

## Das 1x1 der Internen Revision

Bausteine eines erfolgreichen Revisionsprozesses

Bearbeitet von  
Michael Bünis, Thomas Gossens, DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e. V.

1. Auflage 2016. Taschenbuch. 197 S. Paperback  
ISBN 978 3 503 16732 6  
Format (B x L): 15,8 x 23,5 cm  
Gewicht: 325 g

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

DIIR-FORUM

Band 10

# **Das 1x1 der Internen Revision**

## **Bausteine eines erfolgreichen Revisionsprozesses**

Von  
Michael Bünis und Thomas Gossens

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](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

[ESV.info/978 3 503 16732 6](http://ESV.info/9783503167326)

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 für fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16732 6

eBook: ISBN 978 3 503 16733 3

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016

[www.ESV.info](http://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: multitext, Berlin

Druck und Bindung: Difo-Druck GmbH, Bamberg

## Vorwort

Die Funktion der Internen Revision ist seit Jahrzehnten in den meisten Unternehmen und Institutionen nennenswerter Größe etabliert. Hierbei zeichnet sich die Revisionsfunktion in den Augen Außenstehender insbesondere dadurch aus, dass sie Prüfungsaufträge ausführt, Fehlverhalten und Mängel konsequent aufzeigt und die Umsetzung von Verbesserungen überwacht. Vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung der Corporate Governance und der zunehmenden Etablierung weiterer Bereiche mit Aufgaben im Zusammenhang mit der Unternehmensüberwachung hat sich auch die Funktion der Internen Revision in den letzten Jahren deutlich verändert und weiterentwickelt.

Zu nennen sind insbesondere die Entwicklung und Weiterentwicklung des International Professional Practices Framework (IPPF) des Institute of Internal Auditors (IIA) oder des Information Technology Assurance Framework (ITAF) der Information Systems Audit and Control Association (ISACA). Speziell das aufgrund seiner Einfachheit überzeugende Three Lines of Defense-Modell der Unternehmensüberwachung verdeutlicht die besondere Stellung der Internen Revisionsfunktion in der Corporate Governance: Sie verfügt mit ihrer Unabhängigkeit gegenüber allen operativen Prozessen über ein besonderes Alleinstellungsmerkmal.

Neben den organisatorischen Grundlagen haben sich auch die Anforderungen an die Arbeit der Internen Revision verändert. Die Themen Qualitätssicherung, Dokumentation, Berichterstattung, Risikoorientierung und Beratung haben an Bedeutung gewonnen. Eine wirksame und professionelle Revisionsarbeit ist ohne Einsatz von Revisions- und Prüfsoftware nicht mehr möglich und interne und externe Quality Assessments gehören für den Großteil der Revisionseinheiten wie selbstverständlich zum Qualitätssicherungs- und -verbesserungsprogramm dazu.

Uns erscheint es sinnvoll, den aktuellen Stand aufzunehmen und in einem knapp gehaltenen Buch über die Interne Revision übersichtlich darzustellen. Es war nicht unsere Absicht, alle Facetten der Internen Revision ausführlich zu beleuchten. Vielmehr stellen wir die wesentlichen Aspekte der Revisionsfunktion prägnant dar und geben bei wichtigen Fragen Antworten hinsichtlich Good oder Best Practices. Unser Ziel ist es, den Leser schnell und umfassend über die wesentlichen Aspekte der Internen Revision zu informieren und dabei die Bausteine einer erfolgreichen Internen Revision aufzuzeigen.

Dieses Buch ist als Unterstützung für Praktiker bei der täglichen Arbeit gedacht und kann als Vorbereitung auf eine Zertifizierung 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 bekommen. Daher ist es auch für Studierende, die sich mit Corporate Governance und Interner Revi-

sion befassen eine gute Möglichkeit, sich schnell über die Praxis der Internen Revision zu informieren.

Basis sind hierbei die global einheitlichen, verbindlichen Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision, die (mit Stand von Ende 2015) vollständig zitiert, im jeweiligen Sachzusammenhang erläutert und bezüglich der Umsetzung mit wichtigen Praxistipps für die gelungene Umsetzung versehen werden.

Es ist uns wichtig in diesem Buch nicht nur auf aktuelle Themen einzugehen, sondern insbesondere die Grundlagen der Revisionsarbeit darzustellen. Es handelt sich um kein neues Thema. Wir wollen noch einmal an Nicolai Gogols Komödie „Der Revisor“ aus dem Jahr 1836 erinnern. Dort wird ein Verständnis der Revision widergegeben, das viele Jahre das Bild in den Unternehmen und der Öffentlichkeit geprägt hat. Die Unterhaltung verläuft ungefähr so:

- |    |  |
|----|--|
| A: | „Ich bat Sie her, meine Herren, um Ihnen eine überaus unerfreuliche Nachricht zu übermitteln. Ein Revisor ist auf dem Weg zu uns.“                             |
| B: | „Ein Revisor?“   |
| C: | „Da haben wir den Salat!“  |
| B: | „Wir lebten so sorglos. Nun schlägt´s Dreizehn.“   |
| D: | „Großer Gott!“   |
| C: | „Eine ungewöhnliche Sache, schlechthin ungewöhnlich. Das muss seinen Grund haben.“   |
| D: | „Weshalb denn, wieso denn das? Weswegen kommt zu uns ein Revisor?“   |
| A: | „Weshwegen? Weil es das Schicksal offenbar so will. Dem Himmel sei Dank. Bis jetzt machten sie sich immer nur an Andere. Jetzt ist die Reihe an uns gekommen.“ |

(nach Nikolai Gogol „Der Revisor“, 1836, 1. Akt, 1. Auftritt)

Leser, die die Anregungen in diesem Buch beherzigen, tun viel dafür, dass die Revision für die Geprüften nicht zu einem Schicksalsschlag wird. Und sie werden nach der Lektüre wissen, dass Gogols Revisor immerhin eines richtig gemacht hat: Er hat eine Prüfungsankündigung erstellt.

Über Kommentare und Anmerkungen zu unserem Buch würden wir uns sehr freuen. Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg in der Umsetzung.

Korschenbroich und Düsseldorf im Februar 2016

Michael Bünis, CIA, CRMA

Thomas Gossens, CIA, CISA, CRISC

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	11
<b>1. Grundlagen der Internen Revision</b> .....	13
1.1    Unternehmerische Überwachungsfunktion: Warum Interne Revision? .....	15
1.2    Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen ....	17
1.3    Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF). .....	19
1.3.1    Mission und Grundprinzipien .....	20
1.3.2    Definition .....	21
1.3.3    Ethikkodex .....	22
1.3.4    Standards des IIA. ....	23
1.3.5    Exkurs: ISACA IT Audit/Assurance Framework (ITAF)..	25
1.4    Grundlagen der Internen Revision in Deutschland ....	28
1.4.1    Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) als Best Practice Ansatz .....	28
1.4.2    DIIR Revisionsstandards .....	29
1.4.3    Aufbau- und Ablauforganisation der Internen Revision .	30
1.5    Geschäftsordnung der Internen Revision .....	30
1.6    Unabhängigkeit und Objektivität .....	33
1.7    Revisionshandbuch. ....	36
<b>2. Fachkompetenz und Führung in der Internen Revision</b> ...	39
<b>3. Planung in der Internen Revision</b> .....	47
3.1    Prüfungslandkarte: Die Prüfungsobjekte der Internen Revision .....	49
3.2    Risikoorientierte Prüfungsplanung. ....	52
3.2.1    Die Notwendigkeit der Risikoorientierung in der Revisionsplanung .....	52
3.2.2    Prämissen einer praxistauglichen, risikoorientierten Revisionsplanung .....	55
3.2.3    Kapazitätsplanung .....	59
3.2.4    Jahresplanung in zwei Schritten. ....	59
a.    Erster Schritt: Mehrjahresplanung .....	60
b.    Zweiter Schritt: Jahresplanung .....	62
3.2.5    Vorteile des beschriebenen Verfahrens. ....	62
3.3    Die Methode der allgemeinen Organisationsprüfung ...	63
<b>4. Der Prüfungsprozess der Internen Revision</b> .....	69
4.1    Prüfungsplanung .....	73
4.1.1    Verteilung der Rollen und Tätigkeiten .....	75
4.1.2    Auswahl des Prüfungsleiters und der Teammitglieder ..	76



4.1.3	Identifikation der Prüfungsgrundlagen . . . . .	77
4.1.4	Vorbereitung des Arbeitsprogramms und fachliche Durchdringung des Prüfungsobjektes . . . . .	77
4.1.5	Erstellung einer Prüfungscheckliste . . . . .	84
4.1.6	Festlegung des Unterlagen- und Datensammel- prozesses . . . . .	86
4.2	Prüfungsdurchführung . . . . .	86
4.2.1	Auftaktgespräch . . . . .	87
	a. Vorstellung der Teilnehmer . . . . .	88
	b. Überprüfung des Prüfungsplans . . . . .	89
	c. Prüfungseinschränkungen . . . . .	89
	d. Prüfungsmethoden und -techniken . . . . .	90
	e. Berichterstattung . . . . .	90
	f. Festlegen des Interviewplans . . . . .	90
	g. Bestätigung des Schlussgesprächs . . . . .	91
	h. Weitere Gespräche während der Prüfung . . . . .	91
4.2.2	Arbeitspapiere . . . . .	91
4.2.3	Prüfungsarten . . . . .	95
4.2.4	Sonderprüfungen . . . . .	97
4.2.5	Compliance-Untersuchungen . . . . .	103
4.2.6	Informationsquellen und Prüfungsnachweise . . . . .	105
4.2.7	Informationsbeschaffung und Datensammlung . . . . .	107
	a. Interview (Prüfungsgespräch) . . . . .	108
	b. Physische Untersuchung . . . . .	110
	c. Beobachtung von Aktivitäten . . . . .	110
	d. Prüfung von Dokumenten und Dateien . . . . .	110
	e. Analyse und Bewertung . . . . .	111
	f. Verifizierung und Validierung . . . . .	112
4.2.8	Prüfungsrisiko und Wesentlichkeit . . . . .	113
4.2.9	Stichprobenverfahren . . . . .	113
4.3	Prüfungsabschluss . . . . .	117
4.3.1	Ergebnisabstimmung . . . . .	117
4.3.2	Schlussgespräch . . . . .	118
4.4	Revisionsberichte . . . . .	120
4.4.1	Inhalt und Gestaltung des Revisionsberichts . . . . .	120
4.4.2	Formulierung von Beanstandungen . . . . .	125
4.4.3	Klassifikation von Beanstandungen . . . . .	128
4.4.4	Gesamtbewertung einer Prüfung . . . . .	130
4.4.5	Berichtskritik . . . . .	131
4.5	Follow-up . . . . .	132
4.5.1	Standards zum Follow-up und Wirksamkeit des Prozesses	132
4.5.2	Adressatenkreis . . . . .	136
4.5.3	Eskalationsmechanismus . . . . .	138
4.5.4	Externe Beanstandungen . . . . .	140
4.5.5	Technische Prozessunterstützung . . . . .	141

---

4.5.6	Betroffene zu Beteiligten machen . . . . .	143
4.6	Projektprüfungen durch die Interne Revision . . . . .	144
<b>5.</b>	<b>Beratungsaktivitäten der Internen Revision . . . . .</b>	<b>149</b>
5.1	Informelle Beratung und Gremieneinbindung . . . . .	151
5.2	Formelle Beratungsaufträge . . . . .	152
5.3	Projektbegleitende Beratung . . . . .	156
<b>6.</b>	<b>Berichtswesen – Abseits der Prüfungsberichte . . . . .</b>	<b>157</b>
6.1	Jahresbericht . . . . .	160
6.1.1	Standards . . . . .	160
6.1.2	Adressaten . . . . .	161
6.1.3	Transparenz und Offenheit . . . . .	164
6.1.4	Inhalte des Jahresberichts. . . . .	164
6.2	Quartalsberichte. . . . .	168
<b>7.</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Internen Revision . . . . .</b>	<b>173</b>
7.1	Einleitung . . . . .	175
7.2	Qualitätsorientierte Steuerungsprozesse . . . . .	176
7.3	Kontrollen . . . . .	179
7.4	Interne Qualitätsmessungen aufgrund von Kennzahlen. . . . .	182
7.5	Interne Qualitätsreviews . . . . .	184
7.6	Externe Quality Assessments . . . . .	185
7.7	Beurteilung durch den Abschlussprüfer . . . . .	186
7.8	Berichterstattung . . . . .	187
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>189</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>195</b>
	<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>197</b>