

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Geleitwort | V |
| Vorwort zur dritten Auflage | VII |
| Vorwort zur zweiten Auflage | IX |
| Vorwort zur ersten Auflage | XI |
| Schnellorientierung | XV |
| Inhaltsverzeichnis | XXIII |
| Abbildungsverzeichnis | XXXIII |
| Tabellenverzeichnis | XXXV |
| Abkürzungsverzeichnis | XXXVII |
| | |
| 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 | 6 |
| 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} | 17 |
| 1.5. Kernthesen | 18 |
| | |
| 2 Abgrenzung der Internen Revision | 21 |
| 2.1 Definition der Internen Revision nach IIA und DIIR | 21 |
| 2.2 Ziele und Aufgaben der Internen Revision | 22 |
| 2.2.1 Ziele der Internen Revision | 22 |
| 2.2.2 Prüfung als Aufgabe der Internen Revision | 23 |
| 2.2.3 Vorgehensweise der Prüfung | 25 |
| 2.2.4 Zeitaspekt der Prüfung | 26 |
| 2.2.5 Beratung als Aufgabe der Internen Revision | 27 |
| 2.2.5.1 Ziel der Beratungsfunktion | 27 |
| 2.2.5.2 Prüfungsnahe Beratung | 28 |
| 2.2.5.3 Prüfungsunabhängige Beratung | 29 |
| 2.2.6 Innovation als Aufgabe der Internen Revision | 30 |
| 2.2.6.1 Begründung der Aufgabe | 30 |
| 2.2.6.2 Aufgabenstellungen | 30 |
| 2.2.7 Weitere Aufgaben der Internen Revision | 32 |
| 2.3 Rechte und Pflichten der Internen Revision | 33 |
| 2.4 Kernthesen | 34 |

XXIII

| | |
|--|----|
| 3 Verhaltensgrundsätze (Code of Ethics) der IR | 37 |
| 3.1 Zielsetzung und Bedeutung des Code of Ethics | 37 |
| 3.1.1 Inhalt und Bedeutung einer Berufsethik | 37 |
| 3.1.2 Zielsetzung des Code of Ethics des IIA | 38 |
| 3.2 Bestandteile des Code of Ethics | 39 |
| 3.2.1 Rechtschaffenheit | 39 |
| 3.2.2 Objektivität | 40 |
| 3.2.3 Vertraulichkeit | 40 |
| 3.2.4 Fachkompetenz | 41 |
| 3.3 Kernthesen | 41 |
| 4 Standards bzw. Grundsätze des IIA und DIIR | 43 |
| 4.1 Zweck und Bedeutung der Grundsätze | 43 |
| 4.2 Attribute Standards | 45 |
| 4.3 Ausführungsstandards | 53 |
| 4.4 Kernthesen | 61 |
| 5 Regelungen zur Internen Revision | 63 |
| 5.1 Regelungen in Deutschland | 63 |
| 5.1.1 Einrichtung eines Überwachungssystems nach AktG | 63 |
| 5.1.2 Einrichtung eines Prüfungsausschusses nach DCGK | 65 |
| 5.1.3 MaRisk des Bundesamtes für Finanzdienstleistungsaufsicht | 68 |
| 5.2 Europäische Regelungen | 71 |
| 5.2.1 8. EU-Richtlinie | 71 |
| 5.2.2 Umsetzung von Basel III | 72 |
| 5.3 US-amerikanische Regelungen | 74 |
| 5.3.1 Foreign Corruption Practices Act | 74 |
| 5.3.2 Sarbanes Oxley Act (SOX) | 76 |
| 5.3.2.1 Einleitung | 76 |
| 5.3.2.2 Sarbanes-Oxley Act von 2002 | 76 |
| 5.3.2.3 Internes Kontrollsysten nach SEC 404 | 79 |
| 5.3.2.4 COSO I als Grundlage des Internal Control des SOX .. | 81 |
| 5.3.2.5 Audit Committee (SEC 204, 301, 407 SOX) | 82 |
| 5.3.2.6 Schutz von Whistle Blowers (SEC. 806, 1107 SOX) .. | 82 |
| 5.3.2.7 Aufgaben der Internen Revision im Zusammenhang mit SOX | 83 |
| 5.3.2.8 Testdurchführung und Berichterstattung über die Ergebnisse des SOX 404 | 83 |
| 5.3.2.9 Schlussbetrachtung | 88 |
| 5.4 Internationale Initiativen | 88 |
| 5.4.1 COSO und Risikomanagementsystem | 88 |
| 5.4.1.1 Auslöser für die Initiativen zum Risikomanagementsystem | 88 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.4.1.2 | Begründung für die Risikomanagementsysteme | 88 |
| 5.4.1.3 | Bestandteile eines Risikomanagementsystems | 89 |
| 5.4.1.4 | Risikomanagementsystem nach COSO | 91 |
| 5.4.1.5 | Das Risikomanagementsystems nach COSO 2017 | 95 |
| 5.4.1.6 | Problembereiche von Risikomanagementsystemen | 101 |
| 5.4.2 | OECD und Corporate Governance | 101 |
| 5.4.3 | Transparency International und Fraud | 103 |
| 5.5 | Kernthesen | 104 |
| 6 | Entwicklungstendenzen der Internen Revision | 107 |
| 6.1 | Entwicklungstendenzen im Unternehmen | 107 |
| 6.1.1 | Wissensmanagement im Unternehmen | 107 |
| 6.1.2 | Flexible Organisation | 108 |
| 6.1.3 | Shareholder Value-Denken | 109 |
| 6.1.4 | Diversity Management | 110 |
| 6.2 | Entwicklungstendenzen im Umfeld des Unternehmens | 111 |
| 6.2.1 | Internationalisierung/Globalisierung | 111 |
| 6.2.2 | Wettbewerbsdruck | 112 |
| 6.2.3 | Wertewandel | 113 |
| 6.2.4 | Technologische Entwicklung | 113 |
| 6.2.5 | Nationale und internationale Regulierung | 114 |
| 6.2.6 | Soziale und politische Konflikte | 115 |
| 6.3 | Die Interne Revision der Zukunft | 116 |
| 6.4 | Kernthesen | 117 |
| 7 | Strategie und Organisation der Internen Revision | 119 |
| 7.1 | Geschäftsordnung/Geschäftsaufrag der IR | 119 |
| 7.1.1 | Die Einbettung der IR im Unternehmen | 120 |
| 7.1.1.1 | Die IR im dualen System von Aufsichtsrat und Vorstand | 120 |
| 7.1.1.2 | Interne Revision und amerikanische Gesetzgebung | 122 |
| 7.1.1.3 | Stellung des Revisionsleiters im Unternehmen | 123 |
| 7.1.1.4 | Rollen und Aufgaben der Internen Revision zu den Leitungsebenen im Unternehmen | 126 |
| 7.1.2 | Ziele und Aufgaben der Revision | 127 |
| 7.1.3 | Informationszugang, -zutritt, -zugriff | 135 |
| 7.1.4 | Berichtspflichten, Verschwiegenheitspflichten, berufsständische Pflichten | 136 |
| 7.1.5 | Budget | 138 |
| 7.2 | Strategie der IR | 141 |
| 7.2.1 | Vision und Mission | 141 |
| 7.2.2 | Der Strategiebegriff | 143 |
| 7.2.3 | Umsetzung des Strategiebegriffs in die IR-Welt | 144 |

| | | |
|------------------------------|---|-----|
| 7.2.3.1 | Wie „wir“ gewinnen | 144 |
| 7.2.3.2 | Was wir sagen | 146 |
| 7.2.3.3 | Was wir können | 146 |
| 7.2.3.4 | Was wir tun | 147 |
| 7.2.3.5 | Kommunikation der Strategie | 148 |
| 7.2.4 | Umsetzung der Strategie: Beispiel Internationalisierung der IR .. | 150 |
| 7.3 | Aufbauorganisation der IR | 153 |
| 7.3.1 | Generelle Ordnungsprinzipien | 153 |
| 7.3.1.1 | Zentral/dezentral | 154 |
| 7.3.1.2 | Zentral/regional | 154 |
| 7.3.1.3 | Funktional/divisional | 155 |
| 7.3.2 | Führungsebenen in der IR | 158 |
| 7.3.3 | Produktive und administrative Zeiten in der IR | 159 |
| 7.4 | Der Mitarbeiter in der IR | 161 |
| 7.4.1 | Berufsrevisor oder Revisor auf Zeit | 162 |
| 7.4.2 | Anforderungsprofil für Revisoren | 162 |
| 7.4.3 | IR als Teil des Führungsnachwuchspools in einem Unternehmen | 165 |
| 7.4.4 | Mitarbeiterbefragung als Start eines mitarbeiterorientierten Dialog in der IR | 166 |
| 7.4.5 | Die Instrumente des Mitarbeiterorientierten Prozesses | 168 |
| 7.4.6 | Job Rotation und das Modell Gastrevisor | 170 |
| 7.5 | Der Revisionsleiter | 170 |
| 7.5.1 | Die Anforderungen an einen Revisionsleiter | 170 |
| 7.5.2 | Der Revisionsleiter und sein Umfeld | 172 |
| 7.5.2.1 | Erwartungen des Topmanagements an die IR | 172 |
| 7.5.2.2 | Erwartungen der geprüften Bereiche an die IR | 173 |
| 7.5.3 | Erwartungsdiskrepanzen an die IR zwischen geprüftem Bereich und Unternehmensleitung | 174 |
| 7.6 | Revisionstools zur Unterstützung der Arbeit der IR | 176 |
| 7.6.1 | Anforderungen an ein Revisionstool | 176 |
| 7.6.2 | Standardsoftware für den internen Revisionsprozess | 178 |
| 7.6.3 | Dateianalysetools | 181 |
| 7.6.4. | Continuous Auditing (CA) | 183 |
| 7.7 | Kern-Prozesse der IR | 185 |
| 7.8 | Kernthesen | 188 |
| Kapitelanhang 7 | | 190 |
| IIA-Standards | | 190 |
| DIIR-Standards | | 199 |
| A: Best Practices GAIN (IIA) | | 202 |
| B: Best Practices National | | 203 |

| | |
|---|-----|
| 8 Risikoorientierte Revisionsplanung | 205 |
| 8.1 Das Audit Universe | 205 |
| 8.1.1 Funktionsprüfungen | 206 |
| 8.1.2 Prozessprüfungen | 207 |
| 8.1.3 Prüfung von Geschäftseinheiten | 211 |
| 8.1.4 Prüfung von Gesellschaften | 212 |
| 8.1.5 Projektprüfungen im Unternehmen | 213 |
| 8.2 Risikoklassifizierungen und Risikomodelle | 215 |
| 8.2.1 Risiko und Chance | 215 |
| 8.2.2 Problem-Risiko-Substanzgefährdendes Risiko-Systemrisiko | 217 |
| 8.2.3 Risikoursache und Risikowirkung | 219 |
| 8.2.4 Risiko-Faktoren nach COSO II sowie nach DIIR und DRS 20 .. | 221 |
| 8.2.5 Risikomanagementsysteme | 224 |
| 8.2.6 Risikofrühwarnsysteme | 227 |
| 8.3 Risikoklassifizierung im Audit Universe | 231 |
| 8.3.1 Risikomatrix zur Jahresplanung | 231 |
| 8.3.2 Risiko revisionsfreier Räume bei Unternehmensteilen geringerer Bedeutung | 233 |
| 8.4 Informationsquellen für eine risikoorientierte Prüfungsplanung | 234 |
| 8.4.1 Interne Quellen | 234 |
| 8.4.2 Externe Quellen | 235 |
| 8.5 Ideenspeicher: Sammlung von möglichen Handlungsfeldern aus Erkenntnissen von Prüfungen des laufenden Jahres | 237 |
| 8.5.1 Strategiediskussion | 237 |
| 8.5.2 Detailplanung möglicher Themen | 238 |
| 8.6 Einbindung des Top-Managements in die Jahresrevisionsplanung | 240 |
| 8.6.1 Diskussion von Eckpunkten für die Planung | 240 |
| 8.6.2 Roadshow | 240 |
| 8.6.3 Einbindung von Gesamt-Vorstand und Aufsichtsrat | 241 |
| 8.7 Ressourcenplanung und Teambildungsprozess | 242 |
| 8.7.1 Planung der internen und externen Ressourcen | 242 |
| 8.7.2 Teambildungsprozess | 243 |
| 8.8 IT-Tools zur Unterstützung des Planungsprozesses | 246 |
| 8.8.1 Informationstool für das Audit Universe: Datenbank | 246 |
| 8.8.2 Prozessbegleitende Revisionssoftware | 247 |
| 8.9 Kernthesen | 248 |
| Kapitelanhang 8 | 250 |
| A: IIA Standards | 250 |
| B: DIIR Standards | 252 |
| C: Best Practices GAIN (IIA) | 253 |
| D: Best Practices National | 253 |

| | |
|--|------------|
| 9 Revisionsobjekt-(RO)-planung und Prüfungsarbeiten vor Ort | 255 |
| 9.1 Revisionsobjekt-(RO)-planung | 255 |
| 9.1.1 Briefing und Vorrecherche möglicher Inhalte | 256 |
| 9.1.2 Planung von Zeit, Kosten und speziellen Anforderungen des RO | 258 |
| 9.1.3 Interne Genehmigungsprozesse mit RO-Zielplanung | 261 |
| 9.2 Prüfungsmethoden | 262 |
| 9.2.1 Prüfungsverfahren | 263 |
| 9.2.2 Prüfungszeitraum | 266 |
| 9.2.3 Prüfungsort | 267 |
| 9.2.4 Prüfungsart | 268 |
| 9.2.5 Auswahl der benötigten Informationsquellen | 269 |
| 9.3 Prüfungsarbeiten vor Ort | 270 |
| 9.3.1 Anschreiben und Anforderung von vorbereitenden Informationen | 272 |
| 9.3.2 Das Eröffnungsgespräch | 273 |
| 9.3.2.1 Emotionale Ebene | 274 |
| 9.3.2.2 Selbstdarstellung | 274 |
| 9.3.2.3 Sachebene | 275 |
| 9.3.2.4 Appell | 275 |
| 9.4 Schwachstellenanalyse | 277 |
| 9.4.1 Die sechs Zustände von SOLL und IST | 277 |
| 9.4.2 Kontrollen | 280 |
| 9.4.3 Die Ist-Soll-Analyse | 285 |
| 9.5 Feststellungen | 286 |
| 9.5.1 α - und β -Fehler: Schlussfolgerungen | 286 |
| 9.5.2 Abstimmung mit der Fachseite | 288 |
| 9.6 Verbesserungsvorschläge | 289 |
| 9.6.1 Verbesserungsvorschläge im FA | 291 |
| 9.6.2 Verbesserungsvorschläge im OA | 292 |
| 9.6.3 Verbesserungsvorschläge im CO | 294 |
| 9.6.4 Verbesserungsvorschläge im MA | 296 |
| 9.6.5 Generelle Merkmale von Verbesserungsvorschlägen | 297 |
| 9.7 Dokumentation | 297 |
| 9.7.1 Formalisierung und Referenzierung | 298 |
| 9.7.2 Prüfungsdokumentation | 298 |
| 9.7.3 Berichtsdokumentation | 298 |
| 9.7.4 Systemdokumentation, Dauerakte/Permanent File und Wissensmanagement | 298 |
| 9.7.5 Archivierung | 299 |
| 9.8 Kernthesen | 300 |

| | |
|---|-----|
| Kapitelanhang 9 | 301 |
| A: IIA Standards | 301 |
| B: DIIR Standards | 305 |
| C: Best Practices National | 306 |
| 10 Berichterstattung | 307 |
| 10.1 Anforderungen an eine professionelle Berichterstattung | 307 |
| 10.1.1 Detaillierungsgrad von Revisionsinformationen in Abhängigkeit vom Empfänger | 308 |
| 10.1.2 Zeitnah und aktuell | 310 |
| 10.1.3 Klar, wahr, konkret und vollständig | 311 |
| 10.1.4 Objektiv und konstruktiv | 313 |
| 10.1.5 Schwerpunktsetzung | 315 |
| 10.2 Prüfungsergebnisse und Maßnahmenempfehlungen zielgruppenorientiert aufbereiten und berichten | 318 |
| 10.2.1 Mündliche versus/und schriftliche Berichterstattung im Revisionsprozess | 319 |
| 10.2.2 Der Kurzbericht | 322 |
| 10.2.2.1 Das Deckblatt | 322 |
| 10.2.2.2 Die Zusammenfassung | 324 |
| 10.2.2.3 Der Maßnahmenkatalog | 326 |
| 10.2.3 Die Langversion mit Detailbericht und Anlagen | 328 |
| 10.2.4 Monatsberichte, Jahresberichte und Berichterstattung vor dem Prüfungsausschuss | 332 |
| 10.2.5 Sonderberichte | 333 |
| 10.3 Präsentationstechniken | 334 |
| 10.3.1 Visualisierung | 335 |
| 10.3.2 Formalanforderungen | 337 |
| 10.3.3 Techniken | 338 |
| 10.4 Revisionspsychologie: Revisionsgespräche erfolgreich führen | 339 |
| 10.4.1 Vorbereitung einer Schlussbesprechung | 340 |
| 10.4.2 Vorbereitung der Unterlagen | 343 |
| 10.4.3 Gruppendynamik (Tzi: Themenzentrierte Interaktion) in den Schlussbesprechungen | 344 |
| 10.4.4 Debriefing/Prüfungsnachbereitung | 347 |
| 10.5 Überwachung von Prüfungsergebnissen | 349 |
| 10.5.1 Terminüberwachung | 350 |
| 10.5.2 Eskalationsprozess | 351 |
| 10.5.3 Follow-Up-Prüfungen | 352 |
| 10.6 Kernthesen | 354 |

| | |
|--|-----|
| Kapitelanhang 10 | 356 |
| A: IIA – Standards zur Berichterstattung und zum Follow-Up: | 356 |
| B: Auszug aus dem Leitfaden zum DIIR-Standard Nr. 3 „Qualitätsmanagement in der Internen Revision“ zum Thema Berichterstattung, Prüfungscharbeit und Follow-Up | 360 |
| C: Best Practices GAIN (IIA) | 361 |
| D: Best Practices National | 361 |
| a. Berichterstattung | 361 |
| b. Prüfungscharbeit | 362 |
| c. Follow-Up | 362 |
| 11 Qualitätsmanagement in der IR | 363 |
| 11.1 Qualitätsstandards | 363 |
| 11.1.1 ISO-Normen | 365 |
| 11.1.2 DIN-Normen | 366 |
| 11.1.3 Total Quality Management (TQM) | 367 |
| 11.1.4 European Foundation on Quality Management (EFQM) | 368 |
| 11.2 Die IIA-Standards für Qualitätsmanagement in der IR | 370 |
| 11.2.1 Hintergrund | 370 |
| 11.2.2 Formen der Zertifizierung | 371 |
| 11.3 Das deutsche Quality Assessment nach DIIR-Norm | 372 |
| 11.3.1 Die 6 K.O.-Kriterien | 372 |
| 11.3.2 Die 11 Hauptkapitel des QA | 374 |
| 11.3.3 Die Bewertungssystematik | 375 |
| 11.4 Die Vorbereitung und Durchführung eines QA | 376 |
| 11.4.1 Vorbereitung eines QA durch den Auftraggeber mittels einer Selbstbewertung | 378 |
| 11.4.2 Mittlere und größere Revisionsabteilungen/Externes QA | 378 |
| 11.4.2.1 Strategie | 378 |
| 11.4.2.2 Planung des QA | 379 |
| 11.4.2.3 Zusammenstellung des Teams | 380 |
| 11.4.2.4 Teambildungsprozess im QA-Team | 381 |
| 11.4.3 Exkurs: Das „360° Feedback“ als Management-Tool im QA-Prozess | 381 |
| 11.4.4 Selbstbewertung mit externer Validierung | 383 |
| 11.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von IIA und DIIR beim Quality Assessemnt | 383 |
| 11.6 Kosten und Nutzen eines Qualitätsmanagement in der IR | 385 |
| 11.7 Kernthesen | 386 |
| Kapitelanhang 11 | 388 |
| A: IIA Standards | 388 |
| B: DIIR-Standards | 390 |
| C: Best Practices (GAIN) | 391 |

| | |
|---|-----|
| 12 Die Interne Revision in ihrer Außenansicht, national und international | 393 |
| 12.1 Zusammenarbeit der Internen Revision mit verwandten Bereichen | 393 |
| 12.1.1 Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer | 393 |
| 12.1.1.1 Gründe für die Zusammenarbeit zwischen Interne Revision und Abschlussprüfer | 393 |
| 12.1.1.2 Regelungen zur Zusammenarbeit zwischen Interne Revision und Abschlussprüfer | 394 |
| 12.1.1.3 Ausprägungen der Zusammenarbeit in der Praxis | 397 |
| 12.1.2 Zusammenarbeit mit dem Controlling | 399 |
| 12.1.2.1 Gemeinsamkeiten zwischen Interne Revision und Controlling | 399 |
| 12.1.2.2 Unterschiede zwischen Interne Revision und Controlling | 401 |
| 12.1.2.3 Formen der Zusammenarbeit | 401 |
| 12.1.3 Zusammenarbeit mit den Bereichen Sicherheit/Compliance | 404 |
| 12.1.4 Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden | 406 |
| 12.1.5 Zusammenarbeit mit dem Bereich Risikomanagement | 411 |
| 12.1.5.1 Organisation des Risikomanagements | 411 |
| 12.1.5.2 Zusammenarbeit mit der Internen Revision | 412 |
| 12.1.6 Gefüge der Überwachung: Das Three-Lines-of-Defense-Modell/ Das Drei-Linien-Modell | 414 |
| 12.2 Branchenspezifische Besonderheiten der IR in Deutschland | 417 |
| 12.2.1 Interne Revision in Banken und Versicherungen | 417 |
| 12.2.2 Interne Revision in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen | 419 |
| 12.2.3 Interne Revision bei den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften | 422 |
| 12.2.4 Interne Revision im Mittelstand | 425 |
| 12.3 Internationale und nationale Berufsorganisationen der Internen Revision | 428 |
| 12.3.1 Deutsches Institut für Interne Revision e. V. (DIIR) | 428 |
| 12.3.2 Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision | 429 |
| 12.3.3 The Institute of Internal Auditors (IIA) | 430 |
| 12.3.4 European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) | 432 |
| 12.4 Kernthesen | 433 |
| Ausblick | 435 |
| Anhang | 437 |
| Literaturverzeichnis | 447 |
| Internetlinks: Große Organisationen national und international von A-Z | 460 |
| Stichwortverzeichnis | 461 |