

Interne Revision und Corporate Governance

**Aufgaben und Entwicklungen
für die Überwachung**

Von

Dr. Eckhard Knapp

2., neu bearbeitete Auflage

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 11210 4](http://ESV.info/978_3_503_11210_4)

1. Auflage 2005

2. Auflage 2009

ISBN 978 3 503 11210 4

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2009

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.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort zur 2. Auflage

Die Thematik dieses Buches ist, drei Jahre nach dessen Ersterscheinen, nach wie vor aktuell. Die internationale Finanzkrise, nationale und internationale Bilanzskandale, aber auch dramatische Unternehmenszusammenbrüche und Insolvenzen zeigen drastisch auf, dass ein wirkungsvolles internes Kontrollsystem dringend benötigt wird und bestätigen dessen Existenzberechtigung.

Das Auftreten neuester Fälle von Wirtschaftskriminalität bei namhaften Unternehmen legt Zeugnis davon ab, dass die Brisanz doloser Fälle und deren Auswirkungen auf die Märkte, Betriebe, Mitarbeiter und handelnden Manager immer noch gegeben ist.

Hier werden Mitarbeiter, Marktmitbewerber, unliebsame Journalisten, usw. überwacht, abgehört bespitzelt und durchleuchtet oder brisante vertrauliche Informationen sofort an die Presse weiter gegeben.

Dort werden Geschäftsbeziehungen mittels großzügiger Schmiergeldzahlungen in Gang gebracht bzw. erhalten oder die eigenen Mitarbeiter halten bei der Vergabe von Aufträgen die Hände auf.

Manche Vorstände und Aufsichtsräte genehmigen sich selbst enorme Steigerungen bei Gehältern und Aufwandsentschädigungen, obwohl die Geschäftsergebnisse in den Keller rasseln und die Arbeitsplätze tausender Mitarbeiter gefährdet sind.

Wieder bei anderen werden die Gewerkschaftsbosse über alle Maßen hofiert, wenn nicht sogar die Gründung einer systemgenehmen und willfährigen Gewerkschaft seitens der Unternehmensleitung initiiert und finanziert wird.

Manche börsennotierte Unternehmen verstehen auch nicht, warum sie die Eigentümerverhältnisse transparent machen sollten und bei einigen werden die Aufsichtsräte unter dem Titel der Vermeidung der Weitergabe von Insiderinformationen erst im Zuge der Aufsichtsratssitzung mit Tischvorlagen zu wichtigen Themen konfrontiert.

Daneben werden weiterhin Bilanzen gefälscht sowie Untreue- und Betrugsdelikte begangen.

Business as usual eben, könnte man annehmen! Das alles findet nicht irgendwo auf der Welt statt, sondern hier bei uns in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Alles das sind Verstöße gegen eine gute Corporate Governance und zeigen meiner Meinung nach unmissverständlich auf, dass die Einbindung der Internen Revision in eine Corporate Governance nach wie vor unabdingbar und nötig ist, um die betrieblichen Überwachungsaufgaben sicherstellen zu können.

Darum freut es mich umso mehr, dass das Buch aktualisiert und erweitert nun in die 2. Auflage geht.

Gegenüber der 1. Auflage dieses Buches sind in der vorliegenden Neuauflage neben Aktualisierungen auch Ergänzungen vorgenommen worden.

Besonders zu erwähnen sind dabei die aktualisierte 8. EU-Richtlinie (sog. „Abschlussprüfer-Richtlinie“), die in der Fassung vom März 2008 Eingang in dieses Buch gefunden hat sowie die Ergebnisse von zwei Untersuchungen, die in das vorliegende Werk teilweise aufgenommen wurden.

Die 8. EU-Richtlinie ist im Gesamtkontext „Interne Revision und Corporate Governance“ besonders aus zwei Gründen unerlässlich, anzuführen. Einerseits dienen die in dieser Richtlinie erlassenen Inhalte dem Zwecke der Transparenz und Qualitätssicherung von Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen und sind damit als Bestandteil einer guten Corporate Governance zu verstehen. Andererseits werden im Artikel 41 dezidiert die Regeln für den Umgang mit Prüfungsausschüssen (Audit Committees) von Unternehmen definiert. Prüfungsausschüsse und die möglichen Alternativen zur Einbindung der Internen Revision in diese Audit Committees sind ein wesentlicher Teil der Untersuchungen in diesem Buch.

Die in diese Neuauflage aufgenommenen Untersuchungen sind zum einen der 10th global fraud survey, Österreich-Ergebnisse, von Ernst & Young vom Mai 2008 und zum anderen die von Prof. Dr. Marcus Labbé mit seinen Studenten von der Hochschule Augsburg im Sommersemester 2008 durchgeführte Projektstudie zum Thema „Aufsichtsrat: Effizienz – Frauen – Interne Revision“. Diese baut z. T. auf meiner ursprünglichen empirischen Erhebung auf und Prof. Labbé hat mir die relevanten Resultate dieser Studie für die vorliegende Neuauflage zur Verfügung gestellt. Somit können diese Resultate exklusiv in Buchform vorgestellt werden, wofür ich mich auf das Herzlichste bedanke.

Herrn Dr. Joachim Schmidt und Herrn Sebastian Engler vom Erich Schmidt Verlag, Berlin, danke ich herzlichst für die umsichtige Professionalität und Liebenswürdigkeit im persönlichen und fachlichen Miteinander.

Igls, im September 2008

Dr. Eckhard Knapp

Vorwort

In der jüngeren Vergangenheit wurde die Öffentlichkeit mit der verstärkten Problematik des steigenden Auftretens von Wirtschaftskriminalität sowohl bei international als auch national und regional agierenden Unternehmen konfrontiert.¹ Fälle wie Parmalat, Xerox, Enron, Worldcom, WEB-Treuhand etc., die für die betroffenen Organisationen und die sie finanzierenden Banken teilweise existenzgefährdende Auswirkungen hatten, erschütterten Börsen, Anleger, Aufsichtsräte, Manager, Arbeitnehmer und Politiker. Die Gründe für die Zunahme dieser dolosen Handlungen und deren Auswirkungen können in der zunehmenden Internationalisierung und Verflechtung der Unternehmen sowie des Wirtschaftsgeschehens, in der Dynamisierung des wirtschaftlichen Umfelds sowie dem steigenden Kosten- und Wettbewerbsdruck gesucht werden. Daraus resultieren Belastungen für die Aufsichtsorgane, das Management und die Mitarbeiter, die diese zu dolosen Handlungen verleiten können. Der Gesetzgeber verpflichtet die Unternehmen sowie die darin tätigen Manager durch entsprechende Richtlinien und Gesetze² vermehrt zu überwachenden und kontrollierenden Aufgaben; die Aufsichtsräte sind für die Kontrolle der Gebarungen der Geschäftsführung zuständig und werden seitens des Gesetzgebers in dieser Rolle zunehmend verantwortlich gemacht.

Als Reaktion darauf werden deshalb vermehrt Corporate Governance-Kodizes als Vorgaben definiert. Diese sollen als Rahmen für die Gestaltung der Instrumente für die strategische Unternehmensführung Handlungsanleitungen für das Management und die Mitarbeiter von Unternehmen darstellen, um bspw. dolose Handlungen³ verhindern zu helfen. Initiator für die Erstellung dieser Regeln zur Corporate Governance ist – neben der Politik, wie bspw. in Deutschland⁴ – häufig das Aufsichtsrats- bzw. Verwaltungsratsgremium. Im US-amerikanischen und britischen Wirtschaftsraum ist das Konzept der Corporate Governance bereits seit längerer Zeit etabliert. In Mitteleuropa hingegen werden erst seit wenigen Jahren diesbezüg-

¹ Vgl. dazu die Studie der KPMG-Wirtschaftsberatung: Report 2003: Wirtschaftskriminalität in Österreich, Mai 2003, gefunden im Internet unter <http://www.kpmg.at>, in der als einer der wesentlichsten Schwachstellen das Versagen der Internen Kontrollsysteme angeführt wird.

² Vgl. bspw. KonTraG in Deutschland, COSO-Report und Sarbanes-Oxley-Act in den USA, Cadbury- und Turnbull-Report in UK, Basel II in der EU sowie Insolvenzrechtsänderungsgesetz, AktienG in Österreich.

³ Vgl. Weirich, T., Reinstein, A., Accounting and auditing research: a practical guide, in: South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2000, S. 167.

⁴ Vgl. Werder, A., Der deutsche Corporate Governance Kodex – Grundlagen und Einzelbestimmungen, in: Das Unternehmen, Verlagsgruppe Handelsblatt·Düsseldorf·Frankfurt, 55. Jg., 2002, S. 801.

liche Überlegungen angestellt. Zur Umsetzung dieser Kodizes kann vom Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat das Audit Committee als Gremium zur Durchführung selbständiger Überwachungstätigkeiten eingesetzt werden, das folglich mit der Prüfungsfunktion sowie mit der Kontrolle des Funktionierens des Internen Kontrollsystems betraut wird.

Aus diesen Entwicklungen resultiert ein verstärkter Wunsch nach mehr Überwachung, wobei dieser Wunsch aus verschiedenen Richtungen kommen kann und die Besteller dieser Leistungen der Gesetzgeber, der Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat, das Management sowie die Anleger sein können. Die Durchführung von Überwachungsaufgaben stellt einen Teil der Corporate Governance (bspw. durch Überwachungsausschüsse bzw. Überwachungsgremien) dar.

Die Interne Revision war bisher als zentrale Prüfungsinstitution eine Unterstützungseinrichtung für das Management.⁵ In diesem Fachbuch wird zu klären sein, ob und wie sich das Rollenverständnis der Internen Revision durch die Corporate Governance ändert und welche Bedeutung und Stellung die Interne Revision erlangen wird. In diesem Zusammenhang ist auch interessant eine Antwort auf die Frage zu bekommen, woher sich diese Ausschüsse des Aufsichtsrates bzw. Verwaltungsrates ihre Informationen für die Überwachungstätigkeit holen. Daraus könnte ein steigender Bedarf an den Leistungen der Internen Revision in Unternehmen resultieren. Abzuklären ist, welcher Art diese Leistungen der Internen Revision sein sollen. Zu denken ist an die originären Prüfungsaufgaben des Financial und Operational Auditing oder an neuere Entwicklungen wie das Management Auditing bzw. Beratungsleistungen. Möglichkeiten für den Einsatz der Internen Revision wären bspw. im Rahmen des Audit Committee oder als dienstleistender Informationsbereitsteller für dieses Gremium denkbar.

In der Theorie werden die dem betrieblichen Prozess zugeordneten Aufgaben der Internen Revision, als Teil der unternehmerischen Überwachungsfunktion,⁶ nach Maßgabe der Stellung der Internen Revision sowie der Sichtweise der Unternehmensleitung im Unternehmen durchgeführt. Die Diskussion über die Interne Revision als Instrument der Corporate Governance und damit des Aufsichtsrates bzw. Verwaltungsrates wird in der Fachliteratur zur Zeit nur ansatzweise geführt. Es gibt auf Grund der Neuartigkeit der Corporate Governance in Europa noch keine tiefgreifende Auseinandersetzung mit dieser Thematik. Diese Lücke versucht das vorliegende Fachbuch zu schließen; dessen Ziel ist es, die Entwicklung des Rollenverständnisses der Internen Revision im Gesamtkontext von Corporate Governance als Teil der strategischen Unternehmensführung darzulegen.

Interessant ist die Klärung der Frage, ob die Interne Revision einen Hauptbestandteil der Corporate Governance darstellt und ob Änderungen der wirtschaftli-

⁵ Vgl. Korber, W., *Interne Revision: Unternehmensüberwachung durch die Interne Revision*, 3., überarb. Auflage, München; Wien: Oldenbourg, 2002, S. 17f.

⁶ Vgl. Lück, W., *Überwachung*, in: Lück, W. (Hrsg.), *Lexikon der Internen Revision*, München, Wien: Oldenbourg, 2001, S. 326.

chen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen Auswirkungen auf die Interne Revision haben. Diese können wesentliche Aufgabengebiete, die Bedeutung sowie die Anspruchsgruppen der Internen Revision als zentraler Institution im Prüfungswesen betreffen.

Aus den Überlegungen zur Funktion der Internen Revision im Prüfungswesen (Kapitel I) und der Corporate Governance (Kapitel II) werden wesentliche Aspekte der Stellung und Aufgaben der Internen Revision im Gesamtkontext der Corporate Governance sowie allfälliger Adaptierungsnotwendigkeiten herausgearbeitet.

Im Kapitel III werden die im Rahmen einer empirischen Studie erhobenen zentralen Informationen von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz vorgestellt und anhand der im ersten Teil zu erarbeitenden Untersuchungsfragen geprüft. Durch das Fehlen von aussagekräftigen Daten zu dieser Thematik ist es zur Beurteilung der zu erarbeitenden Untersuchungsfragen nötig, im Zuge einer empirischen Studie zu belastbaren Informationen zu gelangen und damit einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke zu leisten.

Aus den durch die Befragung erhaltenen Ergebnissen werden im Kapitel IV Modellvarianten zur Einbindung der Internen Revision in ein Corporate Governance-System erarbeitet und anhand ihres Beitrages zur Erreichung ausgewählter Unternehmensziele bewertet. Ziel ist, aus diesen Überlegungen eine Variante zur Umsetzung in der Unternehmenspraxis auszuarbeiten und vorzuschlagen.

Für die tatkräftige Unterstützung dieses Buchprojektes und die sehr angenehme sowie unkomplizierte Zusammenarbeit danke ich ganz herzlich Herrn Dr. Joachim Schmidt und Frau Nadja Harendt vom Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Igls, im April 2005

Dr. Eckhard Knapp

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 2. Auflage	7
Vorwort	9
Inhaltsübersicht	13
Inhaltsverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	21
Abbildungsverzeichnis	23
Tabellenverzeichnis	25

Teil A: Interne Revision und Corporate Governance

Kapitel I: Interne Revision	31
1. Der Überwachungsprozess und seine Ausprägungen	31
1.1 Überwachung	31
1.2 Prüfung	33
1.3 Kontrolle	34
1.4 Revision	37
2. Ziele der Internen Revision	39
2.1 Formal- und Sachziele der Internen Revision	39
2.2 Prüfungsziele der Internen Revision	40
3. Prüfprozess der Internen Revision	41
3.1 Auswahl, Feststellung oder Ermittlung der IST-Objekte	42
3.2 Feststellung oder Ermittlung der zugehörigen SOLL-Objekte	42
3.3 Vergleich der IST- und SOLL-Objektpaare	43
3.4 Feststellung und Quantifizierung der Abweichungen	43
3.5 Beurteilung der Abweichungen	43
3.6 Information der Informationsberechtigten	44
3.7 Nachschau mittels Follow up	44
4. Aufgaben der Internen Revision	44
4.1 Financial Auditing	45
4.2 Operational und Management Auditing	46
4.3 Follow up	49
4.4 Entwicklung der Aufgabenbereiche	50
5. Organisatorische Einbindung der Internen Revision im Unternehmen ...	57
5.1 Vorsitzender des Vorstandes	57
5.2 Vorstandsmitglied	58
5.3 Gesamtvorstand	58
5.4 Prüfungsausschuss („Audit Committee“)	58

Kapitel II: Corporate Governance	63
1. Betrachtungen zur Corporate Governance.....	63
1.1 Definitionsangebot für den Begriff der Corporate Governance	65
1.2 Diskussion ausgewählter Corporate Governance-Kodizes.....	66

Teil B: Empirische Gestaltungsmodelle

Kapitel III: Empirische Untersuchung.....	73
1. Die Ergebnisse der empirischen Studie	74
1.1 Univariate Beschreibung der demographischen Daten.....	74
1.2 Prüfung der aufgestellten Untersuchungsfragen.....	79
1.3 Detailergebnisse für Deutschland, Österreich und die Schweiz	120
1.4 Fünf Trends für die Ausgestaltung der Internen Revision.....	135

Kapitel IV: Modelle zur Einbindung der Internen Revision in ein

Corporate Governance-System.....	139
1. Risikomanagementsystem – Ein Exkurs.....	139
1.1 Bestandteile eines Risikomanagementsystems	140
1.2 Rollenverständnis der Internen Revision als Teil des risikoorientierten Internen Kontrollsystems	144
2. Szenarien für Modelleinbindungen der Internen Revision im Risikomanagementsystem einer Corporate Governance	152
2.1 Rollenverständnisse der Internen Revision in einer Corporate Governance	152
2.2 Bewertung der Gestaltungsvarianten	157
2.3 Bewertung und Diskussion der Gestaltungsmodelle	182

Zusammenfassung.....	185
-----------------------------	------------

Literaturverzeichnis.....	193
----------------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	197
-----------------------------------	------------

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	7
Vorwort	9
Inhaltsübersicht	13
Inhaltsverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	21
Abbildungsverzeichnis	23
Tabellenverzeichnis	25

Teil A: Interne Revision und Corporate Governance

Kapitel I: Interne Revision	31
1. Der Überwachungsprozess und seine Ausprägungen	31
1.1 Überwachung	31
1.1.1 Definition der Überwachung	31
1.1.2 Gliederungsmöglichkeiten der Überwachung	32
1.2 Prüfung	33
1.2.1 Definition der Prüfung	33
1.2.2 Abgrenzung der Prüfung von den weiteren Überwachungselementen	33
1.3 Kontrolle	34
1.3.1 Definition der Kontrolle	35
1.3.2 Formen der Kontrolle	36
1.3.3 Bestandteile des Internen Kontrollsystems	36
1.3.4 Prüfung des Internen Kontrollsystems	37
1.4 Revision	37
1.4.1 Definition der Revision	37
1.4.2 Das Merkmal der Prozess(un)abhängigkeit	38
2. Ziele der Internen Revision	39
2.1 Formal- und Sachziele der Internen Revision	39
2.2 Prüfungsziele der Internen Revision	40
2.2.1 Ordnungsmäßigkeit	40
2.2.2 Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit	40
3. Prüfprozess der Internen Revision	41
3.1 Auswahl, Feststellung oder Ermittlung der IST-Objekte	42
3.2 Feststellung oder Ermittlung der zugehörigen SOLL-Objekte	42
3.3 Vergleich der IST- und SOLL-Objektpaare	43
3.4 Feststellung und Quantifizierung der Abweichungen	43

3.5	Beurteilung der Abweichungen	43
3.6	Information der Informationsberechtigten	44
3.7	Nachschau mittels Follow up	44
4.	Aufgaben der Internen Revision	44
4.1	Financial Auditing.....	45
4.1.1	Definition des Financial Auditing	45
4.1.2	Aufgaben eines Financial Auditing	45
4.2	Operational und Management Auditing.....	46
4.2.1	Definition des Operational Auditing	46
4.2.2	Aufgaben eines Operational Auditing	47
4.2.3	Management Auditing	48
4.3	Follow up	49
4.4	Entwicklung der Aufgabenbereiche.....	50
4.4.1	Begutachtung und Beratung	50
4.4.2	Weiterentwicklung der Organisation.....	51
4.4.3	Ausbildung von Führungskräftenachwuchs	52
4.4.4	Perspektivische Betrachtungen zu den Aufgaben der Internen Revision.....	54
5.	Organisatorische Einbindung der Internen Revision im Unternehmen ...	57
5.1	Vorsitzender des Vorstandes.....	57
5.2	Vorstandsmitglied	58
5.3	Gesamtvorstand.....	58
5.4	Prüfungsausschuss („Audit Committee“)	58
5.4.1	Die 8. EU-Richtlinie („Abschlussprüfer-Richtlinie“)	59
5.4.2	Einbindung der Internen Revision in Prüfungsausschüsse.....	60

Kapitel II: Corporate Governance..... 63

1.	Betrachtungen zur Corporate Governance.....	63
1.1	Definitionsangebot für den Begriff der Corporate Governance	65
1.2	Diskussion ausgewählter Corporate Governance-Kodizes.....	66

Teil B: Empirie und Gestaltungsmodelle

Kapitel III: Empirische Untersuchung..... 73

1.	Die Ergebnisse der empirischen Studie	74
1.1	Univariate Beschreibung der demographischen Daten.....	74
1.2	Prüfung der aufgestellten Untersuchungsfragen.....	79
1.2.1	Prüfung der Untersuchungsfrage 1	80
1.2.1.1	Analysierte Änderungen bei der Internen Revision	80
1.2.1.2	Bewertung der Untersuchungsfrage 1 anhand der Ergebnisse aus der Studie.....	93
1.2.2	Prüfung der Untersuchungsfrage 2	94

1.2.2.1	Einführung und Bestand von Corporate Governance-Systemen.....	95
1.2.2.2	Veränderungen durch die Einführung einer Corporate Governance	97
1.2.2.3	Änderungspotenzial der Internen Revision bei eingeführter Corporate Governance	101
1.2.2.4	Änderungspotenzial der Internen Revision bei geplanter Einführung einer Corporate Governance.....	105
1.2.2.5	Änderungspotenzial der Internen Revision bei persönlich erwarteter Einführung einer Corporate Governance	109
1.2.2.6	Bewertung der Untersuchungsfrage 2 anhand der Ergebnisse aus der Studie.....	113
1.2.3	Prüfung der Untersuchungsfrage 3	114
1.2.3.1	Entwicklungen der Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen.....	115
1.2.3.2	Entwicklungen der Corporate Governance in international ausgerichteten Unternehmen	117
1.2.3.3	Bewertung der Untersuchungsfrage 3 anhand der Ergebnisse aus der Studie.....	119
1.3	Detailergebnisse für Deutschland, Österreich und die Schweiz	120
1.3.1	Univariate Länderbeschreibung der demographischen Daten..	121
1.3.2	Etablierung eines Corporate Governance-Systems und Einbindung der Internen Revision in der Länderbetrachtung ..	126
1.3.3	Auswirkungen der Einführung einer Corporate Governance in der Länderbetrachtung.....	128
1.3.4	Erwartete Entwicklungen bei den Internen Revisionen in der Länderbetrachtung	131
1.4	Fünf Trends für die Ausgestaltung der Internen Revision.....	135

Kapitel IV: Modelle zur Einbindung der Internen Revision in ein

	Corporate Governance-System.....	139
1.	Risikomanagementsystem – Ein Exkurs.....	139
1.1	Bestandteile eines Risikomanagementsystems	140
1.1.1	Risikoidentifikation	141
1.1.2	Risikoanalyse und Risikobewertung	142
1.1.3	Risikosteuerung	143
1.1.4	Risikocontrolling	144
1.2	Rollenverständnis der Internen Revision als Teil des risikoorientierten Internen Kontrollsystems	144
1.2.1	Die Interne Revision als Teil des Risikomanagementsystems .	145
1.2.2	Maßnahmen in der Internen Revision, um den Risiken zu begegnen	148
1.2.2.1	Ausbildung und Berufszulassung	149

1.2.2.2	Weiterbildung und disziplinäre Überwachung	149
1.2.2.3	Organisation der Internen Revision	150
2.	Szenarien für Modelleinbindungen der Internen Revision im Risikomanagementsystem einer Corporate Governance	152
2.1	Rollenverständnisse der Internen Revision in einer Corporate Governance	152
2.1.1	Die Interne Revision als Institution für die Risikoidentifikation	153
2.1.2	Die Interne Revision als Frühwarnfunktion mit begleitender Status quo-Einschau für die Risikoanalyse- und Risikobewertungsphase	154
2.1.3	Die Interne Revision als Fachpromotor in einem Audit Committee als Auskunftsfunktion und Informationsfunktion zur Risikosteuerung	155
2.1.4	Die Interne Revision als Machtpromotor in einem Audit Committee als Beratungsfunktion für die Unternehmens- und Risikostrategie	156
2.2	Bewertung der Gestaltungsvarianten	157
2.2.1	Unternehmensziel I: Erhöhung der Produktivität	157
2.2.1.1	Teilziel 1: Vermeidung von Doppelspurigkeiten in der Aufgabenerfüllung	158
2.2.1.2	Teilziel 2: Klare Abgrenzung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen	160
2.2.1.3	Teilziel 3: Routinisierung von Informationsprozessen	161
2.2.1.4	Teilziel 4: Vermeidung von Spannungen und Konflikten zwischen den Organisationsmitgliedern	162
2.2.1.5	Teilziel 5: Struktur und Qualität des Know-how	163
2.2.2	Unternehmensziel II: Erhöhung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	164
2.2.2.1	Teilziel 1: Erhöhung der Innovationsfähigkeit	166
2.2.2.2	Teilziel 2: Unterstützung kreativer Prozesse durch bestimmte Arbeitstechniken	167
2.2.2.3	Teilziel 3: Erfassung von Änderungspotenzialen, die einer organisatorischen Lösung bedürfen	168
2.2.2.4	Teilziel 4: Informationsbeschaffung (Datenzugriff) und schnelle Weitergabe (zum Beispiel Berichtswesen)	169
2.2.2.5	Teilziel 5: Verbesserung von Entscheidungsfindungsprozessen	170
2.2.3	Unternehmensziel III: Senkung der Überwachungskosten	171
2.2.3.1	Reduzierung der Anzahl der Mitarbeiter in der Internen Revision	172
2.2.3.2	Reduzierung des Aus- und Weiterbildungsaufwandes der Revisionsmitarbeiter	173

2.2.3.3	Senkung der Kosten je Prüfauftrag.....	175
2.2.4	Unternehmensziel IV: Erhöhung des Anteils der aus eigenem Nachwuchs besetzten Führungspositionen.....	176
2.2.4.1	Faktor 1: Lernbereitschaft.....	177
2.2.4.2	Faktor 2: Risikobereitschaft und Bereitschaft zur Verantwortung.....	178
2.2.4.3	Faktor 3: Kommunikations- und Dialogfähigkeit.....	179
2.2.4.4	Faktor 4: Soziale Kompetenz.....	180
2.3	Bewertung und Diskussion der Gestaltungsmodelle.....	182
	Zusammenfassung.....	185
	Literaturverzeichnis.....	193
	Stichwortverzeichnis.....	197