

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort zur zweiten Auflage .....	VII
Vorwort zur ersten Auflage .....	IX
Schnellorientierung .....	XIII
Inhaltsverzeichnis .....	XIX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXVII
Abbildungsverzeichnis .....	XXXI
<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 Ausbildung zum Internen Revisor in Deutschland .....	15
1.4.1 Das CIA-Examen .....	15
1.4.2 Interner Revisor <sup>DIIR</sup> .....	16
1.5 Kernthesen .....	17
<b>2 Abgrenzung der Internen Revision .....</b>	<b>19</b>
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
<b>3 Verhaltensgrundsätze (Code of Ethics) der IR .....</b>	<b>35</b>
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
<b>4</b>	<b>Standards bzw. Grundsätze des IIA und DIIR .....</b>	<b>41</b>
4.1	Zweck und Bedeutung der Grundsätze .....	41
4.2	Attribute Standards .....	43
4.3	Performance Standards .....	51
4.4	Kernthesen .....	58
<b>5</b>	<b>Regelungen zur Internen Revision .....</b>	<b>61</b>
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	Problem Bereiche von Risikomanagementsystemen .....	92
5.4.2	OECD und Corporate Governance .....	92
5.4.3	Transparency International and Fraud .....	94
5.5	Kernthesen .....	95
<b>6</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Internen Revision .....</b>	<b>97</b>
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
<b>7</b>	<b>Strategie und Organisation der Internen Revision .....</b>	<b>109</b>
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
<b>8</b>	<b>Risikoorientierte Revisionsplanung.....</b>	<b>191</b>
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
<b>9</b>	<b>Revisionsobjekt-(RO)-planung und Prüfungsarbeiten vor Ort .....</b>	<b>237</b>
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 $\alpha$ - und $\beta$ -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
<b>10</b>	<b>Berichterstattung</b> .....	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
<b>11</b>	<b>Qualitätsmanagement in der IR</b> .....	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	<b>Die Interne Revision in ihrer Außenansicht, national und international</b> ..	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