

Integriertes Revisionsmanagement

Praxismodell für eine ganzheitliche Organisation
der Internen Revision

Von

Marcus Bauer

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/ISBN 978 3 503 12063 5](http://ESV.info/ISBN_978_3_503_12063_5)

ISBN 978 3 503 12063 5

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2010

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek 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: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

Die Welt der Internen Revision hat sich insbesondere im letzten Jahrzehnt stark verändert. Neue Aufgabenstellungen sind hinzu gekommen, die gesetzlichen Anforderungen sind nicht zuletzt durch Wirtschaftsskandale und Unternehmenskrisen gestiegen, der Kostendruck macht auch vor Revisionsabteilungen nicht halt, und das Umfeld ist u.a. durch die Internationalisierung der Unternehmen und der Kapitalverflechtungen dynamischer geworden.

Über die Interne Revision gibt es einige gute Bücher und noch mehr gute Artikel in Periodika. Dies ist der Versuch eines Praktikers, vor dem Hintergrund steigender Herausforderungen einen ganzheitlichen Lösungsansatz zur Strukturierung und Organisation einer Internen Revision zu beschreiben und zur Diskussion zu stellen.

Das vorliegende Werk ist die Darstellung eines ganzheitlich integrierten Revisionsansatzes. Nur durch die Verknüpfung, d.h. Integration der verschiedenen Elemente der Revisionsarbeit und deren Eingliederung in ein größeres Ganzes wird die Funktion der Revision als Bestandteil der Corporate Governance mehr sein als die desintegrierte Summe ihrer Teile. Denn gut prüfen reicht nicht, wenn das falsche Objekt geprüft wurde. Ein qualitativ guter Bericht reicht nicht, wenn er vom Adressaten nicht verstanden wurde. Ein Stapel guter und verstandener Berichte reicht nicht, wenn keine aggregierten Schlussfolgerungen gezogen wurden. Die beste Prüfungsmethodik reicht nicht bei unzureichender Vorbereitung. Und sorgfältiges Arbeiten reicht nicht, wenn nicht nachvollziehbar dargestellt werden kann, warum dies und das geprüft wurde und anderes nicht.

Im Buch wird ein Revisionsmodell als ganzheitliches, aufeinander abgestimmtes Konzept beschrieben, wobei es weniger darum geht, en détail Prüfprogramme oder die Auswirkungen neuer Steuergesetze in diesem oder jenem Land auf die prüferische Tätigkeit zu beschreiben – erstere sind als Kiloware im Internet verfügbar, letzteres muss wegen der Schnelllebigkeit des Sachverhalts den Periodika vorbehalten bleiben – als den Versuch, den Anforderungen an eine moderne Innenrevision mit einer konkreten Ausgestaltung der Abteilung in integrierter Form gerecht zu werden.

Das Buch ist als Fachbuch in bewusst lesbarem und anschaulichem Stil gestaltet, mit zahlreichen Abbildungen und durchgängigen Beispielen. Es wurde versucht, die greifbare Literatur einzubeziehen. Anglizismen ließen sich nicht gänzlich vermeiden; zum einen agieren die meisten größeren Unternehmen international, wenn nicht global, und viele Darstellungen, Richtlinien und Dokumente etc. sind in englischer Sprache abgefasst, zum anderen hat sich im Zeichen der Globalisierung

das Revisionsumfeld internationalisiert, wie etwa hinsichtlich der gesetzlichen Rahmenbedingungen insbes. in den angelsächsischen Ländern und die zunehmende Annäherung an US-amerikanischen Strukturen. Darauf deuten auch nicht zuletzt die zweisprachig erstellten Grundlagen der Internen Revision hin, die gemeinsam von DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision) und IIA (Institute of Internal Auditors) herausgegeben wurden.

Den Aufbau des Buches betreffend wird zunächst definiert, welchen Anforderungen eine Revisionsabteilung genügen muss. Insofern wird in Kapitel 1 aus den verschiedenen Teilaspekten, Restriktionen, Umfeldbedingungen und Einflussfaktoren ein Anforderungsprofil erarbeitet, dem eine moderne Interne Revision gerecht werden muss.

Der mittlere Teil der vorliegenden Arbeit ist in Form eines Revisionshandbuches aufgebaut. Zunächst werden in Kapitel 2 aufbauorganisatorische Strukturkomponenten wie ein Geschäftsprozessmodell und unterschiedliche Prüfungsarten beschrieben, danach folgen Geschäftsordnung, Stellenbeschreibungen und weitere abteilungsorganisatorische Komponenten. Das Kapitel 3 enthält eine Darstellung der Ablauforganisation, wo unter Risikogesichtspunkten die Gesamtheit der zu prüfenden Bereiche definiert und die strategische und operative Planung erstellt werden und die eigentliche Prüfungsorganisation sowie die Aufbereitung und Analyse der Prüfungsergebnisse beschrieben werden. Die Organisation des Qualitätsmanagements zieht sich gewissermaßen als roter Faden durch die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation und wird daher auch an vielen Stellen in die Argumentation einbezogen.

Das Schlusskapitel dient der Verifizierung des dargestellten Ansatzes als Modell. Somit wird zum einen diskutiert, ob die geschilderte Aufbau- und Ablauforganisation dem im ersten Kapitel skizzierten Anforderungsprofil gerecht wird und ob sie Modellcharakter hat, d.h. ob sie in anderen Unternehmungen ohne weiteres implementierbar ist. Zum anderen werden in Form eines Ausblicks Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Modells vor dem Hintergrund weiterhin steigender Anforderungen besprochen.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie, die das Buchprojekt mitge- (und das Wähnen des Autors er-) tragen hat sowie Frau Prof. Dr. Annette Köhler, die mit konstruktiver Kritik und gutem Zuspruch unterstützt und dem Ganzen durch eine kleine Bemerkung („Herr Bauer, Sie sollten veröffentlichen!“) die Initialzündung gegeben hat.

Feusisberg/Schweiz, im März 2010

Marcus Bauer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	11
1 Anforderungen an die Interne Revision	15
1.1 Grundlagen der Internen Revision	15
1.1.1 Definition der Internen Revision	15
1.1.2 Berufsständische Rahmenbedingungen	16
1.1.3 Betriebswirtschaftliche und regulatorische Rahmenbedingungen	18
1.1.4 Merkmale einer effektiven Internen Revision	22
1.1.5 Aufgaben und Ziele der Internen Revision	27
1.1.6 Betrachtungsraum der Internen Revision	33
1.2 Erwartungen der Stakeholder an die Interne Revision	41
1.2.1 Identifizierung von Stakeholdergruppen	41
1.2.2 Erwartungen der einzelnen Stakeholdergruppen	43
1.3 Anforderungsprofil an ein Revisionsmodell	50
2 Aufbauorganisation	53
2.1 Revisionspezifische Strukturelemente der Aufbauorganisation	53
2.1.1 Das Operating-Business-Model	53
2.1.2 Die Revisionspyramide	59
2.2 Abteilungsorganisatorische Strukturkomponenten	89
2.2.1 Audit Mission Statement	89
2.2.2 Audit Charter	89
2.2.3 Stellenbeschreibungen	92
2.2.4 Aus- und Weiterbildung	99
2.2.5 Kooperation und Koordination mit internen und externen Stellen	101
2.2.6 Intranet Webpage	104
3 Ablauforganisation – der Revisionszyklus	107
3.1 Risikobewertung	110
3.1.1 Definition des Audit Universe	111
3.1.2 Datenerhebung	114

3.1.3	Abgleich mit dem Risikomanagement des Unternehmens	117
3.1.4	Bewertung der Prüfobjekte	119
3.2	Revisionsplanung	122
3.2.1	Langfristplanung	123
3.2.2	Jahresplanung	125
3.2.3	Ressourcenabgleich	128
3.2.4	Vorstandspräsentation	132
3.3	Prüfungsorganisation	135
3.3.1	Termin- /Einsatzplanung	136
3.3.2	Prüfungsvorbereitung	139
3.3.3	Prüfungsdurchführung	141
3.3.4	Berichtsschreibung	150
3.4	Aufbereitung und Analyse	165
3.4.1	Dokumentation	166
3.4.2	Prüfungsnachverfolgung	170
3.4.3	Analyse und Statistik	173
3.4.4	Berichterstattung und Initiativen	190
4	Kritische Reflexion	195
4.1	Entsprechung von Anforderungsprofil und Modell	195
4.2	Quo Vadis Interne Revision?- einige Gedanken	209
	Literaturverzeichnis	213
	Stichwortverzeichnis	219