

Handbuch der Internen Revision

Grundlagen, Standards, Berufsstand

Von
Prof. Dr. Thomas Amling, CIA und
WP/StB Prof. Ulrich Bantleon

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 10344 7](http://ESV.info/978_3_503_10344_7)

Hinweis für Dozenten

Bei Einsatz dieses Buches in Lehrveranstaltungen können bei Nachweis der Lehrtätigkeit vergrößerte Vorlagen der zahlreichen Abbildungen über das **Internet im PDF-Format** bezogen werden. Sie können zu Präsentationszwecken in Lehrveranstaltungen verwendet werden. Bei Interesse wenden Sie sich bitte an den Erich Schmidt Verlag, Buchvertrieb, Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin. E-Mail: Buchvertrieb@ESVmedien.de

Die Hinweise, Ratschläge und Wertungen sind von den Autoren und dem Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

ISBN 978 3 503 10344 7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2007

www.ESV.info

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 Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Satz: Peter Wust, Berlin

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Vorwort

Vor dem Hintergrund immer weiter wachsender Herausforderungen an die Führung und Überwachung von Unternehmen von Seiten des Kapitalmarktes und der Öffentlichkeit steht auch die Interne Revision als eine der wichtigsten Funktionen der internen Überwachung zunehmend im Fokus der Diskussion. Dabei werden ihre Aufgabenstellung, ihre Effizienz, ihr Selbstverständnis sowie die Rolle, die ihr von Seiten des Gesetzgebers, der Verantwortlichen für die Corporate Governance und von den diversen berufsständischen Organisationen zugemessen wird, sorgfältig analysiert.

Obwohl bis heute die meisten nationalen und internationalen gesetzlichen Regelungen zur Unternehmensüberwachung nur mittelbare Auswirkungen auf die Interne Revision haben, besteht bei den Verantwortlichen in den Unternehmen, bei den verschiedenen Aufsichtsgremien und Regulatoren sowie nicht zuletzt von Seiten der Abschlussprüfung und der Wissenschaft kein Zweifel daran, dass das Nichtvorhandensein einer effizienten Internen Revision einen Mangel in den internen Steuerungs- und Überwachungssystemen mit entsprechenden Konsequenzen für die Haftung der Organträger darstellt.

Mit der Monographie „Handbuch der Internen Revision – Grundlagen, Standards und Berufsstand“ werden die Autoren, die einen starken Wert auf den Praxisbezug legen, nicht nur den Anforderungen des wissenschaftlich orientierten Lesers, sondern auch des Praktikers in Wirtschaft und Verwaltung – sei es als Angehöriger des Berufsstandes oder als Verantwortlicher für Fragen der Unternehmensführung und -überwachung – an eine umfassende Auseinandersetzung mit den aktuellen Fragen der Internen Revision gerecht.

Das vorliegende Buch berücksichtigt sowohl die internationalen gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch die von den berufsständischen Organisationen der Internen Revision und der Abschlussprüfer entwickelten Grundsätze und Standards. Des Weiteren berücksichtigt das Buch auch aktuelle wissenschaftliche Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen zu generellen Fragen dieser Funktion und schließt aber auch umfangreiche Einzelaspekte der Tätigkeit der Internen Revision ein.

Aufgrund der Kompetenz der Autoren, durch seinen Aufbau und Inhalt, und nicht zuletzt durch das umfangreiche Literatur- und Stichwortverzeichnis besteht kein Zweifel, dass dieses Handbuch alle Voraussetzungen hat, um als ein wichtiges Standardwerk auf dem Gebiet der Internen Revision in Praxis und Wissenschaft einen gebührenden Platz einzunehmen.

Mönsheim, im Juni 2007

Dipl.-Kfm. Hubertus Buderath

Ehemaliger Leiter der Konzernrevision der DaimlerChrysler AG

Ehemaliger Vorstandssprecher des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V.

Mitglied des Board of Directors des Institute of Internal Auditors

Vorwort der Autoren

Auslöser dieses Buchs war die Freundschaft der Autoren und der Ehrgeiz, eine grundlegende Monographie für die Praxis und Lehre der Internen Revision zu veröffentlichen.

Die Interne Revision begeistert die Autoren seit ihrem gemeinsamen Studium an der Universität Erlangen-Nürnberg. Daher engagieren sich beide Autoren heute in der Facharbeit im Deutschen Institut für Interne Revision e.V.

Die Karrierewege verliefen zunächst vollkommen verschieden. WP/StB Prof. Ulrich Bantleon entschied sich nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Erlangen-Nürnberg – unterbrochen durch ein Master-Studium in den USA – als Berufseinstieg für den Prüfungsdienst Banken beim Württembergischen Genossenschaftsverband e.V. Er absolvierte die Berufsexamina zum Verbandsprüfer, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und war zuletzt für die Bankenprüfung in Ost-Württemberg verantwortlich. Auf Grund der traditionell großen Bedeutung des Prüffelds Interne Revision im Rahmen der Bankenprüfung waren die Gestaltung und die Beurteilung der Funktionsfähigkeit einer Internen Revision für ihn weiterhin im Fokus. Im Jahr 2003 übernahm er die Aufgabe, an der Berufsakademie Villingen-Schwenningen im Studiengang Banken und Bausparkassen eine Vertiefungsrichtung Prüfungswesen Kreditinstitute aufzubauen.

Prof. Dr. Thomas Amling, CIA absolvierte nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Erlangen-Nürnberg und Würzburg einen Bachelor mit Schwerpunkt Management und einen MBA in den USA. Danach promovierte er parallel zu seiner Tätigkeit bei der Mannesmann Sachs AG am Lehrstuhl von Prof. Dr. Volker H. Peemöller in Erlangen-Nürnberg. In der Revision der Daimler-Benz AG legte er das CIA-Examen ab und war dann Mitglied des PMI-Teams beim Merger der Daimler-Benz AG mit der Chrysler Corp. Anschließend übernahm er die Leitung des Divisional Controlling der DaimlerChrysler Services AG. Seit dem Jahr 2002 lehrt Prof. Dr. Amling Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung, an der HTWK Leipzig.

Die unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen (Industrie vs. Kreditwirtschaft, Dax-Unternehmen vs. Kreditgenossenschaften, Interne Revision/Controlling vs. Abschlussprüfung) bündeln sich in diesem Buch. Dabei war nicht immer einfach, abzugrenzen, wie weit ein Grundgerüst gehen kann oder wie tief es eben gehen muss, um Sinn zu machen. Die Autoren sind sich einig, dass das berufliche Regelwerk des IIA sowie ergänzende Veröffentlichungen des IIR das Fundament dieses Buches sein müssen.

Die Kapitel 3, 4 und der Abschnitt 7.1 wurden unter der Federführung von Prof. Ulrich Bantleon bzw. die Kapitel 5, 6 und der Abschnitt 7.2 unter der Federführung von Prof. Dr. Thomas Amling bearbeitet.

Für die kritische Durchsicht des Manuskripts und wertvolle Anmerkungen aus der Praxis – mit denen die Qualität des Buchs erst erreichbar wurde – danken wir Herrn Dipl.-Kfm. Hubertus Buderath (ehemals Leiter der Konzernrevision der DaimlerChrysler AG und Vorstandsvorsitzender des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V.), Herrn Dipl.-Ing. Klaus Haas, CIA, CGAP (Deutsches Institut für Interne Revision e.V.), Herrn Dipl.-Ing. Dieter Bantleon (ehemals Leiter der Revisionsstelle des Vorstandes der Deutschen Bundesbahn), Herrn Ruprecht Trummer (ehemals Vorsitzender der Geschäftsführung der RAG Konzernrevision GmbH), Herrn Dipl.-Bw. Axel Becker (Leiter der Internen Revision der Taunus Sparkasse), Herrn Dipl.-Ing. André Heerlein (Universität Potsdam), Herrn Michael Borchert, CIA, CISA (Berliner Volksbank eG), Herrn Holger Beyer (PwC Frankfurt) und Herrn Dipl.-Bw. (FH) Elmar Schwager, CIA (The AuditFactory). Besonderer Dank gilt den folgenden Absolventen der HTWK Leipzig, die heute als Interne Revisoren tätig sind: Herrn Dipl.-Kfm. (FH) Martin Kademmann (Volkswagen AG), Herrn Dipl.-Kfm. (FH) Daniel Fritz (PwC Zürich) und Herrn Dipl.-Kfm. (FH) Christian Grajek (Sparkasse Leipzig).

Unser besonderer Dank gilt Herrn Dr. Joachim Schmidt und seinem Team vom Erich Schmidt Verlag für die unkomplizierte und harmonische Zusammenarbeit.

Die Ausführungen basieren grundsätzlich auf dem Rechtsstand 31. Dezember 2006. Folgende wesentlichen Änderungen der Rahmenbedingungen der Internen Revision wurden grundsätzlich noch nicht berücksichtigt: Veröffentlichung des Auditing Standards No. 5 (als Bestandteil des PCAOB Release 2007-005 vom 24.05.2007), Exposure Draft ISA 320 (Revised): Materiality in Planning and Performing an Audit, Exposure Draft ISA 450: Evaluation of Misstatements Identified during the Audit, Exposure Draft ISA 610: The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function des IAASB sowie die Aktualisierung der Praktischen Ratschläge 1310-1: Beurteilung des Qualitätsprogramms, 1311-1: Interne Beurteilungen, 1312-1: Externe Beurteilungen, 1312-2: Externe Beurteilungen – Selbstbeurteilung mit unabhängiger Überprüfung und PA 2030-1: Resource Management. Eine Zusammenfassung der wesentlichen Änderungen der Praktischen Ratschläge stellt das IIA auf seiner Homepage (<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-practices/professional-practices-framework/cae-bulletin-article/>) zur Verfügung.

Für Anmerkungen und Kommentare an internalaudit@gmail.com sind wir dankbar.

Berlin/Leipzig,
im Juni 2007

Villingen-Schwenningen,
im Juni 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Vorwort der Autoren	7
Abkürzungsverzeichnis	15
Abbildungsverzeichnis	19
Tabellenverzeichnis	23
1 Einleitung	25
1.1 Problemstellung	25
1.2 Ziel und Aufbau	26
2 Grundlagen der Internen Revision	29
2.1 Begriffliche Grundlagen	29
2.1.1 Standards und Praktische Ratschläge	29
2.1.2 Corporate Governance	30
2.1.3 Überwachung, Kontrolle, Prüfung und Revision	35
2.1.4 Internes Kontrollsystem	42
2.2 Überblick über die Interne Revision und den Revisionsprozess	51
2.2.1 Entwicklung und aktuelle Bedeutung der Internen Revision	51
2.2.2 Grundlagen des Prüfungsprozesses	57
2.2.3 Weiterentwicklung des Prüfungsansatzes	72
2.2.4 Bestandteile des Revisionsprozesses	75
2.2.5 Abgrenzung zu verwandten internen Bereichen	76
2.2.6 Abgrenzung zur Abschlussprüfung	79
3 Gesellschafts-, aufsichtsrechtliche, berufsständische und sonstige Normen	81
3.1 Grundüberlegungen	81
3.1.1 Normengefüge für die Interne Revision	82
3.2 Gesellschaftsrechtliche Normen	83
3.2.1 Grundsätze ordnungsmäßiger Geschäftsführung	83
3.2.2 Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)	84
3.2.3 Offenlegungspflichten im Rahmen der Rechnungslegung	85
3.2.4 EU-Recht	89
3.3 Branchenspezifische Normen	90
3.3.1 § 25 a KWG und MaRisk als kreditwirtschaftliche Normen	90
3.3.2 Sonstige Branchen	101

3.4	Kapitalmarktorientierte Normen.....	101
3.4.1	Sarbanes-Oxley Act (SOA)	101
3.4.2	Börsenordnungen	107
3.4.3	Corporate Governance-Entwicklungen	108
3.4.4	COSO-Modelle: COSO-Internal Control-Framework und COSO-Enterprise Risk Management-Model (COSO-ERM) ..	112
3.5	Berufsständische Normen für Interne Revisoren	128
3.5.1	Grundlagen	128
3.5.2	The Institute of Internal Auditors (TheIIA).....	129
3.5.3	Regelwerk der beruflichen Praxis des Institute of Internal Auditors (IIA)	130
3.5.4	Entwurf 2007 zur Weiterentwicklung des Regelwerks der beruflichen Praxis des Institute of Internal Auditors (IIA)	139
3.5.5	Das Deutsche Institut für Interne Revision e.V.....	142
3.5.6	IIR Revisionsstandards	144
3.5.7	Das Institut für Interne Revision Österreich (IIRÖ) und der Schweizerische Verband für Interne Revision (SVIR) .	145
3.6	Normen der Wirtschaftsprüfer.....	146
3.7	Erwartungen der Wissenschaft	148
4	Merkmale einer funktionsfähigen Internen Revision ..	151
4.1	Unabhängigkeit und Objektivität	151
4.1.1	Grundlagen	151
4.1.2	Organisatorische Unabhängigkeit	152
4.1.3	Persönliche Objektivität.....	157
4.1.4	Geschäftsordnung	157
4.1.5	Beeinträchtigungen von Unabhängigkeit und Objektivität	160
4.1.6	Spannungsverhältnis: Unabhängigkeit versus Control Self Assessment	163
4.1.7	Spannungsverhältnis: Unabhängigkeit und Objektivität versus Internal Consulting	169
4.2	Fachkompetenz und Sorgfalt	173
4.2.1	Fachkompetenz	173
4.2.2	Berufliche Sorgfalt.....	177
4.2.3	Regelmäßige fachliche Weiterbildung	178
4.3	Qualitätssicherung und -verbesserung	180
4.3.1	Notwendigkeit	180
4.3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	180
4.3.3	Zielsetzungen und Kernelemente eines Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramms	182
4.3.4	Interne Beurteilungen	183
4.3.5	Externe Beurteilungen	184
4.3.6	Externe Beurteilungen – Selbstbeurteilung mit unabhängiger Überprüfung	189
4.3.7	Berichterstattung zum Qualitätsprogramm	190

4.4	Gebrauch der Formulierung „In Übereinstimmung mit den Standards durchgeführt“	191
4.5	Offenlegung von Fällen der Nichteinhaltung	191
5	Anforderungen an die Leitung der Internen Revision ..	193
5.1	Grundlagen	193
5.2	Strategie und Aufbauorganisation der Internen Revision	194
5.2.1	Strategie der Internen Revision	194
5.2.2	Aufbauorganisation	196
5.2.3	Zentrale oder dezentrale Organisation der Internen Revision	199
5.2.4	Outsourcing der Internen Revision	202
5.3	Prüfungsprogrammplanung	205
5.3.1	Grundlagen	205
5.3.2	Strategische Revisionsplanung	209
5.3.3	Jahresplanung	210
5.3.3.1	Überblick	210
5.3.3.2	Ist-Erfassung	212
5.3.3.3	Analyse und Bewertung	216
5.3.4	Berichterstattung und Genehmigung	221
5.4	Ressourcen-Management	224
5.4.1	Grundlagen	224
5.4.2	Stellenbeschreibungen	225
5.4.3	Auswahl von Mitarbeitern	228
5.4.3.1	Grundlagen	228
5.4.3.2	Anforderungsprofil	229
5.4.3.3	Revisionsphilosophie und Personalstrategie	231
5.4.3.3.1	Hochschulabsolventen vs. erfahrene Praktiker	231
5.4.3.3.2	Lebenszeitrevisoren vs. Talentpool	232
5.4.3.3.3	Generalisten vs. Spezialisten	234
5.4.3.3.4	Praxisbezogene Hinweise	235
5.4.4	Weiterbildungsangebote	236
5.4.4.1	Ansätze zur Weiterbildung in der Internen Revision ...	236
5.4.4.2	Weiterbildung in der Internen Revision nach Phasen ...	239
5.4.4.2.1	Orientierungsphase	239
5.4.4.2.2	Vertiefungsphase	239
5.4.4.2.3	Weiterentwicklungsphase	240
5.4.5	Balanced Scorecard in der Internen Revision	241
5.4.6	Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung	245
5.4.7	Beratung zur beruflichen Weiterentwicklung	249
5.4.8	Co-Sourcing-Vereinbarungen	251
5.5	Richtlinien und Verfahren	254
5.5.1	Revisionshandbuch	255
5.5.2	Sonstige Richtlinien und Verfahren	258
5.6	Follow-up-Prozess	259
5.7	Koordination mit internen und externen Stellen	261

6	Prüfungsdurchführung	265
6.1	Grundkonzept	265
6.2	Planung	267
6.3	Voruntersuchung	272
6.3.1	Grundlagen	272
6.3.2	Entwurf Prüfungsplan	273
6.3.3	Prüfungsankündigung	276
6.4	Feldarbeit	278
6.4.1	Grundlagen	278
6.4.2	Kick-off-Meeting	279
6.4.3	Detaillierter Prüfungsplan	281
6.4.4	Prüfungshandlungen	283
6.4.4.1	Grundlagen	283
6.4.4.2	Kick-off-Interviews und Soft Skills	283
6.4.4.3	Interviews	286
6.4.4.4	Prüfungsmethoden, -arten und -nachweise	289
6.4.4.5	Aufzeichnung von Informationen	292
6.4.4.6	Zwischenberichte	297
6.5	Berichtsabstimmung	298
6.5.1	Grundlagen	298
6.5.2	Berichtsentwürfe und interne Berichtskritik	299
6.5.3	Schlussbesprechung	300
6.6	Berichterstellung	303
6.6.1	Grundlagen	303
6.6.2	Struktur und Elemente des Revisionsberichts	308
6.6.3	Qualitätsmerkmale und -sicherung bei der Berichterstellung	314
6.6.4	Verbreitung und Empfänger der Revisionsergebnisse	316
6.6.5	Computergestützte Berichterstellung und -verteilung	319
6.7	Follow-up	320
7	Ausgewählte Sonderthemen	327
7.1	Prüffeld: Fraud-Bekämpfung	327
7.1.1	Fraud-Bekämpfung als unternehmerische Herausforderung	327
7.1.2	Theorie des Fraud	328
7.1.2.1	Definition und Arten	328
7.1.2.2	Fraud Dreieck, Fraud-Tree und Fraud-Schemas	329
7.1.2.3	Management-Fraud vs. Mitarbeiter-Fraud	332
7.1.2.4	Fraud-begünstigende Entwicklungen	334
7.1.2.5	Aufdeckung von Fraud	335
7.1.3	Gesellschafts-, aufsichtsrechtliche und berufsständischer Regelungen hinsichtlich der Fraud-Bekämpfung	336
7.1.3.1	Gesellschafts- und aufsichtsrechtliche Regelungen	336
7.1.3.2	Berufsständische Regelungen der Wirtschaftsprüfer	337
7.1.3.3	Berufsständische Regelungen der Internen Revision	340

7.1.3.3.1	Fraud-Bekämpfung	340
7.1.3.3.2	Fraud Investigation	343
7.1.3.3.3	Rolle der Internen Revision innerhalb der ethischen Kultur des Unternehmens	347
7.1.3.3.4	Rolle der Internen Revision in Bezug auf aufsichtsrechtliche Compliance-Programme	349
7.1.4	Eckpunkte eines Fraud-spezifischen internen Kontrollsystems	351
7.1.4.1	Darstellung des Gesamtsystems	351
7.1.4.2	Ganzheitliches Konzept zur Vorbeugung von Fraud nach Albrecht/Albrecht	352
7.2	Management Audit	353
7.2.1	Grundlagen	353
7.2.2	Management Audit aus der Perspektive der Internen Revision	355
7.2.3	Ziele	357
7.2.4	Prüfungsobjekt Management	357
7.2.4.1	Institutionelle Perspektive	358
7.2.4.2	Funktionelle Perspektive	359
7.2.4.2.1	Planung	360
7.2.4.2.2	Organisation	361
7.2.4.2.3	Personaleinsatz	363
7.2.4.2.4	Personalführung	366
7.2.4.2.5	Kontrolle („control“)	367
7.2.4.3	Personelle Perspektive	369
7.2.5	Ausgewählte Aspekte der Durchführung	370
7.2.5.1	Anlässe, Initiator und Auftraggeber	370
7.2.5.2	Prüfungsmaßstäbe	372
7.2.6	Management Audit im Aufgabenspektrum der Internen Revision	374
7.2.7	Zusammenfassung und Ausblick	375
8	Zusammenfassung und Ausblick	377
	Literaturverzeichnis	381
	Stichwortverzeichnis	401