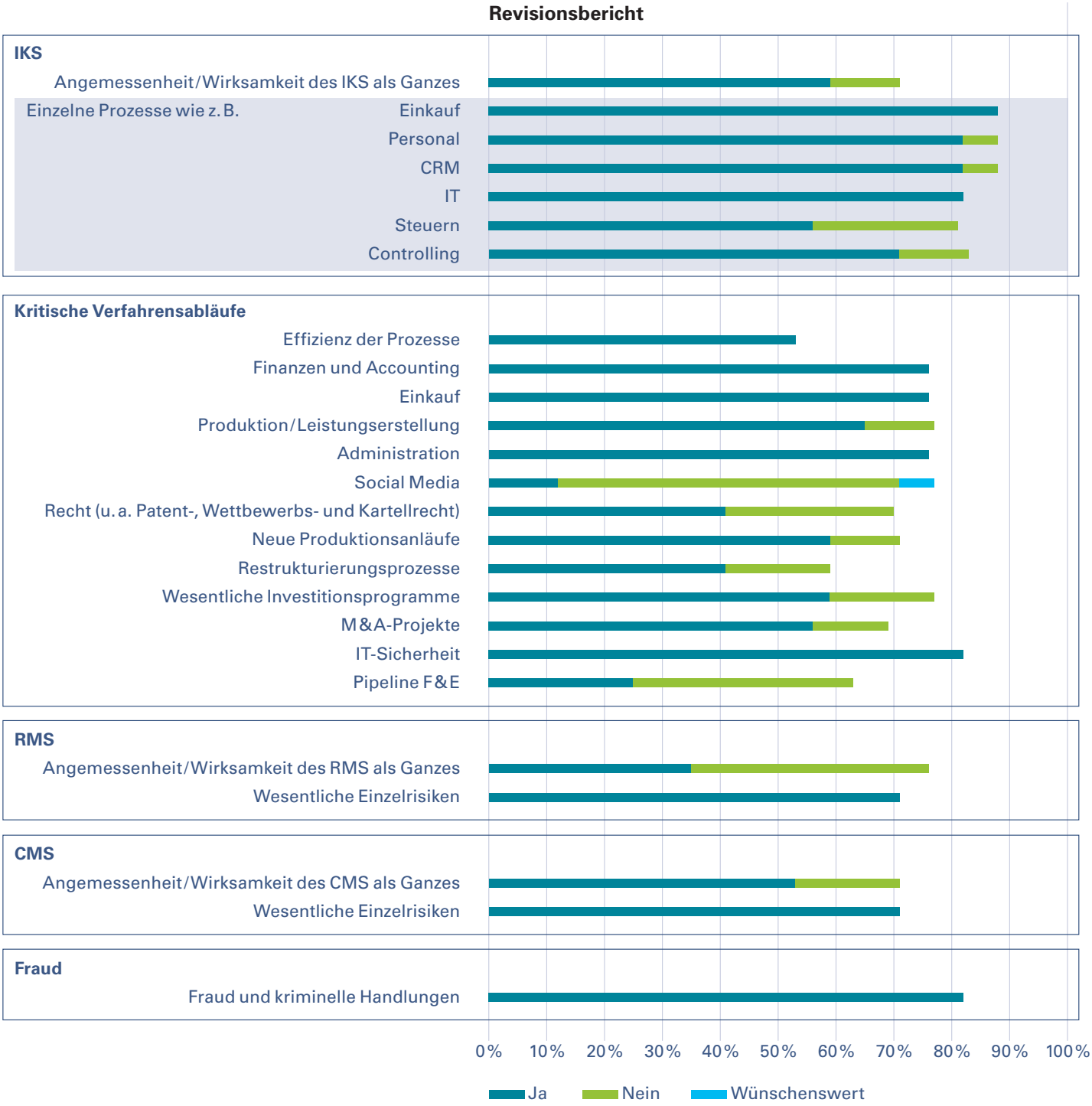


Abb. 8: Inhalt der Revisionsberichte im Detail

››

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ad-hoc-Meldungen

Ad-hoc-Meldungen – im Sinne von »wichtig und dringend«, nicht gemäß WpHG – sind zeitkritische Informationen, die die Interne Revision den Adressaten Vorstand und Prüfungsausschuss weitergibt. Aufgrund der Informationsflut ist die Art der Aufbereitung der Information wichtig.

Ad-hoc-Meldungen der Internen Revision sind erforderlich bei: (Mehrfachnennung möglich)

Sicht der Internen Revision

Auslöser	Vorstand	Prüfungsausschuss
Gefahr im Verzug	88 %	44 %
Hinweisen auf wirtschaftskriminelle Handlungen	88 %	50 %
Schwerwiegenden Mängeln im IKS	88 %	50 %
Schwerwiegenden Mängeln im RMS	81 %	50 %
Schwerwiegenden Mängeln im CMS	75 %	44 %
Drohender Realisierung signifikanter Risiken	81 %	38 %
Risiken im Bereich der IT-Sicherheit (Cyber Security)	75 %	31 %

Ad-hoc-Meldungen durch die Interne Revision erfolgen:

- **An den Vorstand:**
  - Bei Gefahr im Verzug, Hinweisen auf wirtschaftskriminelle Handlungen und bei schwerwiegenden Mängeln im IKS (jeweils 88 %)
  - Bei schwerwiegenden Mängeln im RMS (81 %) und CMS (75 %), der drohenden Realisierung signifikanter Risiken (81 %) sowie bei Risiken im Bereich der IT-Sicherheit/Cyber Security (75 %)
- **An den Prüfungsausschuss:**
  - Bei gleichen Sachverhalten deutlich seltener
- **Weitere Kriterien** für Ad-hoc-Meldungen an den Vorstand und Prüfungsausschuss sind:
  - Quality Assurance/Gebäudesicherheit, Anti-Terror-Liste, IT-Programmfehler, Effektivitätsrisiken bei Massenprozessen (z. B. Unterbesetzung und/oder Mängel IKS), Fehlstellungen, die den Vorstand betreffen

Perspektive von Vorstand/Prüfungsausschuss

- Häufigste Nennung bei den Vorständen und Prüfungsausschüssen ist »Gefahr im Verzug« mit 81 %; alle weiteren Auslöser für Ad-hoc-Meldungen sind für sie gleichgewichtet mit 75 %. Bei Prüfungsausschüssen rangieren mit 31 % alle Auslöser gleich.
- In 75 % der Fälle ergehen Ad-hoc-Meldungen innerhalb einer Woche. In 19 % der Fälle gibt es – aus Sicht der Vorstände bzw. Prüfungsausschüsse – keine formalen Ad-hoc-Meldungen.

Abb. 9: Ad-hoc-Meldungen der Internen Revision an Vorstand und Prüfungsausschuss

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Gesamtbewertung der Prüfungsergebnisse und Beurteilung der geprüften Einheiten durch die Interne Revision

Vorstand und Prüfungsausschuss haben ein berechtigtes Interesse, Kenntnis von den geprüften organisatorischen oder rechtlichen Unternehmenseinheiten zu erlangen, die aufgrund der Risikoeinschätzung der Internen Revision auf die »Watchlist« gehören.

Welche Kriterien und Systematik nutzt die Interne Revision, um die Beurteilung dieser Einheiten vergleichen zu können?

- Explizite Handlungshinweise an den Vorstand/Red Flags
- Gesamtbewertung auf Berichtsebene
- Einzelfeststellungsbewertung
- Kontrollumfeld: Management-Ressourcen
- IKS, RMS und CMS

Eine vergleichbare Darstellung des Prüfungsergebnisses befähigt den Prüfungsausschuss, auch zeitnah die Risiken von Prüfungen zu bewerten und damit zugleich die Dringlichkeit von folgenden Maßnahmen seitens des Vorstands zu bewerten.

? KOMMUNIKATION

Inwiefern fühlen sich Vorstand und Prüfungsausschuss durch das Reporting der Internen Revision ausreichend informiert (zeitnah und adressatengerecht)?

In welcher Weise ist die Berichterstattung geeignet, Entscheidungen vorzubereiten?

Inwiefern sind die vorgeschlagenen Empfehlungen praktikabel?

Die entscheidende Frage: Wie werden Vorstand und Prüfungsausschuss über die Prüfung und Ergebnisse informiert?

- Priorität
- Umfang
- Schwerpunkte
- Hinreichend präzise und verständlich
- Ausgewogen, d. h. nach Klärung bzw. Darstellung der Verantwortlichen des Prüfungsgebiets

Gibt es eine Erwartungslücke (seitens des Vorstands bzw. Prüfungsausschusses) in Bezug auf Aufgabenstellung, Prüfungsschwerpunkte, Prüfungsprogramme und Berichterstattung?

In welcher Weise berichtet die Leitung der Internen Revision an den Vorstand und Prüfungsausschuss über

- den Gesamtprozess der Internen Revision: Beauftragung, Durchführung, Ergebnis der Prüfung, Änderung der Prüfungsplanung, Follow-Up der Red Flags und Hinweise zur Prüfungsplanung für das Folgejahr?
- Prüfungsschwerpunkte, die gemäß Beauftragung durch den Vorstand tatsächlich abgedeckt wurden?
- systematische Lücken im Prüfungsprogramm wie zum Beispiel Themenfelder, die wiederholt nicht von der Internen Revision abgedeckt werden (konnten)?

Sind aus Sicht des Vorstands bzw. Prüfungsausschusses die Ad-hoc-Meldungen (wichtig und dringend) so strukturiert aufbereitet, dass Priorität, Wesentlichkeit, Gefahr im Verzug und Handlungsbedarf auf Managementebene schnell erkennbar sind?

In welcher Weise werden die Anforderungen des Vorstands und Prüfungsausschusses proaktiv durch die Leitung der Internen Revision abgefragt und wie wird das Reporting in Abstimmung mit den beiden Gremien festgelegt? «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

Herausgeber:	Audit Committee Institute e.V. (ACI)
Leitung:	Matthias Vogler (ViSdP)
Wissenschaftliche Leitung:	Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff
An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:	Christina Gasser, Astrid Gundel, Volker Hampel, Dr. Jochen Haußer, Christian Tobias Pfaff, Maria Solbrig
	Audit Committee Institute e.V. (ACI) THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040 E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de
Gestaltung und Satz:	stereobloc, Berlin
Druck:	Das Druckteam Berlin
Stand:	1.7.2016
Bildnachweise:	S. 5 ©ASEF/shutterstock.com; S. 7 ©donvictorio/shutterstock.com; S. 13 ©Nerthuz/istockphoto.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Bitte diese Seite ausgefüllt per Fax, E-Mail oder per Post senden an:
[FAX] **+49 1802 11991-3040** [E-MAIL] **aci@kpmg.de**

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Oder rufen Sie uns an: [TELEFON] **+49 69 9587-3040**

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos **elektronisch** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE	PLZ/ORT	
TELEFON/FAX	E-MAIL*	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos in **gedruckter Version** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE*	PLZ/ORT*	
TELEFON/FAX	E-MAIL	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Das Financial Reporting Update 2016 für Aufsichtsräte sowie frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

1 Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**