

Prüfungs- Handbuch

Praxisorientierter Leitfaden
einer umfassenden unternehmerischen
Überwachungs- und Revisionskonzeption

von Prof. Dr. Rolf Hofmann

unter Mitarbeit von
Ingo Hofmann StR

4., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Hofmann, Rolf:

Prüfungs-Handbuch : praxisorientierter Leitfaden einer umfassenden unternehmerischen Überwachungs- und Revisionskonzeption / von Rolf Hofmann. Unter Mitarbeit von Ingo Hofmann. – 4., völlig überarb. u. erw. Aufl. – Berlin : Erich Schmidt, 2002

ISBN 3 503 06662 4

1. Auflage 1991
2. Auflage 1994
3. Auflage 2000
4. Auflage 2002

ISBN 3 503 06662 4

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2002

www.erich-schmidt-verlag.de

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso / 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Gesetzt aus der Times New Roman 10/12 Punkt

Satz: multitext, Berlin

Druck: Hubert & Co., Göttingen

*Effiziente „Interne Revision“ erfordert eine
dynamische Anpassung an die sich
beschleunigenden Entwicklungsprozesse
und ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.
Entscheidende Impulse erhalten Unternehmensphilosophie
und Managementparadigma durch Leankonzepte, Prozessorientierung,
Reengineering, Computerisierung und Globalisierung.*

Vorwort

Die erste Fassung des „Prüfungshandbuchs“ aus dem Jahr 1990 und die weiteren in 1994 und 2000 erschienenen überarbeiteten Auflagen haben eine positive Resonanz gefunden. Das Interesse der Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen, Größenordnungen und Wirtschaftsbereiche an einem praxisorientierten Leitfaden einer Überwachungs- und Revisionskonzeption sowie an einem aussage- und funktionsfähigen Revisionsmanual als Orientierungs- und Arbeitshilfe weist ungebrochen eine steigende Tendenz auf.

Gründe hierfür liegen in den Herausforderungen für die Wirtschaft durch technologische Änderungen und integrierte, vernetzte Daten- und Informationssysteme, wachsende Betriebsgrößen, veränderte Führungs- und Organisationsstrukturen, wirtschaftliche Turbulenzen, Wettbewerbsdruck und rückläufige Konjunktur sowie Internationalisierung und Globalisierung. Endogene und exogene Faktoren revolutionieren das unternehmerische Handeln. Sie beeinflussen Ziele und Vorgehensweisen der Leitungs- und Kontrollorgane.

Entscheidende Impulse erhielt die Unternehmensüberwachung durch Missmanagement in Großunternehmen und Konzernen, die den Gesetzgeber 1998 veranlassten das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) zu erlassen. Weitere Managementfehlleistungen intensivierten die Diskussion zum Fragenkomplex „Unternehmensverfassung“. Sie führten im Mai 2000 zur Einsetzung einer Regierungskommission „Corporate Governance – Unternehmensführung – Unternehmenskontrolle – Modernisierung des Aktienrechts“. Die Kommission soll bestehende Defizite des deutschen Systems im Hinblick auf den sich durch die Globalisierung der Kapitalmärkte vollziehenden Wandel der Unternehmens- und Marktstrukturen aufzeigen und Vorschläge für eine Effizienzsteigerung des dualistischen Überwachungssystems der Kapitalgesellschaft unterbreiten.

Berücksichtigt sind die Vorschläge im „Transparenz- und Publizitätsgesetz“ (einem Gesetzentwurf zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts – zu Transparenz und Publizität) des Bundesministeriums der Justiz, Stand 26. November 2001. Der Entwurf enthält u.a. Regelungen für die Akteure der Corporate Governance, die Unternehmenspublizität unter Einbeziehung elektronischer Medien und

die Abschlussprüfung. Das Gesetz führt zu Änderungen im AktG, GmbHG und HGB.

KonTraG und Transparenz- und Publizitätsgesetz erhöhen den Stellenwert der Internen Revision nicht nur für börsennotierte Gesellschaften, sondern auch für Unternehmen aller Rechtsformen, unabhängig von ihrer Betriebsgröße.

Nach einer Erhebung „über den Stand der Internen Revision“ die das Deutsche Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main, zum Stand März 1996 durchgeführt hat, verwenden über 70 % der Revisionsabteilungen bzw. Konzernrevisionen Handbücher. Grundsätzlich verfügen Interne Revisionen zu mehr als 80 % über schriftlich fixierte Prüfungsgrundsätze; im Versicherungssektor sind es 90 %. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigen Notwendigkeit und Bereitschaft zu einer ausführlichen Dokumentation.

Wegen des Fehlens einer Konzeption, sicherlich auch mangels ausreichender personeller Ressourcen und der für die Erstellung eines Manuals aufzuwendenden Zeit, die einen nicht unerheblichen Kostenfaktor darstellt, verfügen mittelständische Gesellschaften und Kleinbetriebe nicht über ein Prüfungshandbuch. Ohne Zweifel trägt es dazu bei, Prüfungen zu optimieren und Verwaltungsaufwand zu minimieren.

Für diesen Adressatenkreis bietet die vorliegende Ausarbeitung eine Möglichkeit, kostengünstig und mit vertretbarem Zeitaufwand ein unternehmensspezifisches Handbuch zu erstellen. Großunternehmen und Konzernen dient sie als Orientierungs- und Vergleichsmöglichkeit für den Ausbau und die Aktualisierung bestehender Handbücher. Keine Interne Revision, unabhängig von Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit sollte auf ein Prüfungshandbuch als Führungs-, Organisations- und Rationalisierungsmittel verzichten.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es zahlreiche Beiträge, die Teilspekte der Prüfungslehre zum Gegenstand haben, wie Organisations- und Revisionsgrundsätze, Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Checklisten, Prüfungsplanung, -vorbereitung und -durchführung, Berichterstattung und Erfolgskontrolle. Es fehlen jedoch in sich geschlossene, praxisorientierte, operationelle Abhandlungen über den Komplex der Unternehmensüberwachung sowie die Erstellung und den Inhalt eines Prüfungshandbuches. Aufgabe der vierten, aktualisierten erweiterten und überarbeiteten Auflage dieses Buches ist es, die Lücke zu schließen.

Anregungen zur Konzeption dieser Studie erhielt der Verfasser aus seiner langjährigen, weltweiten Prüfungs- und Beratungstätigkeit in Unternehmen und Konzernen unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche, aus Impulsen als Hochschullehrer im Bereich der Wirtschaftswissenschaft sowie aus der Leitung der Konzernrevision eines transnationalen Unternehmens.

Adressaten des Prüfungshandbuches sind Aufsichtsräte, Unternehmensleiter und Führungskräfte in Wirtschaft, Verwaltung und Handel, im Kredit- und Versicherungswesen sowie im Dienstleistungsbereich. Angehörige interner und externer

Prüforgane, Steuerberater, Organisatoren, Controller und Unternehmensberater. Ferner interessierte Leser und Studenten der Wirtschaftswissenschaft und des Prüfungswesens, die sich über Wirkungsgrad, Zielsetzung, Aufgaben, Organisation, Planung und Durchführung der unternehmerischen Überwachung praxisorientiert und umfassend informieren wollen.

Die Verfasser hoffen, dass das Prüfungshandbuch weiterhin eine positive Aufnahme findet. Für Anregungen und Hinweise, die bei einer erneuten Überarbeitung berücksichtigt werden können, wären wir den Lesern verbunden.

Bochum, Mai 2002

Rolf Hofmann
Ingo Hofmann

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5
	Inhaltsverzeichnis	9
	Verzeichnis der Abbildungen	17
	Abkürzungsverzeichnis	20
1.	Aufgabenstellung	25
2.	Einfluss der Betriebsgröße und Unternehmensverfassung auf die unternehmerische Überwachung	28
2.1	Beschäftigtengrößenklassen in Deutschland	28
2.1.1	Kleinbetriebe	30
2.1.2	Mittelständische Gesellschaften	30
2.1.3	Großunternehmen und Konzerne	30
2.1.4	Konzentration wirtschaftlicher Macht in Deutschland	31
2.1.5	Betriebsgröße und Interne Revision	32
2.2	Ökonomische Relevanz der Globalisierung und Wirkung auf das Risikomanagement	33
2.3	Corporate Governance	34
2.3.1	Überwachungssystem der US-Corporation	35
2.3.2	Überwachungssystem der Aktiengesellschaft	36
2.3.3	Stand der Unternehmensverfassung in Europa	37
2.4	Akteure der Corporate Governance in Kapitalgesellschaften	39
2.4.1	Aufsichtsrat, Überwachungsorgan des Vorstands	39
2.4.2	Ausschussbildung zur Vorbereitung von Entscheidungsfindungen ..	41
2.4.2.1	Präsidialausschuss	42
2.4.2.2	Bilanz- und Prüfungsausschuss	42
2.4.2.3	Vermittlungsausschuss	42
2.4.2.4	Frequenz der Aufsichtsratssitzungen	43
2.4.3	Vorstand, Leitungsorgan des Unternehmens	43
2.4.4	Berichtspflichten an den Aufsichtsrat	45
3.	Unternehmerische Überwachungskonzeption	46
3.1	Überwachen des Vorstands durch den Aufsichtsrat	47
3.2	Jahresabschlussprüfung für Konzern- und Einzelabschlüsse	47
3.3	Unternehmensführung und -überwachung durch den Vorstand	49
3.4	Internes Kontrollsystem, Instrument des Vorstands	49
3.4.1	Delegation von Führungs- und Überwachungsaufgaben	49
3.4.1.1	Management	51
3.4.1.2	Controlling	51
3.4.1.3	Interne Revision (Konzernrevision)	51

Inhaltsverzeichnis

3.5	Control-Gap in Kapitalgesellschaften und Schließen der Überwachungslücke beim Leitungsorgan	52
3.5.1	Erhöhen des Wirkungsgrades des Überwachungsorgans durch Geschäftsführerprüfungen und Audit Committee	54
3.6	Überwachungsschwäche begünstigt Missmanagement	57
3.6.1	Steigende Insolvenzen, insbesondere in kleinen und mittelgroßen Betrieben	57
3.6.2	Beispiele gravierender Fehlleistungen und von Missmanagement in Großunternehmen	58
3.6.2.1	Balsam AG, Steinhagen	59
3.6.2.2	Bankgesellschaft Berlin AG, Berlin	59
3.6.2.3	BASF AG, Ludwigshafen	60
3.6.2.4	Bayer AG, Leverkusen	60
3.6.2.5	BMW AG, München	61
3.6.2.6	Bremer Vulkan Verbund AG, Bremen	62
3.6.2.7	Daimler-Benz AG, Stuttgart	63
3.6.2.8	DaimlerChrysler AG, Stuttgart und Auburn Hills	64
3.6.2.9	Deutsche Bank AG und Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main	64
3.6.2.10	Flowtex Technologie GmbH & Co KG, Ettlingen	65
3.6.2.11	Philipp Holzmann AG, Frankfurt am Main	66
3.6.2.12	Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Köln	68
3.6.2.13	Metallgesellschaft AG, Frankfurt am Main	68
3.6.2.14	Dr. Jürgen Schneider AG, Königstein	69
3.6.2.15	Wesentliche Gründe für unternehmerische Fehlleistungen und Missmanagement	70
4.	Prüfungshandbuch, Organisationshilfe zur Erhöhung des Wirkungsgrades der Internen Revision	72
4.1	Handbücher in der Wirtschaft	72
4.2	Gegenstand eines computergestützten Prüfungshandbuches	72
4.2.1	Überwachungsstruktur unter Leitungsaspekten	73
4.2.1.1	Externe Prüforgane und Berater	73
4.2.1.2	Internes Kontrollsystem und Interne Revision	75
4.2.2	Inhalt und Adressanten des Manuals	76
4.2.3	Umfang und Änderungsdienst	79
4.2.4	Einsatz in der Praxis	80
5.	Interne Revision, unternehmensinternes Prüforgane des Vorstands	82
5.1	Eingliederung in die Unternehmenshierarchie	82
5.1.1	Titel des Abteilungsleiters und Unterstellungsverhältnis	83
5.1.1.1	Vorstandsvorsitzender	86
5.1.1.2	Vorstandsmitglied	86
5.1.1.3	Gesamtvorstand	87
5.1.1.4	Vorsitzender des Verwaltungsrats bzw. Aufsichtsrat	88

5.1.1.5	Audit Committee	88
5.1.1.6	Selbständige Revisionsgesellschaft	91
5.2	Prozessunabhängigkeit, Voraussetzung für optimale Aufgabenerfüllung	92
5.2.1	Kompetenz	92
5.2.2	Rechte und Beschränkungen	95
5.2.3	Abteilungsressourcen	96
5.2.4	Aufgabenerfüllung	97
5.3	Revisionsabteilung bzw. Revisionsfunktion in Übereinstimmung mit der Unternehmensgröße	97
5.4	Orientierungshilfen für die Beurteilung der Angemessenheit einer interner Revision	99
5.4.1	Größe der Revisionsteams	99
5.4.2	Praxisorientierte Revisionskennzahlen	100
6.	Organisation der Internen Revision	103
6.1	Zentralisierung oder Dezentralisierung des unternehmensinternen Prüforgans	103
6.1.1	Zentrale Internen Revision	104
6.1.2	Dezentrale Gliederung	106
6.2	Abteilungsstruktur	108
6.2.1	Revisionsleiter(in)	108
6.2.2	Prüfungsbereichsleiter(in)	113
6.2.3	Mitarbeiter(in) Planung, Auswertung und Erfolgskontrolle	115
6.2.4	Revisor(in)	118
6.2.5	Berichtskritiker(in)	120
6.2.6	Konzernrevision und Interne Revisionen im Beteiligungsbereich ...	122
6.3	Stellenbeschreibungen	122
6.3.1	Inhalt und Bedeutung	123
6.3.2	Einzelbeschreibungen für die Stellen	125
6.3.2.1	Abteilungsleiter(in)	125
6.3.2.2	Prüfungsbereichsleiter(in)	125
6.3.2.3	Stelle Planung, Auswertung und Erfolgskontrolle	126
6.3.2.4	Revisor(in)	126
6.3.2.5	Stelle Berichtskritik	126
7.	Anforderungsprofil für Revisionsmitarbeiter	127
7.1	Sachbezogene Voraussetzungen	127
7.2	Personenbezogene Voraussetzungen	132
7.3	Fundierung der Einstellungsentscheidung für Revisionsmitarbeiter .	134
7.4	Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	135
7.4.1	Trainig „On the job“	136
7.4.2	Informationen und Abteilungsbesprechungen	137
7.4.3	Seminare und Veranstaltungen	138
7.4.4	Auswerten und Dokumentation der Fachliteratur	138

Inhaltsverzeichnis

7.5	Interne Revision, Reservoir für Führungsnachwuchs im Unternehmen	139
8.	Berufsstand und Berufsgrundsätze	141
8.1	Revisionsinstitute	142
8.1.1	USA	142
8.1.2	Deutschland	144
8.1.3	Europa (ECIIA)	145
8.2	Vergleichbare Berufsstände	147
8.2.1	Deutschland	147
8.2.2	USA	150
8.2.3	Qualifikationsvergleich zwischen den Berufsständen	151
8.2.4	Image der Internen Revision	153
8.3	Berufsgrundsätze für Prüfer	154
8.3.1	Berufsmäßiges Verhalten	154
8.3.2	Unbefangenheit und Prozessunabhängigkeit	154
8.3.3	Gewissenhaftigkeit	155
8.3.4	Verschwiegenheit	155
8.3.5	Berufserkennbarkeit für Prüforgane	156
8.3.5.1	Externe Prüfer	156
8.3.5.2	Interne Revisoren	157
9.	Entwicklungstendenzen im Kontext mit der Unternehmensüberwachung	161
9.1	Gesetzgebung für Aktiengesellschaften	161
9.1.1	Preussisches Gesetz 1831 und Aktiengesetz 1884	161
9.1.2	Aktiennovelle 1931 und Aktiengesetz 1937	162
9.1.3	Aktienrechtsreform 1959 und Aktiengesetz 1965	162
9.1.4	Publizitätsgesetz 1969 und Bilanzrichtliniengesetz 1985	162
9.1.5	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) 1998	163
9.1.6	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz (KapAEG) 1998	163
9.1.7	Transparenz- und Publizitätsgesetz (Entwurf 2001)	164
9.2	Berücksichtigung von Straftaten durch den Gesetzgeber	164
9.2.1	Wirtschaftskriminalität	165
9.2.2	Computerkriminalität	165
9.2.3	Umweltkriminalität	166
9.2.4	Aufspüren von Gewinnen aus Straftaten	166
9.3	Evolutorische Änderungsprozesse in der Wirtschaft	167
9.3.1	Rechnungslegung	167
9.3.2	Führungs- und Organisationsstrukturen	167
9.3.3	Rationalisierung und Computerisierung	169
9.3.4	Leankonzepte, Prozessorientierung, Reengineering und Restrukturierung	170

9.4	Anpassen der Revisionsinhalte an veränderte Rahmenbedingungen	175
9.4.1	Financial Auditing	176
9.4.2	Operational Auditing	177
9.4.3	Management Auditing	179
9.4.4	Unterscheidungskriterien und Gemeinsamkeiten zwischen den Revisionsinhalten	180
9.5	Begutachtung und Beratung im Bereich IKS und Risikomanagement	180
9.5.1	Begutachtung	181
9.5.2	Beratung	182
10.	Prüfungsschwerpunkte	184
10.1	Internes Kontrollsystem einschließlich Risikomanagement	184
10.1.1	Bestandteile, Wirkungsgrad und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ..	185
10.1.2	Interne Revision und IKS	187
10.1.3	Abschlussprüfer und IKS	188
10.1.4	Organisation (Informatik) und IKS	189
10.1.5	Controlling und IKS	190
10.1.6	Prüfobjektspezifisches IKS	192
10.2	Buchführung, Bilanz, Abschluss und Berichterstattung	194
10.2.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	194
10.2.1.1	Inventur	198
10.2.1.2	Bilanzierung	200
10.2.1.3	Erfolgsrechnung	201
10.2.1.4	Abschlussprüfung	201
10.2.1.5	Offenlegung des Jahresabschlusses und Konsequenzen bei Bilanzverstößen	202
10.2.2	Grundlage von Konzernabschlüssen	203
10.2.2.1	Abschluss nach EU-Richtlinie und HGB	204
10.2.2.2	Abschluss nach IASC	205
10.2.2.3	Abschluss nach US-GAAP	205
10.2.2.4	Unterschiede in der Konzernrechnungslegung	205
10.2.3	Grundsätze ordnungsmäßiger Datenverarbeitung (GoD) und Speicherbuchführung (GoS)	207
10.2.3.1	Grundsätze ordnungsmäßigen Datenschutzes (GoDS)	209
10.2.3.2	Grundsätze ordnungsmäßiger Mikroverfilmung (GoM)	211
10.2.4	Daten- und Informationsverarbeitung	212
10.2.4.1	Generelle Aspekte	213
10.2.4.2	Beurteilen des IKS	214
10.2.4.3	Wirksamkeit des IKS	214
10.2.4.4	Rechenzentrum bzw. dezentrale DV-Anwendung	215
10.2.4.5	Systemprüfung (ex-post) und -beratung (exante)	216
10.2.4.6	Implementierte Software	222
10.3	Gefährdungspotential in Unternehmen	224

Inhaltsverzeichnis

10.4	Unternehmerische Risiken	224
10.4.1	Beschaffungsrisiken	226
10.4.2	Betriebsrisiken	227
10.4.3	Finanzwirtschaftliche Risiken	227
10.4.4	Personalwirtschaftliche Risiken	227
10.4.5	Absatzmarktrisiken	228
10.4.6	Risiken aus möglichen terroristischen Anschlägen	228
10.5	Risk-Managementsystem nach dem KonTraG und unter Berücksichtigung des Transparenz- und Publizitätsgesetzes	229
10.5.1	Risikobegrenzung durch Abschluss von Versicherungen	229
10.5.2	Risikominimierung durch Einsatz derivativer Finanzinstrumente ...	230
10.5.2.1	Checkliste für Finanzderivate	233
10.5.2.2	Aufgabe der Organisation	234
10.5.2.3	Aufgabe des Finanzcontrolling	235
10.5.2.4	Aufgabe der Internen Revision (Konzernrevision)	235
10.5.2.5	Aufgaben des Jahresabschlussprüfers	235
10.5.2.6	Aufsichtsrat	235
10.5.2.7	Bilanzierung der Finanzderivate	235
10.5.3	Risikopotential aus Derivatspekulationen, Beispiele	236
10.5.3.1	Balsam AG, Steinhagen	236
10.5.3.2	Merchant Bank Barings Brothers, London	236
10.5.3.3	Deutsche Bank AG, Frankfurt a.M.	236
10.5.3.4	Herstatt Bank, Köln	237
10.5.3.5	Klöckner & Co., Duisburg	237
10.5.3.6	Metallgesellschaft AG, Frankfurt a.M.	237
10.5.3.7	US-Kapitalanlagefonds Long Term Capital Management, Greenwich, Conn. USA	237
10.5.3.8	Volkswagen AG, Wolfsburg	238
10.5.3.9	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG., Düsseldorf	238
10.6	Wertmanagement	239
10.6.1	Unternehmensindividuelle Schlüsselkennzahlen zur Messung der Wertsteigerung	239
10.6.2	Management by Balanced Scorecard	243
10.7	Lean Management erfordert Lean Auditing	244
10.7.1	Restrukturieren der Führungs- und Organisationsstrukturen	244
10.7.2	Restrukturieren der Fertigung	245
10.7.3	Aktivieren des Innovationspotentials der Belegschaft	246
10.8	Umwelt Audits	248
10.9	Vermögensschutz und Vermögenssicherung	250
10.9.1	Delikte im Rahmen der Unternehmens- und Wirtschaftskriminalität	250
10.9.2	Unternehmenskonzeption zur Minimierung von Vermögensverlusten und kriminelle Handlungen	253
10.9.3	Unterschlagungsprüfung	256

11.	Prüfungsplanung, computergestützt	260
11.1	Planungsphasen	261
11.1.1	Mittelfristige Planungsüberlegungen	263
11.1.2	Jahresplan	264
11.1.3	Prüfplan	265
11.2	Ablauforganisation der Revisionsplanung und Konkretisieren des Prüfplans	265
11.2.1	Setzen von Prioritäten	265
11.2.1.1	Produktionsfaktor Mitarbeiter	268
11.2.1.2	Produktionsfaktor Werkstoffe	270
11.2.1.3	Produktionsfaktor Betriebsmittel	270
11.2.2	Gliedern der Prüfbjekte	271
11.2.3	Prüfungsvorbereitung, Durchführung und Berichterstattung	271
11.2.4	Zuordnen der Revisoren zu Prüfungsaufträgen	272
12.	Prüfungsablauf	273
12.1	Prüfungsvorbereitung	273
12.1.1	Auftrag	273
12.1.2	Analyse der Prüfbjekte	275
12.1.3	Prüfungsankündigung	276
12.2	Prüfungsabwicklung	277
12.2.1	Prüfungstechnik, -form, -richtung und -methode	278
12.2.2	Prüfungsumfang unter Berücksichtigung des Datenvolumens	279
12.2.2.1	Vollprüfung	280
12.2.2.2	Stichprobenweise Prüfung	280
12.2.3	Bewusste Auswahl	281
12.2.4	Zufallsauswahl	282
12.3	Prüfungshilfsmittel	286
12.3.1	Relevante Daten und Fakten	286
12.3.2	Einschalten von Spezialisten	287
12.3.3	Einsatz von Prüfungsfragebogen und Checklisten	288
12.3.4	Einschalten der zu prüfenden Einheit	289
12.3.5	Auswerten prüfungsspezifischer Fachliteratur	290
12.3.6	Einsatz von PC, Laptop, Notebook und Audit Software	290
12.4	Arbeitspapiere	292
12.4.1	Inhalt und Gliederung	292
12.4.2	Dauerakte	294
12.4.3	Prüfungsbezogene Unterlagen	295
12.4.4	Tätigkeitsnachweise der Revisoren	296
12.4.5	Abteilungsdokumentation	296
13.	Berichterstattung und Erfolgskontrolle	298
13.1	Besprechungen des Prüfungsergebnisses mit den Geprüften	298
13.1.1	Dokumentierte Zwischenbesprechungen	298
13.1.2	Schlussbesprechung	299

Inhaltsverzeichnis

13.1.2.1	Organisation und Teilnehmerkreis	300
13.1.2.2	Protokoll	301
13.1.2.3	Vollständigkeitserklärung des geprüften organisatorischen Einheit ..	301
13.2	Revisionsbericht	302
13.2.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung	302
13.2.2	Berichtsinhalt, Form und Gliederung	303
13.3	Berichtskritik	306
13.3.1	Endgültige Berichtsfassung	306
13.3.2	Adressaten der Berichte	307
13.4	Follow-up	308
13.5	Nachweis des Revisionserfolgs	309
13.6	Qualitätskontrolle	309
14.	Effizienzerhöhung durch Kooperation	311
14.1	Mit dem Jahresabschlussprüfer	312
14.1.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Jahresabschlussprüfungen	314
14.1.2	Prüfungsgestaltung	314
14.1.3	Formen möglicher Zusammenarbeit zwischen Abschlussprüfer und Interner Revision	315
14.1.4	Erteilung der und Aussagekraft von Bestätigungsvermerken	317
14.2	Kooperation zwischen Interner Revision und Unternehmensinternen Einheiten	317
14.2.1	Organisation und Informatik	319
14.2.2	Controlling	320
14.2.3	Sonstige organisatorische Einheiten im Unternehmen	321
14.3	Berücksichtigung des Self-Auditing	322
15.	Schlussbemerkung	325
16.	Literaturverzeichnis	328
17.	Stichwortverzeichnis	344

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Betriebsgrößenklassen unter Überwachungsaspekten.....	29
Abb. 2:	Unternehmenskonzentrationen in Deutschland.....	32
Abb. 3:	Corporate Governance in europäischen Kapitalgesellschaften.....	38
Abb. 4:	Aufsichtsrats- und Ausschuss-Sitzungen im Geschäftsjahr 2000	43
Abb. 5:	Konzern- Überwachungsstruktur.....	46
Abb. 6:	Beitrag zum IKS durch unternehmensinterne Stellen und Abschlussprüfer.....	50
Abb. 7:	Audit Committee, Ergänzung zum Bilanz- und Prüfungsausschuss	54
Abb. 8:	Beurteilungskriterien und Merkmale eines Audit Committee.....	55
Abb. 9:	Aufgaben von Controlling, Interner Revision und Jahresabschlussprüfer	56
Abb. 10:	Insolvenzen in Deutschland.....	58
Abb. 11:	Überwachungsstruktur unter Leitungsaspekten	73
Abb. 12:	Inhalt eines Prüfungshandbuches	78
Abb. 13:	Prüfungshandbücher in der Praxis.....	81
Abb. 14:	Gründe für die Einrichtung einer Internen Revision	83
Abb. 15:	Unterstellung des Revisionsleiters	85
Abb. 16:	Wesentliche Merkmale der Prozessunabhängigkeit.....	92
Abb. 17:	Dienstanweisung an die Konzernrevision	93
Abb. 18:	Abgrenzung zwischen Prüfung und Kontrolle	98
Abb. 19:	Innenrevision als organisatorische Einheit.....	98
Abb. 20:	Durchschnittliche Abteilungsgröße.....	99
Abb. 21:	Kennzahl „Prüfer je 1.000 Beschäftigte“ in deutschen Unternehmen	100
Abb. 22:	Kennzahl „Prüfer je 1.000 Beschäftigte“ (erste Zahl) und Anzahl der einbezogenen Unternehmen (zweite Zahl) für Deutschland, Österreich und Schweiz.....	101
Abb. 23:	Revisionsmitarbeiter, untergliedert nach Aufgabenstellung und Geschlecht in Deutschland, Österreich und Schweiz.....	102
Abb. 24:	Organisationsplan einer zentral gegliederten Internen Revision.....	105
Abb. 25:	Organisationsplan einer dezentral gegliederten Konzernrevision.....	107
Abb. 26:	Arbeitsablauf in einer Internen Revision.....	109
Abb. 27:	Stellenbeschreibung für den Leiter einer Konzernrevision.....	110
Abb. 28:	Stellenbeschreibung für den Leiter eines Prüfungsbereiches.....	113
Abb. 29:	Stellenbeschreibung für die Stelle „Planung, Auswertung und Erfolgskontrolle“	116
Abb. 30:	Stellenbeschreibung für Prüfer	119
Abb. 31:	Stellenbeschreibung für die Stelle „Berichtskritik“	121
Abb. 32:	Anforderungsprofil für Revisionsmitarbeiter	128
Abb. 33:	Verfügbares Revisionswissen.....	128
Abb. 34:	Kenntnisse bzw. Fähigkeiten eines Revisors im EDV-Bereich	130

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 35:	Vorbildung, Berufserfahrung und Lebensalter der Revisionsmitarbeiter	133
Abb. 36:	Stellenwert von Fort- und Weiterbildung	136
Abb. 37:	Mitglieder des ECIIA	146
Abb. 38:	Vergleichsdaten ausgewählter Berufsstände	148
Abb. 39:	Code of Ethics des Institute of Internal Auditors Inc., USA	158
Abb. 40:	Leankonzepte	171
Abb. 41:	Arbeitsprinzipien des Lean-Management	174
Abb. 42:	Unterscheidungskriterien und Gemeinsamkeiten der Revisionsinhalte	175
Abb. 43:	Abgrenzung zwischen Gutachten und Beratung	180
Abb. 44:	Wechselwirkungen zwischen Kontrollbewusstsein und Kosten	187
Abb. 45:	Interne Revision und IKS	188
Abb. 46:	Abschlussprüfer und IKS	189
Abb. 47:	Organisation und IKS	190
Abb. 48:	Controlling und IKS	191
Abb. 49:	Steuerungs- und Korrekturmechanismen	192
Abb. 50:	Weiterentwicklung der GoB	196
Abb. 51:	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung	197
Abb. 52:	Folgen von Finanzierungsverstößen	203
Abb. 53:	Konzernrechnungslegungsstandards	204
Abb. 54:	Unterschiede zwischen den Rechnungslegungsstandards	206
Abb. 55:	Computereinsatz und Schwierigkeitsgrad	212
Abb. 56:	Rechenzentrum, gegliedert in Prüffelder	213
Abb. 57:	Ablauf einer Systemprüfung	219
Abb. 58:	Risikobereiche industrieller Unternehmen	225
Abb. 59:	Schutzwürdige Unternehmensdaten	226
Abb. 60:	Einsatz derivativer Finanzinstrumente im Geschäftsjahr 2000	231
Abb. 61:	Konzeption für den Einsatz derivativer Finanzinstrumente	233
Abb. 61:	Konzeption im Zusammenhang mit dem Einsatz derivativer Finanzinstrumente im Konzern (Forts.)	234
Abb. 62:	Impulse der Lean-Organisation auf das IKS	245
Abb. 63:	Impulse der Lean-Produktion auf das IKS	245
Abb. 64:	Umweltdelikte in Deutschland	249
Abb. 65:	Straftaten mit Unternehmensbezug in Deutschland	251
Abb. 66:	Gefährdete Gegenstände und Leistungen in Unternehmen	252
Abb. 67:	Unternehmenskonzept zur Minimierung doloser Handlungen	254
Abb. 68:	Richtlinie zur Porphyllaxe unrechtmäßiger Bereicherungen	255
Abb. 69:	Grundlagen der Prüfungsplanung	262
Abb. 70:	Ablauf einer Revisionsplanung	262
Abb. 71:	Einsatzplanung nach Wirtschaftsgruppen	264
Abb. 72:	Revisionsplan, bestehend aus Gesamt-, Jahres- und Prüfplan	266
Abb. 73:	Auswahl der Dringlichkeitsstufen	268
Abb. 74:	Produktionsfaktoren im Verarbeitenden Gewerbe, bezogen auf den Anteil am Jahresumsatz. Quelle: Deutsche Bundesbank	269

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 75:	Ergebnisverbesserung durch Senkung des Materialeinsatzes	270
Abb. 76:	Prüfungsdurchführung.....	274
Abb. 77:	Hilfsmittel bei der Prüfungsvorbereitung.....	276
Abb. 78:	Prüfungstechniken, -formen, -richtung und -methoden.	279
Abb. 79:	Einsatzmöglichkeiten von Zufallsstichproben	284
Abb. 80:	Outsourcing von Revisionsaufgaben.....	288
Abb. 81:	Einsatz von Informationstechniken (Mehrfachantworten möglich).....	291
Abb. 82:	Periodische Tätigkeitsberichte, gegliedert nach Wirtschaftsbereichen	297
Abb. 83:	Berichtsanforderungen, gestuft nach Adressaten	305
Abb. 84:	Zusammenarbeit mit Dritten.....	311
Abb. 85:	Abgrenzung und Kooperation zwischen Interner Revision und Abschlussprüfer.....	313
Abb. 86:	Abgrenzung und Kooperation zwischen Interner Revision, Organisation und Controlling	318
Abb. 87:	Kosten der Fehlerbeseitigung in unterschiedlichen Fertigungsstadien.....	323
Abb. 88:	Self-Auditing in den Cost- und Service-Centern.....	323
Abb. 89:	Selbsteinschätzung der Internen Revision.....	326