

Management Service zu Themen, die wichtig sind, aber immer wieder dem Eiligen weichen müssen. Kurz und knapp angerissen – in einer »EXECUTIVE SUMMARY«, die in angemessenen Abständen an diese wichtigen Themen erinnert und das Wesentliche jeweils eines Themas zusammenfasst. Dies ist die vierte »EXECUTIVE SUMMARY«:

INTERNE REVISION

Die ersten drei Ausgaben der »EXECUTIVE SUMMARY« haben sich mit Organisationsthemen befasst. Empfohlen wurde

- Kernprozesse in einem Organisationshandbuch zu dokumentieren,
- im Zufriedenheitsmanagement Beschwerden zu stimulieren statt zu verhindern und
- Compliance durch konsequente Beachtung der Management-Trias (Planen, Organisieren und Überwachen) zu sichern.

Die beste Organisation nutzt nichts, wenn die Einhaltung der organisatorischen Vorgaben, der Arbeitsanweisungen, und der geltenden Gesetze und Verordnungen nicht überwacht wird. Die legale und notwendige Überwachung findet in einem Unternehmen in zwei Phasen statt: In der ersten durch die unmittelbare Kontrolle in der Linie seitens der Vorgesetzten während der »Produktionsphase«, bevor das Unternehmen seine Leistung an die Kunden abgibt. Die zweite Phase findet später statt: Aus [§ 91 Abs.2 AktG](#) wird für Aktiengesellschaften direkt und für andere Unternehmen ab bestimmten Größenordnungen (»mittelgroße Unternehmen«) in analoger Anwendung die Verpflichtung abgeleitet, für ein angemessenes Risikomanagement und eine entsprechende Interne Revision zu sorgen.

Unabhängigkeit der Internen Revision

Während Kontrollen innerhalb der betrieblichen Arbeitsabläufe Bestandteile der Geschäftsprozesse sind, ist die Interne Revision organisatorisch selbständig direkt an die Unternehmensleitung (in der Regel den CEO oder Vorsitzenden der Geschäftsführung/des Vorstandes) angebunden, um die Unabhängigkeit ihrer Prüfungen zu wahren. Aufgabe der Internen Revision ist es nach der Definition des **DIIR** (das »Deutsche Institut für Interne Revision«), »...unabhängige und objektive Prüfungsdienstleistungen zu erbringen, welche darauf ausgerichtet sind, Schäden [von dem Unternehmen] abzuwenden ..., indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität und die Effizienz ... der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft«.

Internationale Standards

Vor der Einführung einer Internen Revision ist es sinnvoll sich anzusehen, was z.B. das DIIR (www.diir.de) und die internationale Dachorganisation, »The Institute of Internal Auditors« (www.theiia.org) an Hilfsmitteln oder Vorgaben anbieten. Auch wenn ein mittelgroßes Unternehmen nicht alle Facetten erfüllen kann oder zumindest in der Anfangsphase erfüllen will, wird es empfehlenswert sein, die eigene Interne Revision an den »INTERNATIONAL STANDARDS FOR THE PROFESSIONAL PRACTICE OF INTERNAL AUDITING« (nachfolgend »[IIA-Standards](#)«) auszurichten. Welche Kapazitäten für Interne Revisionen bereitgestellt werden, wird von den Unternehmen sehr individuell entschieden. Nicht immer handelt es sich ausschließlich um interne Kapazitäten. Empfehlenswert ist es allerdings, wenn es zumindest eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter gibt, die oder der als »Leiter der Internen Revision« die Planung der Internen Revision in Abstimmung mit der Unternehmensleitung durchführt, die Verantwortung für die Prüfungen trägt und ggf. den oder die externen Dienstleister überwacht. Dieser Leiter muss

- organisatorisch von den sonstigen Strukturen im Unternehmen unabhängig sein¹,
- direkt mit der Geschäftsleitung (und dem Überwachungsorgan) kommunizieren² und
- unparteiisch und unvoreingenommen sein³.

Das gesamte Spektrum der Internen Revision vollständig mit internen Kräften abzudecken, wird angesichts der Anforderungen an Fachkompetenz und beruflichen Sorgfaltspflichten⁴ häufig eine vertretbare Ressourcenallokation sprengen; dies ist aber angesichts der Möglichkeit des Zukaufs von Leistungen auch nicht erforderlich.

Aufgabenstellung, Befugnisse und Verantwortung der Internen Revision sollten formell in einer Geschäftsordnung (»Audit Charter«) definiert⁵ werden. Diese ist als Beschluss oder Anordnung der Unternehmensleitung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich.

¹) IIA-Standards 1110; ²) IIA Standards 1111; ³) IIA-Standards 1120; ⁴) IIA-Standards 1200 ff; ⁵) IIA-Standards 1000

EXECUTIVE SUMMARY

Nummer 4 (2011 - August)

Zur Implementierung einer Internen Revision sind die Grundlagen, sinnvollerweise zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die später für die Interne Revision verantwortlich sein werden, zu erarbeiten. Zur Grundausstattung gehören drei Geschäftsprozesse:

- Planung der Internen Revision
- Durchführung der Revisionsprüfungen und
- Weiterentwicklung der Internen Revision

sowie zwei Regeln/Anweisungen:

- Geschäftsordnung der Internen Revision (»Audit Charter«) und
- Richtlinie zur Beseitigung von Prüfungsfeststellungen.

Planung der Internen Revision

Der Leiter der Internen Revision legt in einer jährlich zu aktualisierenden, risikoorientierten Planung die Prioritäten der Revision für das folgende Geschäftsjahr fest. Dieses Revisionsprogramm hat im Einklang mit den Zielen und dem Risikokzept des Unternehmens zu stehen und wird mit der Geschäftsleitung abgestimmt. Aufbauend auf dem von der Unternehmensleitung genehmigten Revisionsprogramm erfolgen Zeit- und Ressourcenplanung. Revisionsprogramm und Zeitplanung werden nicht im Unternehmen kommuniziert.

Durchführung der Revisionsprüfung

Zur Umsetzung des Revisionsprogramms werden einzelne Prüfaufträge an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Internen Revision oder an externe Prüfer erteilt. Bei der Durchführung sind vom Prüfer Unabhängigkeit und Objektivität zu wahren. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verpflichtet, erforderliche Informationen und Unterlagen unverzüglich und vollständig zur Verfügung zu stellen sowie die Prüfungshandlungen zu unterstützen.

Weiterentwicklung der Internen Revision

Die Arbeit der Internen Revision ist laufend zu kontrollieren und mindestens einmal im Jahr zu überprüfen. Auf der Basis der in den vergangenen zwölf Monaten durchgeführten Prüfungen sind deren Effizienz und Effektivität zu beurteilen. Dabei sind ihre Elemente bei Bedarf weiterzuentwickeln.

Geschäftsordnung und Revisionsprogramm

Die Geschäftsordnung (»Audit Charter«) beschreibt Stellung, Ziele, Verantwortung und Befugnisse der Internen Revision, die ihre Aufgaben als Einrichtung der Geschäftsführung/des Vorstands unabhängig, unbefangen, verschwiegen und gewissenhaft wahrnimmt. Bei Bedarf werden Prüfungsfeststellungen mit Maßnahmen verbunden, deren ordnungsgemäße und fristgerechte Umsetzung sicherzustellen ist.

Zur Grundausstattung gehört auch das Revisionsprogramm für das erste Prüfintervall. Die Anzahl der von der Internen Revision zu ziehenden Stichproben wird in Abhängigkeit von der Gesamtzahl der gleichartigen Vorgänge innerhalb des Prüfintervalls und – soweit durch ein ausgefeiltes Risikoinventar möglich – unter Beachtung des Risikopotentials der jeweiligen Vorgänge festgelegt. Die einzelnen Prüfungen sollen möglichst auf der Basis qualitativer Daten (z. B. des Risikoinventars des Unternehmens) erfolgen und nicht allein auf statistischen Stichprobenanalysen aufbauen. Auch die Festlegung des Prüfintervalls sollte für die einzelnen Bereiche des Unternehmens risikoorientiert erfolgen. Ein Intervall von drei Jahren für alle Unternehmensbereiche mag zunächst als erste grobe Abschätzung dienen.

Bei Fragen zu dieser »EXECUTIVE SUMMARY« wenden Sie sich bitte an:

Dr. Frank Herdmann, Auxilium Management Service

Gluckweg 10 | 12247 Berlin

Tel.: +49 30 – 771 90 321

Fax: +49 30 – 771 90 322

Mobil: +49 172 – 301 91 24

Mail: auxilium@herdmann.de

Internet: <http://herdmann.de>

