

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
Schnellorientierung .....	XI
Inhaltsverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXV
Abbildungsverzeichnis .....	XXIX
<b>1      Gründe für die Einrichtung einer Internen Revision .....</b>	<b>1</b>
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 Kernthesen .....	15
<b>2      Abgrenzung der Internen Revision .....</b>	<b>17</b>
2.1 Definition der Internen Revision nach IIA und DIIR .....	17
2.2 Ziele und Aufgaben der Internen Revision .....	18
2.2.1 Ziele der Internen Revision .....	18
2.2.2 Prüfung als Aufgabe der Internen Revision .....	19
2.2.3 Vorgehensweise der Prüfung .....	21
2.2.4 Zeitaspekt der Prüfung .....	22
2.2.5 Beratung als Aufgabe der Internen Revision .....	24
2.2.5.1 Ziel der Beratungsfunktion .....	24
2.2.5.2 Prüfungsnahe Beratung .....	24
2.2.5.3 Prüfungsunabhängige Beratung .....	25
2.2.6 Innovation als Aufgabe der Internen Revision .....	26
2.2.6.1 Begründung der Aufgabe .....	26
2.2.6.2 Aufgabenstellungen .....	27
2.2.7 Weitere Aufgaben der Internen Revision .....	29
2.3 Rechte und Pflichten der Internen Revision .....	30
2.4 Kernthesen .....	31
<b>3      Verhaltensgrundsätze (Code of Ethics) der IR .....</b>	<b>33</b>
3.1 Zielsetzung und Bedeutung des Code of Ethics .....	33
3.1.1 Inhalt und Bedeutung einer Berufsethik .....	33
3.1.2 Zielsetzung des Code of Ethics des IIA .....	34
3.2 Bestandteile des Code of Ethics .....	35
3.2.1 Rechtschaffenheit .....	35
3.2.2 Objektivität .....	36
3.2.3 Vertraulichkeit .....	36
3.2.4 Fachkompetenz .....	36
3.3 Kernthesen .....	37

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>4</b>	<b>Standards bzw. Grundsätze des IIA und DIIR .....</b>	39
4.1	Zweck und Bedeutung der Grundsätze .....	39
4.2	Attribute Standards .....	41
4.3	Performance Standards .....	48
4.4	Kernthesen .....	56
<b>5</b>	<b>Regelungen zur Internen Revision .....</b>	59
5.1	Regelungen in Deutschland .....	59
5.1.1	Einrichtung eines Überwachungssystems nach AktG.....	59
5.1.2	Einrichtung eines Prüfungsausschusses nach DCGK .....	61
5.1.3	MaRisk des Bundesamtes für Finanzdienstleistungsaufsicht.....	64
5.2	Europäische Regelungen .....	66
5.2.1	8. EU-Richtlinie .....	66
5.2.2	Umsetzung von Basel II .....	67
5.3	US-amerikanische Regelungen .....	68
5.3.1	Foreign Corruption Practices Act .....	68
5.3.2	Sarbanes Oxley Act (SOX).....	70
5.3.2.1	Einleitung.....	70
5.3.2.2	Sarbanes-Oxley Act von 2002 .....	71
5.3.2.3	Internes Kontrollsystem nach SEC 404.....	74
5.3.2.4	COSO I als Grundlage des Internal Control des SOX .....	75
5.3.2.5	Audit Committee (SEC 204, 301, 407 SOX).....	76
5.3.2.6	Schutz von Whistle Blowers (SEC. 806, 1107 SOX) .....	77
5.3.2.7	Aufgaben der Internen Revision im Zusammenhang mit SOX.....	77
5.3.2.8	Testdurchführung und Berichterstattung über die Ergebnisse des SOX 404 .....	78
5.3.2.9	Schlussbetrachtung .....	83
5.4	Internationale Initiativen .....	83
5.4.1	COSO und Risikomanagementsystem .....	83
5.4.1.1	Auslöser für die Initiativen zum Risikomanagementsystem..	83
5.4.1.2	Begründung für die Risikomanagementsysteme .....	84
5.4.1.3	Bestandteile eines Risikomanagementsystems .....	84
5.4.1.4	Risikomanagementsystem nach COSO .....	86
5.4.1.5	Anwendungsbereich des Risikomanagementsystems .....	89
5.4.1.6	Problembereiche von Risikomanagementsystemen .....	90
5.4.2	OECD und Corporate Governance .....	90
5.4.3	Transparency International und Fraud .....	91
5.5	Kernthesen .....	92
<b>6</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Internen Revision .....</b>	95
6.1	Entwicklungstendenzen im Unternehmen .....	95
6.1.1	Wissensmanagement im Unternehmen .....	95
6.1.2	Flexible Organisation .....	96
6.1.3	Shareholder Value-Denken .....	98
6.1.4	Diversity Management .....	98
6.2	Entwicklungstendenzen im Umfeld des Unternehmens .....	99
6.2.1	Internationalisierung/Globalisierung .....	99
6.2.2	Wettbewerbsdruck .....	100
6.2.3	Wertewandel .....	101

6.2.4	Technologische Entwicklung .....	102
6.2.5	Nationale und internationale Regulierung .....	102
6.2.6	Soziale und politische Konflikte.....	103
6.3	Kernthesen .....	104
<b>7</b>	<b>Strategie und Organisation der Internen Revision .....</b>	<b>107</b>
7.1	Geschäftsordnung/ Geschäftsauftrag der IR.....	107
7.1.1	Die Einbettung der IR im Unternehmen.....	108
7.1.1.1	Die IR im dualen System von Aufsichtsrat und Vorstand..	108
7.1.1.2	Interne Revision und amerikanische Gesetzgebung.....	109
7.1.1.3	Stellung des Revisionsleiters im Unternehmen .....	110
7.1.2	Ziele und Aufgaben der Revision.....	113
7.1.3	Informationszugang, -zutritt, -zugriff.....	120
7.1.4	Berichtspflichten, Verschwiegenheitspflichten, berufständische Pflichten .....	121
7.1.5	Budget .....	123
7.2	Strategie der IR .....	126
7.2.1	Vision und Mission.....	126
7.2.2	Der Strategiebegriff.....	127
7.2.3	Umsetzung des Strategiebegriffs in die IR-Welt.....	129
7.2.3.1	Wie wir gewinnen .....	129
7.2.3.2	Was wir sagen .....	130
7.2.3.3	Was wir können .....	131
7.2.3.4	Was wir tun .....	131
7.2.3.5	Kommunikation der Strategie.....	132
7.2.4	Umsetzung der Strategie: Beispiel Internationalisierung der IR.....	134
7.3	Aufbauorganisation der IR.....	137
7.3.1	Generelle Ordnungsprinzipien.....	138
7.3.1.1	Zentral/dezentral .....	138
7.3.1.2	Zentral/regional .....	138
7.3.1.3	Funktional/divisional .....	139
7.3.2	Führungsebenen in der IR.....	143
7.3.3	Produktive und administrative Zeiten in der IR.....	144
7.4	Der Mitarbeiter in der IR .....	146
7.4.1	Berufsrevisor oder Revisor auf Zeit.....	146
7.4.2	Anforderungsprofil für Revisoren.....	147
7.4.3	IR als Teil des Führungsnachwuchspools in einem Unternehmen ...	150
7.4.4	Mitarbeiterbefragung als Start eines mitarbeiterorientierten Dialog in der IR.....	150
7.4.5	Die Instrumente des Mitarbeiterorientierten Prozesses .....	153
7.4.6	Job Rotation und das Modell Gastrevisor .....	154
7.5	Der Revisionsleiter .....	155
7.5.1	Die Anforderungen an einen Revisionsleiter .....	155
7.5.2	Der Revisionsleiter und sein Umfeld .....	156
7.5.2.1	Erwartungen des Topmanagements an die IR.....	157
7.5.2.2	Erwartungen der geprüften Bereiche an die IR .....	158
7.5.3	Erwartungsdiskrepanzen an die IR zwischen geprüftem Bereich und Unternehmensleitung.....	159
7.6	Revisionstools zur Unterstützung der Arbeit der IR.....	160
7.6.1	Anforderungen an ein Revisionstool .....	160

## INHALTSVERZEICHNIS

7.6.2	Standardsoftware für den internen Revisionsprozess .....	162
7.6.3	Dateianalysetools.....	164
7.7	Kern-Prozesse der IR.....	166
7.8	Kernthesen.....	170
Kapitelanhang 7 .....		173
	IIA-Standards .....	173
	DIIR-Standards .....	179
	A: Best Practises GAIN (IIA) .....	181
	B: Best Practises National .....	183
<b>8</b>	<b>Risikoorientierte Revisionsplanung.....</b>	<b>185</b>
8.1	Das Audit Universe .....	185
8.1.1	Funktionsprüfungen.....	186
8.1.2	Prozessprüfungen .....	187
8.1.3	Prüfung von Geschäftseinheiten .....	189
8.1.4	Prüfung von Gesellschaften .....	190
8.1.5	Projektprüfungen im Unternehmen.....	191
8.2	Risikoklassifizierungen und Risikomodelle.....	193
8.2.1	Risiko und Chance .....	193
8.2.2	Problem-Risiko-Substanzgefährdendes Risiko-Systemrisiko .....	194
8.2.3	Risikoursache und Risikowirkung.....	196
8.2.4	Risiko-Faktoren nach COSO II sowie nach DIIR und nach DRS 5 .....	198
8.2.5	Risikomanagementsysteme.....	199
8.2.6	Risikofrühwarnsysteme .....	202
8.3	Risikoklassifizierung im Audit Universe .....	207
8.3.1	Risikomatrix zur Jahresplanung.....	207
8.3.2	Risiko revisionsfreier Räume bei Unternehmensteilen geringerer Bedeutung.....	209
8.4	Informationsquellen für eine risikoorientierte Prüfungsplanung .....	210
8.4.1	Interne Quellen .....	210
8.4.2	Externe Quellen .....	211
8.5	Ideenspeicher: Sammlung von möglichen Handlungsfeldern aus Erkenntnissen von Prüfungen des laufenden Jahres .....	212
8.5.1	Strategiediskussion .....	213
8.5.2	Detailplanung möglicher Themen .....	214
8.6	Einbindung des Top-Managements in die Jahresrevisionsplanung.....	216
8.6.1	Diskussion von Eckpunkten für die Planung .....	216
8.6.2	Roadshow .....	216
8.6.3	Einbindung von Gesamt-Vorstand und Aufsichtsrat .....	217
8.7	Ressourcenplanung und Teambildungsprozess.....	218
8.7.1	Planung der internen und externen Ressourcen .....	218
8.7.2	Teambildungsprozess.....	219
8.8	IT-Tools zur Unterstützung des Planungsprozesses .....	222
8.8.1	Informationstool für das Audit Universe: Datenbank .....	222
8.8.2	Prozessbegleitende Revisionssoftware .....	223
8.9	Kernthesen .....	224
Kapitelanhang 8 .....		226
	A: IIA Standards .....	226
	B: DIIR Standards .....	227

C: Best Practises GAIN (IIA) .....	228
D: Best Practises National .....	228
<b>9      Revisionsobjekt-(RO)-planung und Prüfungsarbeiten vor Ort .....</b>	<b>229</b>
9.1    Revisionsobjekt-(RO)-planung .....	229
9.1.1    Briefing und Vorrecherche möglicher Inhalte .....	230
9.1.2    Planung von Zeit, Kosten und speziellen Anforderungen des RO .....	232
9.1.3    Interne Genehmigungsprozesse mit RO-Zielplanung .....	234
9.2    Prüfungsmethoden .....	235
9.2.1    Prüfungsverfahren .....	237
9.2.2    Prüfungszeitraum .....	239
9.2.3    Prüfungsort .....	240
9.2.4    Prüfungsart .....	241
9.2.5    Auswahl der benötigten Informationsquellen .....	242
9.3    Prüfungsarbeiten vor Ort .....	244
9.3.1    Anschreiben und Anforderung von vorbereitenden Informationen ..	245
9.3.2    Das Eröffnungsgespräch .....	246
9.3.2.1    Emotionale Ebene .....	247
9.3.2.2    Selbstdarstellung .....	247
9.3.2.3    Sachebene .....	248
9.3.2.4    Appell .....	248
9.4    Schwachstellenanalyse .....	250
9.4.1    Die sechs Zustände von SOLL und IST .....	250
9.4.2    Kontrollen .....	253
9.4.3    Die Ist-Soll-Analyse .....	257
9.5    Feststellungen .....	259
9.5.1    α – und β-Fehler: Schlussfolgerungen .....	259
9.5.2    Abstimmung mit der Fachseite .....	261
9.6    Verbesserungsvorschläge .....	262
9.6.1    Verbesserungsvorschläge im FA .....	264
9.6.2    Verbesserungsvorschläge im OA .....	265
9.6.3    Verbesserungsvorschläge im CO .....	266
9.6.4    Verbesserungsvorschläge im MA .....	268
9.6.5    Generelle Merkmale von Verbesserungsvorschlägen .....	268
9.7    Dokumentation .....	269
9.7.1    Formalisierung und Referenzierung .....	269
9.7.2    Prüfungsdokumentation .....	269
9.7.3    Berichtsdokumentation .....	269
9.7.4    Systemdokumentation, Dauerakte/Permanent File und Wissensmanagement .....	270
9.7.5    Archivierung .....	271
9.8    Kernthesen .....	271
Kapitelanhang 9 .....	273
A: IIA Standards .....	273
B: DIIR Standards .....	276
C: Best Practises National .....	277

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>10</b>	<b>Berichterstattung</b> .....	279
10.1	Anforderungen an eine professionelle Berichterstattung.....	279
10.1.1	Detaillierungsgrad von Revisionsinformationen in Abhängigkeit vom Empfänger .....	280
10.1.2	Zeitnah und aktuell.....	282
10.1.3	Klar, wahr, konkret und vollständig .....	283
10.1.4	Objektiv und konstruktiv .....	285
10.1.5	Schwerpunktsetzung.....	287
10.2	Prüfungsergebnisse und Maßnahmenempfehlungen zielgruppenorientiert aufbereiten und berichten.....	290
10.2.1	Mündliche versus/und schriftliche Berichterstattung im Revisionsprozess .....	291
10.2.2	Der Kurzbericht.....	294
10.2.2.1	Das Deckblatt .....	294
10.2.2.2	Die Zusammenfassung .....	296
10.2.2.3	Der Maßnahmenkatalog.....	298
10.2.3	Die Langversion mit Detailbericht und Anlagen .....	300
10.2.4	Monatsberichte, Jahresberichte und Berichterstattung vor dem Prüfungsausschuss .....	304
10.2.5	Sonderberichte.....	306
10.3	Präsentationstechniken .....	307
10.3.1	Visualisierung .....	307
10.3.2	Formalanforderungen .....	310
10.3.3	Techniken .....	311
10.4	Revisionsgespräche erfolgreich führen.....	312
10.4.1	Vorbereitung einer Schlussbesprechung .....	313
10.4.2	Vorbereitung der Unterlagen .....	315
10.4.3	Gruppendynamik (TZI: Themenzentrierte Interaktion) in den Schlussbesprechungen .....	316
10.4.4	Debriefing/Prüfungsnachbereitung.....	319
10.5	Überwachung von Prüfungsergebnissen .....	321
10.5.1	Terminüberwachung .....	322
10.5.2	Eskalationsprozess .....	323
10.5.3	Follow-up-Prüfungen.....	325
10.6	Kernthesen .....	327
	Kapitelanhang 10 .....	329
	A: IIA – Standards zur Berichterstattung und zum Follow-up: .....	329
	B: Auszug aus dem Leitfaden zum DIIR-Standard Nr. 3 „Qualitätsmanagement in der Internen Revision“ zum Thema Berichterstattung, Prüfungsnacharbeit und Follow-up .....	331
	C: Best Practises GAIN (IIA) .....	333
	D: Best Practices National.....	333
<b>11</b>	<b>Qualitätsmanagement in der IR</b> .....	335
11.1	Qualitätsstandards .....	335
11.1.1	ISO-Normen.....	337
11.1.2	DIN-Normen .....	338
11.1.3	Total Quality Management (TQM).....	339
11.1.4	European Foundation on Quality Management (EFQM) .....	340

11.2	Die IIA-Standards für Qualitätsmanagement in der IR .....	342
	11.2.1 Hintergrund .....	342
	11.2.2 Formen der Zertifizierung.....	343
11.3	Das deutsche Quality Assessment nach DIIR-Norm .....	344
	11.3.1 Die 5 K.O.-Kriterien .....	344
	11.3.2 Die 11 Hauptkapitel des QA .....	346
	11.3.3 Die Bewertungssystematik. ....	347
11.4	Die Vorbereitung und Durchführung eines QA .....	348
	11.4.1 Vorbereitung eines QA durch den Auftraggeber mittels einer Selbstbewertung. ....	350
	11.4.2 Mittlere und größere Revisionsabteilungen- Externes QA .....	350
	11.4.2.1 Strategie .....	350
	11.4.2.2 Planung des QA .....	351
	11.4.2.3 Zusammenstellung des Teams.....	352
	11.4.2.4 Teambildungsprozess im QA-Team .....	353
	11.4.3 Exkurs: Das „360 ° Feedback“ als Management-Tool im QA-Prozess.....	353
	11.4.4 Selbstbewertung mit externer Validierung .....	355
11.5	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von IIA und DIIR beim Quality Assesment.....	355
11.6	Kosten und Nutzen eines Qualitätsmanagement in der IR .....	357
11.7	Kernthesen .....	358
	Kapitelanhang 1 .....	360
	A: IIA Standards .....	360
	B: DIIR-Standards.....	362
	C: Best Practises (GAIN).....	362
<b>12</b>	<b>Die Interne Revision in ihrer Außenansicht, national und international..</b>	363
12.1	Zusammenarbeit der Internen Revision mit verwandten Bereichen.....	363
	12.1.1. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer .....	363
	12.1.1.1 Gründe für die Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Abschlussprüfer .....	363
	12.1.1.2 Regelungen zur Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Abschlussprüfer .....	364
	12.1.1.3 Ausprägungen der Zusammenarbeit in der Praxis.....	367
	12.1.2 Zusammenarbeit mit dem Controlling.....	369
	12.1.2.1 Gemeinsamkeiten zwischen Interner Revision und Controlling .....	369
	12.1.2.2 Unterschiede zwischen Interner Revision und Controlling .....	370
	12.1.2.3 Formen der Zusammenarbeit .....	371
	12.1.3 Zusammenarbeit mit den Bereichen Sicherheit/Compliance .....	373
	12.1.4 Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden .....	375
	12.1.5 Zusammenarbeit mit dem Bereich Risikomanagement .....	380
	12.1.5.1 Organisation des Risikomanagements.....	380
	12.1.5.2 Zusammenarbeit mit der Internen Revision .....	381
12.2	Branchenspezifische Besonderheiten der IR in Deutschland .....	383
	12.2.1 Interne Revision in Banken und Versicherungen .....	383
	12.2.2 Interne Revision in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen.....	385

## INHALTSVERZEICHNIS

12.2.3	Interne Revision bei den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften .....	387
12.2.4	Interne Revision im Mittelstand .....	389
12.3	Internationale und nationale Berufsorganisationen der Internen Revision .....	392
12.3.1	Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (DIIR) .....	392
12.3.2	Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision .....	393
12.3.3	The Institute of Internal Auditors (IIA) .....	394
12.3.4	European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) ..	396
12.4	Kernthesen .....	396
	Ausblick .....	398
	Anhang .....	400
	Glossar .....	400
	Literaturverzeichnis .....	409
	Internetlinks .....	418
	Stichwortverzeichnis .....	419