

Das 1x1 der Internen Revision

**Bausteine eines erfolgreichen
Revisionsprozesses**

Von Michael Bünis und Thomas Gossens

4., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte 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
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978-3-503-23953-5

- 1. Auflage 2016
- 2. Auflage 2018
- 3. Auflage 2020
- 4. Auflage 2024

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, sodass aufgrund von Druckfehlern für fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-23953-5

ebook: ISBN 978-3-503-23954-2

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2024

www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist
ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten.
Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Satz: Arnold & Domnick, Leipzig

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
-----------------------------	---

Vorwort zur vierten, völlig neu bearbeiteten und erweiterten Auflage	11
--	----

1 Grundlagen der Internen Revision	13
1.1 Unternehmerische Überwachungsfunktion: Warum Interne Revision?	13
1.2 Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen	15
1.3 Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF)	17
1.3.1 Elemente der Internationalen Grundlagen	17
1.3.2 Die Zielsetzung der Internen Revision	21
1.3.3 Die Definition der Internen Revision	22
1.4 Grundlagen der Internen Revision in Deutschland	23
1.4.1 DIIR-Revisionsstandards	23
1.4.2 Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)	23
2 Ethische Standards der Internen Revision	27
2.1 Integrität	30
2.2 Objektivität	33
2.3 Kompetenz	48
2.3.1 Erwartungen an Kompetenz und Weiterbildung	48
2.3.2 Das Examen zum Certified Internal Auditor (CIA®)	51
2.3.3 Digitalkompetenz	51
2.4 Berufliche Sorgfalt	59
2.5 Vertraulichkeit	67
3 Governance der Internen Revision	69
3.1 Autorisierung der Internen Revision	69
3.2 Unabhängigkeit	75
3.3 Aufsicht über die Interne Revision	80
3.3.1 Interaktion mit dem Leitungs- und Überwachungsorgan	80
3.3.2 Der Jahresbericht und der Quartalsbericht der Internen Revision	82
3.3.3 Ressourcen	92
3.3.4 Qualitätsmanagement	93
3.3.5 Externe Qualitätsbeurteilung	97

4	Leitung der Internen Revision	100
4.1	Strategische Planung	100
4.1.1	Verstehen von Governance-, Risikomanagement- und Kontrollprozessen	100
4.1.2	Revisionsstrategie	102
4.1.3	Methoden der Internen Revision	115
4.1.4	Planung von Revisionsleistungen	118
4.1.5	Die allgemeine Organisationsprüfung	122
4.1.6	Risikoorientierte Prüfungsplanung	126
4.1.7	Koordination mit anderen überwachenden Funktionen	141
4.2	Ressourcenmanagement	143
4.2.1	Finanzielle Ressourcen	143
4.2.2	Personelle Ressourcen	144
4.2.3	Personalkrise auch in der Internen Revision	145
4.2.4	Technologische Ressourcen	149
4.3	Wirksame Kommunikation	149
4.3.1	Beziehungen und Kontakte zu den Stakeholdern	150
4.3.2	Wirksame Kommunikation	151
4.3.3	Kommunikation von Ergebnissen	153
4.3.4	Umgang mit Fehlern in der Kommunikation	155
4.3.5	Kommunikation der Risikoakzeptanz	156
4.4	Qualitätsmanagement in der Internen Revision	156
4.4.1	Interne Qualitätsbeurteilungen	157
4.4.2	Messen der Revisionsleistung	162
4.4.3	Beaufsichtigung bei der Durchführung von Revisionsaufträgen	165
5	Erbringung von Revisionsleistungen	167
5.1	Auftragsplanung	173
5.1.1	Auftragskommunikation	173
5.1.2	Risikobeurteilung	181
5.1.3	Ziele und Umfang	184
5.1.4	Bewertungskriterien	194
5.1.5	Ressourcen zur Auftragsdurchführung	195
5.1.6	Das Arbeitsprogramm	198
5.2	Durchführung von Aufträgen	202
5.2.1	Sammeln von Informationen	203
5.2.2	Entwicklung von Feststellungen	235
5.2.3	Datenanalysen	237
5.2.4	Bewertung von Feststellungen	242
5.2.5	Empfehlungen und Maßnahmen	248
5.2.6	Gesamturteile	251
5.2.7	Arbeitspapiere	252
5.3	Ergebniskommunikation und Follow-up	257
5.3.1	Ergebniskommunikation	258
5.3.2	Follow-up	263

6	Beratungsaufträge der Internen Revision: Mehr Wert geht nicht..	276
6.1	Trends bei Beratungen durch die Interne Revision	276
6.2	Insights durch Beratung.....	277
6.3	Arten von Beratungsleistungen	277
6.3.1	Informelle Beratung und Gremieneinbindung.....	278
6.3.2	Formelle Beratungsaufträge	279
6.3.3	Projektbegleitende Beratung.....	280
6.4	Auswahl der Beratungsaufträge	281
6.5	Planung der Beratungsaufträge	281
6.6	Arbeitspapiere für Beratungsaufträge.....	282
6.7	Kommunikation und Follow-up	282
6.8	Einfluss der Organisationskultur	283
	Literaturverzeichnis.....	285
	Stichwortverzeichnis.....	293
	Die Autoren.....	299

Vorwort zur vierten, völlig neu bearbeiteten und erweiterten Auflage

Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren in verschiedenen Funktionen und Rollen mit dem Thema Interne Revision und haben als Praktiker mit großer Zufriedenheit die zunehmende Professionalisierung der Internen Revision beobachtet und unterstützt. Wir sind fest davon überzeugt, dass die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision einen sinnvollen Rahmen setzen, innerhalb dessen jede Interne Revision, gleich in welcher Branche und welcher Größe, im Sinne der global anerkannten und einheitlichen Zielsetzung der Internen Revision durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke mehrwertstiftend tätig werden kann. Eine wirksame Interne Revision liefert einen wichtigen Mehrwert für jedes Unternehmen und jede Organisation.

Als wir im Jahr 2015 die erste Auflage unseres Buches „Das 1x1 der Internen Revision“ begonnen haben, war es unser Ziel, branchenübergreifend eine strukturierte Anleitung zu den wichtigsten Fragestellungen der Internen Revision anzubieten, die in dieser kompakten Form in Deutschland noch nicht verfügbar war. Sehr viele positive Rückmeldungen haben uns bestätigt, dass uns dies gelungen ist. Inzwischen ist schon die dritte Auflage des Buches vergriffen. Diese wurde kürzlich sogar vom Institute of Internal Auditors (IIA) in die Präsentation von Revisionsliteratur aus verschiedenen Ländern der Welt in das „Museum of Internal Auditing“ aufgenommen. Auch das hat uns ermuntert, nun eine weitere Auflage zu erstellen und darin neben den Grundlagen auch aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen. Die im Januar 2024 vom Institute of Internal Auditors (IIA) herausgegebenen Global Internal Audit Standards bilden dabei den Rahmen und sind auch leitend für die Gliederung und Struktur dieser Neuauflage.

Die Professionalisierung der Revision schreitet weiter voran, aber die Revisionseinheiten sehen sich in vielen Organisationen mit großen Herausforderungen konfrontiert. Die Interne Revision ist gezwungen, Antworten auf neue Erwartungen der Stakeholder zu geben. Sie hat mit Rekrutierungsproblemen zu kämpfen und muss ihr Know-how in neuen Themen wie ESG, künstlicher Intelligenz oder Gefahren aus dem Cyberraum verbessern. Die Interne Revision muss sich vielfach von etablierten, routinemäßig zu ihrem Auftragsumfang gehörenden Themen verabschieden und sich mit neuen Risiken beschäftigen, die für die Organisation mittlerweile höhere Bedeutung haben. Der Risikoorientierung der Internen Revision kommt in Zeiten einer Polykrise, disruptiver Veränderungen und schnellerer Risikozyklen eine ungemein wichtige Bedeutung zu.

Es erscheint uns deshalb sinnvoll, auch in der vierten Auflage den aktuellen Stand zu erfassen und in einem weiterhin knapp gehaltenen Buch über die Interne Revision darzustellen. Es ist nicht unsere Absicht, alle Facetten der Internen Revision ausführlich zu beleuchten. Vielmehr stellen wir die wesentlichen Aspekte einer wirksamen Revisionsfunktion – orientiert an den Global

Internal Audit Standards – prägnant dar und geben bei wichtigen Fragen Antworten hinsichtlich aktueller Good oder Best Practices. Wir möchten unsere Leserinnen und Leser schnell und umfassend über die wichtigen Themen der Internen Revision informieren und dabei die Bausteine einer erfolgreichen Internen Revision aufzeigen.

Dieses Buch ist als Unterstützung für Praktikerinnen und Praktiker bei der täglichen Arbeit gedacht und kann als Vorbereitung auf die Zertifizierung zum Certified Internal Auditor (CIA®) genutzt werden. Einsteigern ermöglicht es, die wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Internen Revision kurz und praxisorientiert kennenzulernen und dadurch einen schnellen Einstieg in das Thema Interne Revision zu erlangen. Daher ist es auch für Studierende, die sich mit Corporate Governance und Interner Revision befassen, eine gute Möglichkeit, sich schnell über die Praxis der Internen Revision zu informieren. Die Neuauflage gibt den aktuellen Stand rund um das Thema Interne Revision wieder.

Vermutlich zählt der Satz „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ des griechischen Philosophen Heraklit zu Recht zu den häufigsten Zitaten unserer Zeit. Auch uns ist bewusst, dass sich die Art und Weise, wie Revisorinnen und Revisoren planen, prüfen und berichten, durch Entwicklungen im Bereich der Automatisierung und der künstlichen Intelligenz massiv, nachhaltig und schnell verändern wird. Aber die wesentlichen Konzepte einer wirksamen Internen Revision, wie Unabhängigkeit, Objektivität, Risikoorientierung und Kompetenz, die in den Standards und diesem Buch behandelt werden, sind auch dann noch entscheidend für den Erfolg.

Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Erich Schmidt Verlags bedanken wir uns für die wie immer gute und vollkommen reibungslose Zusammenarbeit. Über Kommentare und Anmerkungen zu unserem Buch würden wir uns sehr freuen. Den Leserinnen und Lesern wünschen wir viel Spaß und weiterhin viel Erfolg in der Umsetzung.

Korschenbroich und Düsseldorf, im Juni 2024

Michael Bünis, CIA CRMA

Thomas Gossens, CIA CISA CRISC ACDA