

Handbücher der Revisionspraxis

Band 1

Herausgeber

Prof. Dr. Volker H. Peemöller und
Joachim Kregel

Grundlagen der Internen Revision

Standards, Aufbau und Führung

Von
Prof. Dr. Volker H. Peemöller
und
Joachim Kregel

2., neu bearbeitete Auflage

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/978 3 503 15600 9](http://ESV.info/9783503156009)

1. Auflage 2010
2. Auflage 2014

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15600 9

eBook: ISBN 978 3 503 15601 6

ISSN 1867 6146

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2014

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: Schwarz auf Weiss, Berlin

Druck und Bindung: Kösel, Altusried-Krugzell

Geleitwort

Die Interne Revision ist inzwischen ein zentraler Bestandteil der Corporate Governance im Unternehmen geworden und erfährt im Wirtschaftsleben eine kontinuierliche Aufwertung.

Im § 107, Abs. 3 Satz 2 AktG wird vom Prüfungsausschuss verlangt, dass er sich mit der Wirksamkeit des Internen Revisionsystems beschäftigt. § 25a KWG und § 64a VAG verlangen seit längerem die Einrichtung einer Internen Revision. Die BaFin geht in den MaRisk sehr intensiv und detailliert auf die Aufgabenstellung der Internen Revision ein. Auch für öffentliche Unternehmen ergibt sich aus § 53, Abs. 1 Ziffer 1 des Haushaltsgrundsätzegesetz mittelbar die Notwendigkeit der Einrichtung eines Internen Revisionsystems.

Aber nicht nur die gesetzliche Verankerung führt zu einem verstärkten Fokus auf die Interne Revision, sondern auch die Aus- und Weiterbildung. Dieser Trend schlägt sich nieder in der Hochschulausbildung, sowie der berufsbegleitenden Ausbildung zum CIA mit einer 15-jährigen Erfolgsgeschichte in Deutschland sowie mit der relativ neuen Ausbildung zum Internen Revisor^{DIIR}, die ebenfalls sehr gut angenommen wird. Diese Entwicklung fußt maßgeblich auf den Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis, die vom IIA und dem DIIR veröffentlicht wurden und zu einer Festigung des Berufsbildes beigetragen haben. Sie bilden einen Kristallisationspunkt des Berufsstands, der für High Potentials immer attraktiver wird, denn in der heutigen Zeit und unter den heutigen Gegebenheiten sind viele Vorteile für die persönliche Karriere erkennbar. In Deutschland wird die Entwicklung der Internen Revision getragen und vorangetrieben durch das DIIR, das gerade wieder in seinem Kongress in Dresden 2013 mit rund 830 Teilnehmern einen kraftvollen Akzent gesetzt hat.

Mit der verstärkten Wahrnehmung in der Öffentlichkeit sind auch weitere Anforderungen an die Berufsträger verbunden. Die Kenntnis der gesetzlichen Vorschriften, der Standards der Berufsausbildung, der Prozesse und Geschäftsmodelle im Unternehmen sind nur einige Aspekte, die von den Angehörigen des Berufsstandes beherrscht werden müssen.

Diese umfangreiche Palette anspruchsvoller Aufgaben kann ein einzelnes Lehrbuch kaum erschöpfend behandeln. Mit der vorliegenden, neu bearbeiteten zweiten Auflage des ersten Bandes einer umfassenden Buchreihe setzen die Autoren Volker H. Peemöller und Joachim Kregel eine Publikationsreihe für die Praxis und die Ausbildung der Internen Revision fort, die wir, das Deutsche Institut für Interne Revision, begrüßen und mit Interesse begleiten.

Frankfurt am Main, Oktober 2013

Bernd Schartmann, CIA, CRMA

Sprecher des Vorstands, Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Executive Vice President, Corporate Internal Audit & Security, Deutsche Post DHL

Vorwort zur zweiten Auflage

Vom Erfolg der ersten Auflage ein klein wenig überrascht, freuen sich die Autoren, dem Leser nun in der zweiten, neu bearbeiteten Auflage ein Buch vorzustellen, das sich als Nachschlagewerk in der Praxis weiter bewähren wird und Einsteigern in die Interne Revision kompakt das Grundlagenwissen vermitteln hilft.

Seit der ersten Auflage ist viel Positives in Richtung Interne Revision bewegt worden.

Der Gesetzgeber hat im § 107 des Aktiengesetzes dem Prüfungsausschuss aufgetragen, das System der Internen Revision (IRS) zusätzlich zum System der Internal Controls und des Risikomanagements einer Beurteilung auf Zweckmäßigkeit und Funktionsfähigkeit zu unterziehen. Der Deutsche Juristentag hat 2012 dieses Thema zum Anlass genommen, eine breite Diskussion darüber zu führen, inwieweit sich der Prüfungsausschuss als Teil des Aufsichtsrats ein unabhängiges Urteil über das IRS im dualen System der Unternehmensüberwachung bilden kann. Denn er ist darauf angewiesen, dass der zuständige Vorstand dem Revisionsleiter offenes Rederecht einräumt, und zwar auch, ohne dass er als zuständiger Vorstand selbst zugegen ist. Ob sich hier gelebte gute Praxis gegen die Theorie einer grundsätzlich nicht unabhängigen Internen Revision, soweit sie funktional und disziplinarisch an einen Vorstand berichtet, durchsetzt, bleibt abzuwarten.

Auch die BaFin hat in ihren MaRisk die Rolle der Internen Revision weiter gestärkt.

Inzwischen gibt es auch das Three Lines of Defense Model, das jedem Dritten eindrucksvoll die Bedeutung der Internen Revision in der letzten, d. h. dritten Verteidigungslinie zeigt. Jedoch besteht eine Tendenz in kleineren und mittleren Unternehmen, die Interne Revision mit Teilen der zweiten zusätzlich zur dritten Linie zu betrauen, also z. B. Compliance- und Risikomanagement. Die Unabhängigkeit des Urteils ist nur dann nicht gefährdet, wenn die Interne Revision in einer derartigen Zuständigkeit die Prüfung des Compliance- und des Risikomanagementsystems durch Dritte durchführen lässt.

Auch die Entwicklung auf dem Markt für hochkomplexe Software wie GRC (Governance, Risk Management und Compliance) hat die Tendenz in angloamerikanischen Unternehmen aufgegriffen, das Aufsichtsgremium integriert und einheitlich informieren zu lassen. Dokumentation von Kontrollen inkl. deren täglicher Anwendung, Reportingtools, SoD (Segregation of Duties)-Themen und Regulierungsthemen sind hier meist in einem Tool integriert. Für die Interne Revision ist manchmal auch eine Prozessunterstützung des Revisionsprozesses vorhanden. Auch hier bleibt abzuwarten, ob sich die Vereinheitlichung gegen die „Funktionstrennung in drei Linien“ durchsetzen wird.

Die Gruppe „Cauers“ hat sich inzwischen die Mühe gemacht, den Leitfaden zum 3. Revisionsstandard QA (Quality Assessment) zu überarbeiten. Die aktualisierte Version aus 2012 ist in die Aktualisierung dieses Buchs mit eingeflossen. Mutig finden es die Autoren, dass mit neuem Selbstbewusstsein gefordert wird, die Personalausstat-

tion der Internen Revision im Hinblick auf ihre Aufgaben und die Risikosituation auf Angemessenheit zu überprüfen. Es ist als neues, sechstes K.o.-Kriterium bei einem externen QA bestimmt worden. Eine externe Beurteilung auf Nicht-Angemessenheit der Personalausstattung führt also automatisch zur Nicht-Zertifizierung beim QA. Auch hier wird die Zukunft entscheiden, wie weise Revisionsleiter und Externe Assesoren mit diesem neuen „Tool(Schwert)“ umgehen werden, um die Qualität und nicht nur die Quantität der IR zu verbessern.

Die Wertediskussion in den Unternehmen verbunden mit dem Code of Ethics hat ein altes Thema wieder mehr in den Vordergrund geschoben, nämlich den kompletten Menschen in seinem Erleben und seinem Verhalten, und nicht nur den rationalen Teil, den homo oeconomicus, zu betrachten, Stichwort Revisionspsychologie. Der Leser findet zu diesem Thema in den Kapiteln 3, 6, 7, 9 und 10 gezielte Hinweise. Fast immer geht es um das Verhalten von Menschen, ob nun im Kapitel 3, in dem die Verhaltensgrundsätze eingehend besprochen werden, oder im Kapitel 6, in dem das Thema Wertewandel praxisnah veranschaulicht wird. Kapitel 7 beschäftigt sich u.a. mit der Rolle des Revisors und der des Revisionsleiters, mit den Erwartungen und den Voraussetzungen, die in ein ideales Jobprofil münden, mit der Mitarbeiterbefragung anhand von TRI:M des Instituts tns-infratest sowie mit den 4 Intelligenzen des Menschen. Im Kapitel 9 sind Hintergründe einer „quadratischen“ Kommunikation am Beispiel des Eröffnungsgesprächs einer Prüfung erläutert. Kapitel 10 geht ausführlich auf die Revisionspsychologie im Rahmen eines Schlussgesprächs ein und veranschaulicht anhand des sozialpsychologischen Modells TZI (Themenzentrierte Interaktion), wie sich scheinbar ohne Anlass Barrieren, Hemmnisse aufbauen und gibt Hilfen, wie man vermeidet, in solche Situationen hinein zu geraten und wie man sich im worst case wieder daraus „befreien“ kann.

Beide Autoren hoffen und wünschen dem Leser, dass er auf möglichst viele Fragen Hinweise findet, um selbst zu den richtigen Antworten zu gelangen. Das Buch möge dazu beitragen, die Qualität und Akzeptanz der Internen Revision innerhalb und außerhalb der Unternehmen und Organisationen nachhaltig zu steigern.

Die Autoren, Oktober 2013

*Volker H. Peemöller
Nürnberg*

*Joachim Kregel
Köln*

Vorwort zur ersten Auflage

Die Verfasser freuen sich, dem interessierten Leser zum ersten Mal in Deutschland eine Buchreihe vorstellen zu können, die von der Praxis für die Praxis der Internen Revision entwickelt wurde.

Der erste jetzt vorliegende Band enthält die Grundlagen der Arbeit der Internen Revision.

Ausgehend von einer Analyse der Überwachungsaufgaben eines Unternehmens wird insbesondere den Entscheidern an der Unternehmensspitze eine Hilfe geboten, welche Kriterien notwendig sind, den Aufbau und Ausbau der Internen Revision voranzutreiben. Gerade kleine und mittlere Unternehmen erfahren, wie sie kostengünstig, z. B. durch Pooling der Internen Revision, die Prüfungsaufgabe organisieren können.

Weiter werden, beginnend mit der klassischen Prüfungsfunktion, Ziele und Aufgaben diskutiert, die zu einer modernen, zukunftsgerichteten Revisionsfunktion gehören. Die Aufgaben Beratung und Innovation werden in die Diskussion eingebracht, weil sie nach Auffassung der Autoren in besonderem Maße eine Unterstützungsfunktion für das Top Management darstellen. Parallel dazu wird besonderer Wert auch auf Tätigkeitsfelder gelegt, die die Unabhängigkeit der Internen Revision gefährden können. Insgesamt bleiben mit den Aufgabengebieten Financial, Operational, Management Auditing und Compliance genügend Gestaltungsräume für eine wertschaffende und werterhaltende prüferische Tätigkeit.

Einen breiten Raum nimmt dann die Ethikdiskussion ein, die nach der Vielzahl der Unternehmensskandale jetzt auch in den Unternehmen zu einer neuen Ausrichtung auf akzeptierte Werte geführt hat. Die Interne Revision hat ja ihren Code of Ethics schon seit langem als Basis ihres Handelns verabschiedet. Sie kann daher in Unternehmen quasi eine Leuchtturmfunktion bilden.

Eine fundierte Analyse der nationalen und internationalen Richtlinien und Regelungen, die gerade in 2008 und 2009 mit vielen neuen Anforderungen aufwarten konnten, bilden das Fundament dieses Buches. Sie werden dann herangezogen, wenn es zum Verständnis der entsprechenden Inhalte notwendig erscheint, jedoch immer im Bezug zur Praxis. Insbesondere das Verständnis der Rahmenkonzepte Corporate Governance, Internal Control und Risk Management wird durch eine ausführliche Erläuterung anhand der IIA-Standards verdeutlicht. Auch das Zusammenspiel dieser Rahmenwerke im Rahmen von COSO ERM wird dargestellt, um dem Leser einen praktischen Leitfaden zu vermitteln.

Die Prozesswelt hat seit einiger Zeit Einzug in den Revisionsalltag gehalten. Deshalb nimmt die Diskussion der Kernprozesse

- Risikoorientierte Revisionsplanung,
- Revisionsobjektplanung, Vor-Ort-Arbeiten und
- Berichterstattung mit Follow-up

einen breiten Raum ein. Das zunehmend eingeforderte Qualitätsmanagement macht auch vor den Toren der Internen Revision nicht Halt. Anhand der Standards zeigen die Autoren, welche Faktoren für eine effektive und ordnungsgemäße Revisionsarbeit notwendig sind. In diesem Zusammenhang werden auch die 5 K.O.-Kriterien besprochen, deren Beachtung für eine Zertifizierung unbedingt erforderlich ist. In den Best Practices werden darauf aufbauend viele Hinweise gegeben, wie die Arbeit kontinuierlich verbessert werden kann. Ein Revisionsleiter erhält also über die geforderten Standards hinaus wertvolle Anregungen, wie und in welchen Themenbereichen er seine Abteilung in Richtung Best-In-Class weiterentwickeln kann.

Das frühere „Angst“-Thema Outsourcing und Teiloutsourcing wird plakativ und aktuell dargestellt. Hier geht es im Wesentlichen um die Themen Fachkompetenz, Komplexität und Größe des Unternehmens, die die Mitarbeiterzahl und Ausrichtung der Internen Revision gerade in kleineren und mittleren Unternehmen bestimmen. Anhand dieser Kriterien kann dann sehr nüchtern ein möglicher Sourcingbedarf ermittelt werden.

Die Themen Risikomanagement und Risikofrühwarnsysteme schärfen den Blick des Lesers für Indikatoren, die substantiellen Problemen vorangehen können. Sie bieten anhand der vorgestellten Risikokataloge eine Fülle von Material, die richtigen Dinge zu tun. Die Herausforderung in der Revisionsplanung, die in der gleichzeitigen Forderung „Keine revisionsfreien Räume“ und „Fokussierung auf substanzgefährdende Risiken“ besteht, wird ausführlich besprochen.

Die Diskussion der Führungsprozesse der Internen Revision kommt auch nicht zu kurz. Es werden die organisatorischen Voraussetzungen der Internen Revision beschrieben und mögliche Strategieansätze thematisiert.

Die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen, der gerade in der Wirtschaftskrise verschärfte Kostendruck und die erforderliche Spezialisierung und Fokussierung bleibt nicht ohne Folgen für die Ausrichtung der Internen Revision. Mit dem Versuch einer Antwort auf die Frage „Generalist oder Spezialist“ wird hierzu ein Weg aufgezeigt.

Die Forderung nach besserer Überwachung in den Unternehmen, wie z. B. in der 8. EU-Richtlinie gefordert, hat zu einem Trend geführt, Prüfungsausschüsse oder Audit Committees einzurichten und professionell auszugestalten. Wie sich hier die Interne Revision aufstellen kann, wird anhand der monalen und dualen Unternehmensverfassungen diskutiert.

Zur zunehmenden Professionalisierung der Internen Revision gehört inzwischen mehr als ein nur theoretisches Verständnis für die IT. Die Erleichterung der Arbeit mit IT und die Prüfung von IT gehören inzwischen zum Rüstzeug eines Revisors. Es werden deshalb einige Empfehlungen zum internen Gebrauch von IT als Unterstützung aller Prozesse der Internen Revision, zum Nutzen der IT als Prüfungstool und der IT als eigener Prüfungsgegenstand im Rahmen der Diskussion von Kontrollen gegeben.

Gespickt mit zahlreichen Beispielen, Abbildungen und Grafiken werden aktuelle Informationen aus dem Revisionsalltag, die Ihre Arbeit erleichtern sollen, vorgestellt. Zusammen mit

- den umfangreichen Checklisten des Anhangs,
- den ins Deutsche übersetzten IIA-Standards,
- den 81 Fragen des deutschen Leitfadens des Quality Assessments und
- den Best Practices aus dem internationalen Bereich (GAIN: Global Auditor Information Network) und dem nationalen Bereich

werden Ratschläge und Hintergrundinformationen für fast jede kritische Situation im Revisionsalltag angeboten. Ein umfangreiches Glossar rundet den Band ab.

Die neuen IIA-Standards, die Anfang 2009 veröffentlicht wurden, sind in die entsprechenden Abschnitte des Buches eingearbeitet worden. Sie erhöhen durch das oligatorische „must“ statt früher „should“ den Grad der Verbindlichkeit. Viele Definitionen von Begrifflichkeiten sind jetzt in die Standards integriert worden. Dies soll die Lesbarkeit und das Sachverständnis erhöhen.

In 2008 wurde eine Befragung der Revisionsleiter in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt und in 2009 veröffentlicht. Die Ergebnisse sind jeweils in den entsprechenden Kapiteln summarisch berücksichtigt worden. Ziele und Aufgaben der IR sind im Vergleich zu früheren Befragungen in etwa stabil geblieben. Jedoch ist eine Tendenz zu stärkerer Risikoorientierung und Prüfung der Geschäftsprozesse festzustellen.

Unterschiede in der Ausrichtung der Arbeit ergeben sich je nach Zuordnungs-Cluster des eigenen Unternehmens in Industrie, Dienstleistungen, Banken und öffentlichen Institutionen.

Auch die dazugehörigen Practical Advisories (PA) sind, soweit sie bis Juli 2009 überarbeitet und veröffentlicht wurden, berücksichtigt worden. Im Zuge der Neuausrichtung der Veröffentlichungspraxis des IIA muss hier festgestellt werden, dass sich die noch heute gültigen PA gegenüber dem letzten Jahr mehr als halbiert haben. Der Grund ist in der stärkeren Verbindlichkeit der heute gültigen PA zu sehen. Das hat natürlich zur Folge, dass wertvolle Praxistipps der anderen, heute nicht mehr verbindlichen PA aus dem Blickfeld verschwinden könnten.

Auch für die neue MA (Mindestanforderung) Risk (Risikomanagement) der BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), die am 14.8.2009 veröffentlicht wurde, wurde in die entsprechenden Kapitel Erläuterungen mit aufgenommen. Herauszustellen ist die Berichtspflicht der IR (Interne Revision) an den AR (Aufsichtsrat)-Vorsitzenden oder Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, die die Unabhängigkeit der IR stärken sollte. Auch die Prüfungsplanung kann jetzt noch risikoorientierter angesetzt werden, da die starre Regel der 3 Jahre für alle Elemente eines Audit Universe abgemildert wurde.

Die Buchreihe gliedert sich zunächst in den jetzt vorliegenden Einführungsband „Grundlagen der Internen Revision“ und in vier weitere Bände „Financial Auditing (FA)“, „Operational Auditing (OA)“, „Compliance (CO)“ und „Management Audi-

ting (MA)⁴. Die Herausgeber wollen dem interessierten Leser für die jeweiligen Fachgebiete in der IR vertiefte Einblicke in das Revisionsgeschäft geben.

Die Autoren bedanken sich bei dem DIIR (Deutsches Institut für Interne Revision e.V.), dem IIA (Institute for Internal Auditors) und dem IIA Austria für die gute Unterstützung, insbesondere für die freundlichen Genehmigungen, die neuen IIA-Standards und die 81 Fragen des QA (Quality Assessment) abdrucken zu dürfen.

Ein herzlicher Dank geht an den Vorstand des DIIR, ohne dessen Unterstützung der Erfolg dieser Buchreihe nicht denkbar wäre, an eine Vielzahl von Kollegen und Mitarbeitern, die wertvolle praxisorientierte Hinweise zur Verbesserung der Buchreihe gegeben haben und dem Erich Schmidt Verlag, ohne dessen Weitblick dieses Werk nie einem breiten Fachpublikum zugänglich gemacht werden könnte.

Insbesondere sei Dank ausgesprochen Frau Inge Molkenhain, Frau Alessandra Kregel und Herrn Winfried Schnitzler, die substantiell durch ihre vielfältigen Anregungen und Verbesserungsvorschläge zum Gelingen eines lesbaren und verständlichen Buches beigetragen haben.

Diese Buchreihe wird dem interessierten Leser aus der Internen und Externen Revision, dem Management und den Aufsichtsorganen der Unternehmen ein täglicher Ratgeber in Fragen rund um die Interne Revision sein. Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsorgane, die zurzeit noch überlegen, eine Interne Revision einzurichten, erhalten praktische Entscheidungshilfen.

Revisoren, die anstreben, das CIA-Examen abzulegen, gibt das Buch wertvolle praktische Hinweise und ein umfassendes theoretisches Gerüst. Auch den Studierenden und den Lehrenden wird diese Buchreihe empfohlen, enthält sie doch durch ihr umfangreiches Praxiswissen, dokumentiert im Textteil und dem ausführlichen Anhang, genügend Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten und Ausarbeitungen für die theoretische Basis der Internen Revision.

Möge der Vergleich eines CEO einer ausländischen Tochtergesellschaft allen Revisoren nachhaltig in den Ohren klingen: CEO und Revisor haben ähnlich hohe Freiheitsgrade in ihrer täglichen Arbeit, sodass es ein ganzes Arbeitsleben dauern kann, bis sich ein Arbeitstag wiederholt.

Nutzen wir diese Freiheit zum Wohle unserer Unternehmen!

Autoren

*Volker H. Peemöller
Nürnberg*

*Joachim Kregel
Köln*

Schnellorientierung

Die vorliegende Tabelle „Schnellorientierung“ ist für den reversionserfahrenen Leser gedacht, der themenbezogen Anregungen für seine tägliche Arbeit erhalten oder sein Wissen in speziellen Themen vertiefen möchte.

Ausgangspunkt für die Schnellorientierung sind die 81 Fragen des Leitfadens zum DIIR-Standard Nr. 3, der nach Meinung der Autoren alle wesentlichen Punkte zum Aufbau und Ablauf einer Internen Revision enthält. Auf Basis der 81 Fragen werden zunächst die zugehörigen Kapitelabschnitte des Buches aufgelistet. Es folgen dann die Abbildungen aus dem Textteil (TAB), die Best Practices aus den Kapitelanhängen (BPI und BPA), gegliedert international und nach den Erfahrungen der Autoren, dann die Checklisten, gegliedert nach den eigentlichen Checklisten (CLN) und praktischen Lösungsvorschlägen (LVN) in der letzten Spalte. Diese können Sie unter www.revisionspraxis.esv.info abrufen.

Wie man unschwer erkennen kann, werden alle Fragen des Leitfadens im Buch aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet. Das Buch eignet sich somit auch als gute Vorbereitung für ein Quality Assessment.

Auf der anderen Seite wollten die Autoren bei den Mindeststandards nicht stehen bleiben. Vielmehr sind sie an einer weiter fortschreitenden Professionalisierung der Internen Revision interessiert. Sie unterstreichen dies durch eine Vielzahl von Best Practices, die auch dem erfahrenen Revisionsleiter noch die eine oder andere Anregung zu geben vermögen.

Aus der Außensicht erfährt der Leser darüber hinaus viel Wissenswertes über die Einordnung der Internen Revision in ein Unternehmen und zukünftige Entwicklungen.

Schnellorientierung: Leitfaden-Fragen mit Antworten des Buches*)

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
1	Organisation	Schriftliche Regelung (Mindeststandard I)	1.3./7.1.	1.2.		7.9.4.1.	I7.1.	I17.1.
2		Aktuelle Regelung	1.3./7.1.			7.9.4.1.	I7.1.	I17.1.
3		Aufgaben sind: IKS, GO (Governance), RM; Antifraudmanagement	1.3./2.2./5.4.1./7.1.2./7.7./8.2.5./8.2.6.	1.3./2.2./5.4./5.9./7.1./7.2./7.5./10.6.	7.9.3.3.	7.9.4.1.	I7.1.	I17.1./I17.2.
4		Vollständiger Scope	1.3./7.1.3./8.1.	1.4.1.7./5.9./7.1./7.3./10.6.	7.9.3.1.	7.9.4.2.	I.8.1.	I18.2.
5		Unabhängigkeit (Mindeststandard 2)	7.1.1.3.				I7.1.5.	I17.5.
6		Rev. unabhängig	7.1.3.				I7.1.5.	
7		Unternehmens-Info erhalten	8.4./9.2.5.	8.7.			I.8.1./18.2.	
8		RHB vorhanden	7.6./7.7.	7.13./7.15.	7.9.3.4./11.8.3.		I7.4.	I17.9.
9		RHB angewandt und aktuell	7.6./7.7.	7.13./7.15.	7.9.3.4./11.8.3		I7.4.	I17.9.
10	Budget/ Ressourcen	Personalbudget angemessen (NEU; Mindeststandard 3)	7.1.5.	1.8.	7.9.3.5.	7.9.4.2.	I7.3.	
11		Personalbudget geeignet für Mitarbeiterqualifikation	7.1.5.	1.8.	7.9.3.5.	7.9.4.2.	I7.3.	
12		IT-Ausstattung intern	7.6.1./7.6.2./8.8.	7.13./8.11.	7.9.3.4./10.7.3	8.10.4./9.9.4.	I7.4./1.8.1./I.10.1.3	
13		IT-Ausstattung extern	7.6.3.	7.14.				
		Sachbudget	7.1.5.			7.9.4.2.	I7.3.	
		Risikoorientierte Planung	5.4./8.1.	5.7./5.8./8.1/8.3./8.6./8.8/	8.10.3.	8.10.4.	I8.2.	I18.1./I18.2./I19.1.

*) Die Nummerierung der ersten Spalte entspricht dem Leitfaden zum DIIR-Standard Nr.3, Stand 1.7.2012, (3. überarbeitete und ergänzte Aufl.) TAB: Tabellen-Nummer, BPI: Best Practise International, BPA: Best Practise Autoren, CLN: Checkliste-Nummer, LVN: Lösungsvorschlag-Nummer, RO: Revisionsobjekt = einzelne Prüfung

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	IVN
14		Jahresrevisionsplanung	8.5./8.6./8.7./	8.10./10.6.				
15	Planung	Risikoorientierter Planungsprozess (Mindeststandard 4)	8.	7.9./8.10. 8.1.-8.11.	8.10.3.	8.10.4. 8.10.4.	I8.1. I8.2.	I18.4.
16		Genehmigung und Bewertung	8.6.3.	8.2.			18.2.	
17		Client-Wünsche zur Planung	8.6.	8.9.	8.10.3.	8.10.4.	18.2.	
18		Audit Universe vollständig	8.1.	8.1.			I8.1.	I18.3.
19		Risikoorientierte. Revisionsobjekte (RO)	9.1.	8.6./8.11.		8.10.4.	18.2.	I18.4.
20		Audit Universe aktuell	8.1.	8.1./8.7.			I8.1.	I18.3
21		Risikobewertung	8.3./9.1.3.	8.4.				
22		Adhoc-Themen	8.7.			8.10.4.	18.2.	
23		Review unterjährig und Kommunikation	8.7.				18.2.	
24	Vorbereitung	RO-Projektplanung	9.1.	9.2./9.3.			I8.1.	
25		Voranalyse	9.1.1.				19.1.	
26		RO-Projektplanung	9.1.2.	9.2./9.3./10.7.			19.1.	I19.3.
27		Ankündigung	9.3.1.			9.9.4.	19.1.	
28		Kickoff	9.3.2.					
29		Ziele des RO	9.1.3.				19.1.	
30		Arbeitsprogramm des RO	9.1.1./9.1.3.	9.1.		9.9.4.	19.1.	
31	Prüfung	Prozess des RO		2.1./9.6.			19.1.	
32		FA	9.6.1.					
33		OA, RM, CO	9.6.2./9.6.3./ 9.6.4.					
34		Maßnahmenvorschläge	9.6.5.	9.7.		9.9.4.	19.2.	
35		Abstimmung Feststellung	9.5.2.	9.7./10.3.		9.9.4.	19.2.	

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
36		RO: Plan-Ist-Abgleich	10.4.4.				I9.2./II0.1.2.	
37		RO: Dokumentation (Mindeststandard 5)	9.7.			9.9.4.	I9.2.	
38		Einheitliche Bewertung	5.3.	5.6./10.1.				
39		Referenzierung Arbeitspapiere und Bericht	9.7.1.			9.9.4.	I9.2.	
40		Zweckmäßige Methodenwahl	5.5./9.2.	9.4./9.7./10.3.		9.9.4.	I9.2.	
41		Schlussbesprechung	10.4.	10.7./10.8.	9.5.	10.7.4.1.	II0.1.2.	
42		Massnahmenkatalog	10.2.2.3.				I9.2.	
43		Alternative zur Schlussbesprechung	10.2.1./10.2.5.	10.2.				
44	Berichterstattung	Zusammenfassung +,-Detailbericht	10.2.2./10.2.3.	10.2.			II0.1.1.	III0.1.-3.
45		Standardisierung des RB	10.1.	10.1.			II0.1.1.	III0.1.
46		Vorabstimmung Feststellungen mit geprüften Bereich	9.5.2.	10.2.			I9.2.	
47		Stellungnahme zum RB vom geprüften Bereich	10.2.3.				II0.1.2./II0.1.3.	III0.4.
48		Zeitnahe Veröffentlichung RB	10.1.2.	10.2.	10.7.3.		II0.1.3.	
49		Genehmigung RB		10.1.				
50		RB- Verteiler	10.2.2.1.	10.1.		10.7.4.1.		III0.1.
51		Schriftlicher Nachweis der Prüfung	10.2.5				II0.1.3.	
52		Kommunikation	10.2.4./10.2.5					
53	Prüfungsnacharbeit	Feedback Team	10.4.4.	10.8.		10.7.4.2.	II0.3.	
54		Konsequenzen Feedback	7.4.5./10.4.4.				II0.3.	
55		Wissensmanagement	9.7.4.		10.7.3.	10.7.4.2.	II0.3.	

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
56		Archivierung	9.7.5.				I10.3.	
57	Follow-up	Etablierter Prozess	10.5.	10.9.		10.7.4.3.	I10.2.	
58		Fristverlängerungen	10.5.1./ 10.5.2.	10.9.			I10.2.	
59		Info über Follow-up an Leitung		10.9.		10.7.4.3.	I10.2.	
60		Regelung über Follow-up-Prüfung vorhanden	10.5.3.			10.7.4.3.	I10.2.	
61	MA-Auswahl	Personalplanungsprozess	7.4.5.			7.9.4.3.		
62		Stellen-, Aufgabenbeschreibungen vorhanden	7.4.2					
63		Stellen-, Aufgabenbeschreibungen angewandt	7.4.2					
64		Mitarbeiterqualifikation	1.3./ 7.4.5/ 7.5.2	1.4.-1.7./7.3/ 7.12				I17.7.
65		Nutzung von Expertenwissen	7.4.6					
66	Entwicklung/ Fortbildung	Schulungen	7.4.5.	7.12.	7.9.3.7.	7.9.4.4.	I7.3.	
67		Schulungen für Sozialkompetenz	7.4.5.	7.12./ 10.8.			I.7.3.	
68		Zertifizierungen	1.4./7.4.5.					
69		Beurteilungen	7.4.5.	7.12.	7.9.3.1./ 7.9.3.6.		I7.3.	
70		Mitarbeiter-Initiativen für Fortbildung	7.4.5.	7.12.			I7.3.	
71	Führung	Zweckmäßige Revisions-Leiter (RL)-Qualifikation	7.5.1.		11.8.3.	7.9.4.5.		I17.8.
72		Akzeptanz des RL	7.5.2./ 11.4.3.	7.11./ 11.9.				
73		Zweckmäßige QA-Standards	4.2./ 11.1.	11.1./ 11.3./ 11.5./ 11.6./ 11.8./ 11.9.	11.8.3.		I11.1.	I11.1.-2.

Nr.	Gruppe	Kurztext	Kapitel	TAB	BPI	BPA	CLN	LVN
74		QA-Programme laufen im Tagesgeschäft		11.2./ 11.4.	7.9.3.8./ 8.10.3./11.8.3.	8.10.4.	III.1.1.-5	III.1.1.-2.
75		JRB	10.2.4.					
76		KVP	11.1./ 11.6.	11.2./ 11.7.	10.7.3./ 11.8.3.		I7.4.	III.1.1.-2.
77		Feedbackgespräche intern FirstLine	7.5/ 8.6.2/8.6.3/ 12.1.6	12.5				
78		Beachtung Gesetze	3./ 7.2.1.					
79		Gespräche mit AP	12.1.1./ 12.1.6	12.5		8.10.4.	I7.3.	
80		Feedbackgespräche intern Second Line	12.1.2/ 12.1.3/ 12.1.5/ 12.1.6	12.5				

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort zur zweiten Auflage	VII
Vorwort zur ersten Auflage	IX
Schnellorientierung	XIII
Inhaltsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Abbildungsverzeichnis	XXXI
1 Gründe für die Einrichtung einer Internen Revision	1
1.1 Prüfungsfunktion im Unternehmen	1
1.2 Prüfung als Aufgabe der Unternehmensführung	2
1.3 Einrichtung einer Internen Revision	3
1.3.1 Voraussetzungen	3
1.3.2 Maßnahmen zur Einführung	5
1.3.3 Interne Revision in der Praxis (Erhebung der Institute)	13
1.3.4 Überwachung der Internen Revision	14
1.4 Ausbildung zum Internen Revisor in Deutschland	15
1.4.1 Das CIA-Examen	15
1.4.2 Interner Revisor ^{DIIR}	16
1.5 Kernthesen	17
2 Abgrenzung der Internen Revision	19
2.1 Definition der Internen Revision nach IIA und DIIR	19
2.2 Ziele und Aufgaben der Internen Revision	20
2.2.1 Ziele der Internen Revision	20
2.2.2 Prüfung als Aufgabe der Internen Revision	21
2.2.3 Vorgehensweise der Prüfung	23
2.2.4 Zeitaspekt der Prüfung	24
2.2.5 Beratung als Aufgabe der Internen Revision	25
2.2.5.1 Ziel der Beratungsfunktion	25
2.2.5.2 Prüfungsnahe Beratung	26
2.2.5.3 Prüfungsunabhängige Beratung	27
2.2.6 Innovation als Aufgabe der Internen Revision	28
2.2.6.1 Begründung der Aufgabe	28
2.2.6.2 Aufgabenstellungen	29
2.2.7 Weitere Aufgaben der Internen Revision	30
2.3 Rechte und Pflichten der Internen Revision	32
2.4 Kernthesen	33
3 Verhaltensgrundsätze (Code of Ethics) der IR	35
3.1 Zielsetzung und Bedeutung des Code of Ethics	35
3.1.1 Inhalt und Bedeutung einer Berufsethik	35
3.1.2 Zielsetzung des Code of Ethics des IIA	36
3.2 Bestandteile des Code of Ehtics	37
3.2.1 Rechtschaffenheit	37
3.2.2 Objektivität	38
3.2.3 Vertraulichkeit	38

3.2.4	Fachkompetenz	39
3.3	Kernthesen	39
4	Standards bzw. Grundsätze des IIA und DIIR	41
4.1	Zweck und Bedeutung der Grundsätze	41
4.2	Attribute Standards	43
4.3	Performance Standards	51
4.4	Kernthesen	58
5	Regelungen zur Internen Revision	61
5.1	Regelungen in Deutschland	61
5.1.1	Einrichtung eines Überwachungssystems nach AktG	61
5.1.2	Einrichtung eines Prüfungsausschusses nach DCGK	63
5.1.3	MaRisk des Bundesamtes für Finanzdienstleistungsaufsicht.	66
5.2	Europäische Regelungen	69
5.2.1	8. EU-Richtlinie	69
5.2.2	Umsetzung von Basel II	70
5.3	US-amerikanische Regelungen	71
5.3.1	Foreign Corruption Practices Act	71
5.3.2	Sarbanes Oxley Act (SOX)	73
5.3.2.1	Einleitung	73
5.3.2.2	Sarbanes-Oxley Act von 2002	73
5.3.2.3	Internes Kontrollsystem nach SEC 404	76
5.3.2.4	COSO I als Grundlage des Internal Control des SOX	78
5.3.2.5	Audit Committee (SEC 204, 301, 407 SOX)	79
5.3.2.6	Schutz von Whistle Blowers (SEC. 806, 1107 SOX)	80
5.3.2.7	Aufgaben der Internen Revision im Zusammenhang mit SOX	80
5.3.2.8	Testdurchführung und Berichterstattung über die Ergebnisse des SOX 404	81
5.3.2.9	Schlussbetrachtung	85
5.4	Internationale Initiativen	86
5.4.1	COSO und Risikomanagementsystem	86
5.4.1.1	Auslöser für die Initiativen zum Risikomanagementsystem	86
5.4.1.2	Begründung für die Risikomanagementsysteme	86
5.4.1.3	Bestandteile eines Risikomanagementsystems	86
5.4.1.4	Risikomanagementsystem nach COSO	89
5.4.1.5	Anwendungsbereich des Risikomanagementsystems	91
5.4.1.6	Problemereiche von Risikomanagementsystemen	92
5.4.2	OECD und Corporate Governance	92
5.4.3	Transparency International und Fraud	94
5.5	Kernthesen	95
6	Entwicklungstendenzen der Internen Revision	97
6.1	Entwicklungstendenzen im Unternehmen	97
6.1.1	Wissensmanagement im Unternehmen	97
6.1.2	Flexible Organisation	98
6.1.3	Shareholder Value-Denken	100
6.1.4	Diversity Management	100
6.2	Entwicklungstendenzen im Umfeld des Unternehmen	101

6.2.1	Internationalisierung/Globalisierung	101
6.2.2	Wettbewerbsdruck	102
6.2.3	Wertewandel	103
6.2.4	Technologische Entwicklung	104
6.2.5	Nationale und internationale Regulierung	104
6.2.6	Soziale und politische Konflikte	105
6.3	Die Interne Revision der Zukunft	106
6.4	Kernthesen	107
7	Strategie und Organisation der Internen Revision	109
7.1	Geschäftsordnung/ Geschäftsauftrag der IR	109
7.1.1	Die Einbettung der IR im Unternehmen	110
7.1.1.1	Die IR im dualen System von Aufsichtsrat und Vorstand	110
7.1.1.2	Interne Revision und amerikanische Gesetzgebung	111
7.1.1.3	Stellung des Revisionsleiters im Unternehmen	113
7.1.2	Ziele und Aufgaben der Revision	115
7.1.3	Informationszugang, -zutritt, -zugriff	123
7.1.4	Berichtspflichten, Verschwiegenheitspflichten, berufständische Pflichten	124
7.1.5	Budget	126
7.2	Strategie der IR	129
7.2.1	Vision und Mission	129
7.2.2	Der Strategiebegriff	130
7.2.3	Umsetzung des Strategiebegriffs in die IR-Welt	132
7.2.3.1	Wie wir gewinnen	132
7.2.3.2	Was wir sagen	134
7.2.3.3	Was wir können	134
7.2.3.4	Was wir tun	135
7.2.3.5	Kommunikation der Strategie	135
7.2.4	Umsetzung der Strategie: Beispiel Internationalisierung der IR	138
7.3	Aufbauorganisation der IR	141
7.3.1	Generelle Ordnungsprinzipien	141
7.3.1.1	Zentral/dezentral	142
7.3.1.2	Zentral/regional	142
7.3.1.3	Funktional/divisional	143
7.3.2	Führungsebenen in der IR	146
7.3.3	Produktive und administrative Zeiten in der IR	148
7.4	Der Mitarbeiter in der IR	150
7.4.1	Berufsrevisor oder Revisor auf Zeit	150
7.4.2	Anforderungsprofil für Revisoren	150
7.4.3	IR als Teil des Führungsnachwuchspools in einem Unternehmen ...	154
7.4.4	Mitarbeiterbefragung als Start eines mitarbeiterorientierten Dialog in der IR	154
7.4.5	Die Instrumente des mitarbeiterorientierten Prozesses	157
7.4.6	Job Rotation und das Modell Gastrevisor	158
7.5	Der Revisionsleiter	159
7.5.1	Die Anforderungen an einen Revisionsleiter	159
7.5.2	Der Revisionsleiter und sein Umfeld	160
7.5.2.1	Erwartungen des Topmanagements an die IR	161
7.5.2.2	Erwartungen der geprüften Bereiche an die IR	162

7.5.3	Erwartungsdiskrepanzen an die IR zwischen geprüftem Bereich und Unternehmensleitung.....	163
7.6	Revisionstools zur Unterstützung der Arbeit der IR.....	164
7.6.1	Anforderungen an ein Revisionstool	165
7.6.2	Standardsoftware für den internen Revisionsprozess	167
7.6.3	Dateianalysertools.....	169
7.7	Kern-Prozesse der IR.....	171
7.8	Kernthesen	175
Kapitelanhang 7	177
	IIA-Standards	177
	DIIR-Standards	184
	A: Best Practises GAIN (IIA).....	186
	B: Best Practises National	188
8	Risikoorientierte Revisionsplanung.....	191
8.1	Das Audit Universe	191
8.1.1	Funktionsprüfungen.....	192
8.1.2	Prozessprüfungen	193
8.1.3	Prüfung von Geschäftseinheiten	195
8.1.4	Prüfung von Gesellschaften	196
8.1.5	Projektprüfungen im Unternehmen.....	198
8.2	Risikoklassifizierungen und Risikomodelle.....	199
8.2.1	Risiko und Chance	199
8.2.2	Problem-Risiko-Substanzgefährdendes Risiko-Systemrisiko	201
8.2.3	Risikoursache und Risikowirkung.....	203
8.2.4	Risiko-Faktoren nach COSO II sowie nach DIIR und nach DRS 5 ...	204
8.2.5	Risikomanagementsysteme.....	206
8.2.6	Risikofrühwarnsysteme	209
8.3	Risikoklassifizierung im Audit Universe.....	214
8.3.1	Risikomatrix zur Jahresplanung.....	214
8.3.2	Risiko revisionsfreier Räume bei Unternehmensteilen geringerer Bedeutung.....	216
8.4	Informationsquellen für eine risikoorientierte Prüfungsplanung	217
8.4.1	Interne Quellen	217
8.4.2	Externe Quellen	218
8.5	Ideenspeicher: Sammlung von möglichen Handlungsfeldern aus Erkenntnissen von Prüfungen des laufenden Jahres.....	219
8.5.1	Strategiediskussion	220
8.5.2	Detailplanung möglicher Themen.....	221
8.6	Einbindung des Top-Managements in die Jahresrevisionsplanung.....	223
8.6.1	Diskussion von Eckpunkten für die Planung	223
8.6.2	Roadshow	223
8.6.3	Einbindung von Gesamt-Vorstand und Aufsichtsrat	224
8.7	Ressourcenplanung und Teambildungsprozess.....	225
8.7.1	Planung der internen und externen Ressourcen	225
8.7.2	Teambildungsprozess.....	226
8.8	IT-Tools zur Unterstützung des Planungsprozesses.....	230
8.8.1	Informationstool für das Audit Universe: Datenbank	230
8.8.2	Prozessbegleitende Revisionssoftware	230

8.9	Kernthesen	232
Kapitelanhang 8		233
	A: IIA Standards	233
	B: DIIR Standards	235
	C: Best Practises GAIN (IIA)	236
	D: Best Practises National	236
9	Revisionsobjekt-(RO)-planung und Prüfungsarbeiten vor Ort	237
9.1	Revisionsobjekt-(RO)-planung	237
	9.1.1 Briefing und Vorrecherche möglicher Inhalte	238
	9.1.2 Planung von Zeit, Kosten und speziellen Anforderungen des RO	240
	9.1.3 Interne Genehmigungsprozesse mit RO-Zielplanung	243
9.2	Prüfungsmethoden	244
	9.2.1 Prüfungsverfahren	245
	9.2.2 Prüfungszeitraum	248
	9.2.3 Prüfungsort	249
	9.2.4 Prüfungsart	249
	9.2.5 Auswahl der benötigten Informationsquellen	250
9.3	Prüfungsarbeiten vor Ort	252
	9.3.1 Anschreiben und Anforderung von vorbereitenden Informationen ..	253
	9.3.2 Das Eröffnungsgespräch	255
	9.3.2.1 Emotionale Ebene	255
	9.3.2.2 Selbstdarstellung	256
	9.3.2.3 Sachebene	256
	9.3.2.4 Appell	257
9.4	Schwachstellenanalyse	259
	9.4.1 Die sechs Zustände von SOLL und IST	259
	9.4.2 Kontrollen	262
	9.4.3 Die Ist-Soll-Analyse	266
9.5	Feststellungen	267
	9.5.1 α – und β -Fehler: Schlussfolgerungen	267
	9.5.2 Abstimmung mit der Fachseite	269
9.6	Verbesserungsvorschläge	271
	9.6.1 Verbesserungsvorschläge im FA	272
	9.6.2 Verbesserungsvorschläge im OA	273
	9.6.3 Verbesserungsvorschläge im CO	275
	9.6.4 Verbesserungsvorschläge im MA	277
	9.6.5 Generelle Merkmale von Verbesserungsvorschlägen	278
9.7	Dokumentation	278
	9.7.1 Formalisierung und Referenzierung	279
	9.7.2 Prüfungsdokumentation	279
	9.7.3 Berichtsdocumentation	279
	9.7.4 Systemdocumentation, Dauerakte/Permanent File und Wissensmanagement	280
	9.7.5 Archivierung	280
9.8	Kernthesen	281
Kapitelanhang 9		282
	A: IIA Standards	282
	B: DIIR Standards	285

	C: Best Practises National	286
10	Berichterstattung	287
10.1	Anforderungen an eine professionelle Berichterstattung.	287
10.1.1	Detaillierungsgrad von Revisionsinformationen in Abhängigkeit vom Empfänger	288
10.1.2	Zeitnah und aktuell	290
10.1.3	Klar, wahr, konkret und vollständig	291
10.1.4	Objektiv und konstruktiv	293
10.1.5	Schwerpunktsetzung	295
10.2	Prüfungsergebnisse und Maßnahmenempfehlungen zielgruppenorientiert aufbereiten und berichten	298
10.2.1	Mündliche versus/ und schriftliche Berichterstattung im Revisionsprozess	299
10.2.2	Der Kurzbericht	302
	10.2.2.1 Das Deckblatt	302
	10.2.2.2 Die Zusammenfassung	304
	10.2.2.3 Der Maßnahmenkatalog	306
10.2.3	Die Langversion mit Detailbericht und Anlagen	308
10.2.4	Monatsberichte, Jahresberichte und Berichterstattung vor dem Prüfungsausschuss	312
10.2.5	Sonderberichte	314
10.3	Präsentationstechniken	315
10.3.1	Visualisierung	315
10.3.2	Formalanforderungen	318
10.3.3	Techniken	319
10.4	Revisionspsychologie: Revisionsgespräche erfolgreich führen	320
10.4.1	Vorbereitung einer Schlussbesprechung	321
10.4.2	Vorbereitung der Unterlagen	321
10.4.3	Gruppendynamik (TZI: Themenzentrierte Interaktion) in den Schlussbesprechungen	324
10.4.4	Debriefing/Prüfungsnachbereitung	327
10.5	Überwachung von Prüfungsergebnissen	329
10.5.1	Terminüberwachung	330
10.5.2	Eskalationsprozess	331
10.5.3	Follow-up-Prüfungen	333
10.6	Kernthesen	335
	Kapitelanhang 10	337
	A: IIA – Standards zur Berichterstattung und zum Follow-up:	337
	B: Auszug aus dem Leitfaden zum DIIR-Standard Nr. 3 „Qualitätsmanagement in der Internen Revision“ zum Thema Berichterstattung, Prüfungsnacharbeit und Follow-up.	340
	C: Best Practises GAIN (IIA)	341
	D: Best Practices National	341
11	Qualitätsmanagement in der IR	343
11.1	Qualitätsstandards	343
11.1.1	ISO-Normen	345
11.1.2	DIN-Normen	346
11.1.3	Total Quality Management (TQM)	347

11.1.4	European Foundation on Quality Management (EFQM)	348
11.2	Die IIA-Standards für Qualitätsmanagement in der IR	350
11.2.1	Hintergrund	350
11.2.2	Formen der Zertifizierung	351
11.3	Das deutsche Quality Assessment nach DIIR-Norm	352
11.3.1	Die 6 K.O.-Kriterien	352
11.3.2	Die 11 Hauptkapitel des QA	354
11.3.3	Die Bewertungssystematik	355
11.4	Die Vorbereitung und Durchführung eines QA	356
11.4.1	Vorbereitung eines QA durch den Auftraggeber mittels einer Selbstbewertung	358
11.4.2	Mittlere und größere Revisionsabteilungen- Externes QA	358
11.4.2.1	Strategie	358
11.4.2.2	Planung des QA	359
11.4.2.3	Zusammenstellung des Teams	360
11.4.2.4	Teambildungsprozess im QA-Team	361
11.4.3	Exkurs: Das „360 ° Feedback“ als Management-Tool im QA- Prozess	361
11.4.4	Selbstbewertung mit externer Validierung	363
11.5	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von IIA und DIIR beim Quality Assesment	363
11.6	Kosten und Nutzen eines Qualitätsmanagement in der IR	365
11.7	Kernthesen	366
Kapitelanhang 11		368
A: IIA Standards		368
B: DIIR-Standards		370
C: Best Practises (GAIN)		370
12	Die Interne Revision in ihrer Außenansicht, national und international. ..	371
12.1	Zusammenarbeit der Internen Revision mit verwandten Bereichen	371
12.1.1	Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer	371
12.1.1.1	Gründe für die Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Abschlussprüfer	371
12.1.1.2	Regelungen zur Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Abschlussprüfer	372
12.1.1.3	Ausprägungen der Zusammenarbeit in der Praxis	375
12.1.2	Zusammenarbeit mit dem Controlling	377
12.1.2.1	Gemeinsamkeiten zwischen Interner Revision und Controlling	377
12.1.2.2	Unterschiede zwischen Interner Revision und Controlling	378
12.1.2.3	Formen der Zusammenarbeit	379
12.1.3	Zusammenarbeit mit den Bereichen Sicherheit/ Compliance	381
12.1.4	Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden	383
12.1.5	Zusammenarbeit mit dem Bereich Risikomanagement	388
12.1.5.1	Organisation des Risikomanagements	388
12.1.5.2	Zusammenarbeit mit der Internen Revision	389
12.1.6	Gefüge der Überwachung: Das Three Lines of Defense Modell	391

12.2	Branchenspezifische Besonderheiten der IR in Deutschland	392
12.2.1	Interne Revision in Banken und Versicherungen	392
12.2.2	Interne Revision in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen.....	395
12.2.3	Interne Revision bei den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	397
12.2.4	Interne Revision im Mittelstand	400
12.3	Internationale und nationale Berufsorganisationen der Internen Revision.....	402
12.3.1	Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (DIIR).....	402
12.3.2	Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision.....	404
12.3.3	The Institute of Internal Auditors (IIA).....	405
12.3.4	European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) ..	407
12.4	Kernthesen	408
	Ausblick	410
	Anhang	412
	Literaturverzeichnis	421
	Internetlinks	431
	Stichwortverzeichnis	432