

Benchmarkingmöglichkeiten für die Interne Revision

von Dr. Lorenz Zwingmann, Trittau

I. Einführung

Ganz generell wird Benchmarking als ein **systematisches Analyseverfahren** zur Beurteilung und zum Vergleich von Produkten, Dienstleistungen oder aber Prozessen definiert. Das Ziel des Benchmarkings besteht grundsätzlich darin, durch einen Vergleich der eigenen Organisation mit anderen unternehmensexternen oder -internen Aktivitäten eine sog. „**Best Practice**“ zu ermitteln und diese mittels konkreter Verbesserungsaktionen auch im eigenen Umfeld umzusetzen (vgl. Magofsky/Boycott, ZIR 1999 S. 293 f.; v. d. Oelsnitz, WISU 1994 S. 673; Palazzesi, Der Schweizer Treuhänder 2001 S. 536). Kürzer und prägnanter könnte man sagen: „Mittels Benchmarking zu Spitzenleistungen“.

In der Literatur finden sich vielfältige Abhandlungen genereller Natur zum Thema Benchmarking (vgl. z. B. Camp, a. a. O.; Horváth/Herter, Controlling 1992 S. 4 ff.). Was das Thema Benchmarking in der Internen Revision anbelangt, zeigt sich allerdings, dass dieses Gebiet im deutschsprachigen Schrifttum eher stiefmütterlich behandelt wird. Es finden sich hier zwar vereinzelt Beiträge zu Einzelformen des Benchmarkings, es fehlt aber zurzeit noch an einer **Gesamtübersicht über die Vielzahl der denkbaren Benchmarkingmöglichkeiten**, die sich für die Interne Revision bieten. Diese Lücke versucht der vorliegende Beitrag zu schließen, indem er im Folgenden sowohl auf die Möglichkeiten des externen Benchmarkings als auch auf das interne Benchmarking detailliert eingeht.

II. Möglichkeiten des externen Benchmarkings

1. Begriff und Arten des externen Benchmarkings

Unter einem externen Benchmarking werden im Folgenden Vergleiche und Gegenüberstellungen der eigenen Revisionstätigkeit mit **Auditdienstleistungen von vergleichbaren anderen Unternehmen** mit dem Ziel der Ermittlung und späteren Umsetzung der erkannten „Best Practice“ im eigenen Unternehmen verstanden.

Bei der Betrachtung der diesbezüglichen externen Benchmarkingmöglichkeiten lassen sich zumindest das indirekte Benchmarking, das direkte oder bilaterale Benchmarking, das firmenübergreifende oder multilaterale Benchmarking sowie das datenbankbasierte Benchmarking unterscheiden. Auf diese vier verschiedenen Ausprägungen soll nachfolgend näher eingegangen werden.

2. Indirektes Benchmarking

Als indirektes Benchmarking wird in diesem Kontext die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zur Steigerung der eigenen Revisionstätigkeit bezeichnet, die **ohne einen direkten Kontakt** mit einem externen Unternehmen, gleichwohl jedoch basierend auf den Erfahrungen eines dritten Unternehmens oder der Wissenschaft, initiiert werden.

Die einfachste Möglichkeit für ein indirektes Benchmarking der eigenen Revisionsabteilung mit Dritten besteht in der regelmäßigen systematischen **Auswertung von Fachzeitschriften**. Durch die Übernahme von in diesen Publikationen neu aufgeworfenen und diskutierten Ideen kann unter Umständen eine erhebliche Verbesserung der eigenen Revisionsdienstleistung realisiert werden. So finden sich beispielsweise in der deutschsprachigen Literatur zum Thema Self-Auditing in den letzten Jahren vielfältige Anregungen und Umsetzungshinweise (vgl. z. B. Zwingmann, ZIR 2001 S. 10 ff.; Wagner/Mikat, ZIR 2000 S. 146 ff.) für ein solches **effizienz- und effektivitätsverbesserndes Revisionskonzept**, das ohne weiteres auch ohne nähere Kontakte zu Unternehmen, die diese Prüfungsansätze bereits in der Praxis erprobt haben, im eigenen Unternehmen eingeführt werden kann.

Eine weitere Form des indirekten Benchmarkings besteht in der regelmäßigen **Teilnahme an revisionsbezogenen Seminaren und Vorträgen**. Auch auf diesen Veranstaltungen werden vielfach neue, die Arbeit der Internen Revision verbessernde Konzepte und Ideen vorgestellt, die dann teilweise direkt in die tägliche Arbeit des eigenen Unternehmens übernommen werden können.

Als letzte Möglichkeit des indirekten Benchmarkings soll an dieser Stelle noch kurz auf das **Internet** eingegangen werden. Primär bei größeren – insbesondere anglo-amerikanischen – Unternehmen sind häufig separate Internet-Homepages der jeweiligen Revisionsabteilung für die Allgemeinheit zugänglich. Auf diesen Internetseiten werden vielfach Aussagen über die allgemeine Prüfungsphilosophie sowie den Prüfungsprozess getroffen. Darüber hinaus finden sich hier auch des Öfteren Übersichten zur Organisationsstruktur der jeweiligen Auditabteilungen. Aus allen diesen Unterlagen lassen sich für die Revisionsabteilung des eigenen Unternehmens unter Umständen interessante Rückschlüsse für die eigene Tätigkeit ziehen.

3. Direktes oder bilaterales Benchmarking

Im Gegensatz zum indirekten Benchmarking soll im Rahmen des vorliegenden Beitrags von einem direkten oder bilateralen Benchmarking gesprochen werden, wenn die Interne Revision versucht, durch eigene oder vom Benchmarkingpartner initiierte **Kontaktaufnahme** bzw. Ansprache Verbesserungsmöglichkeiten im Auditprozess aufzuspüren.

Ausgangspunkt für das Bedürfnis zur Durchführung eines direkten Benchmarkings mit einer anderen Internen Revisionsabteilung können hierbei einerseits erkannte Defizite in der Durchführung der eigenen Prüfungstätigkeit sein, andererseits aber auch die Einschätzung, dass jede Art des gegenseitigen Erfahrungsaustausches i. d. R. mit einem Erkenntnisfortschritt verbunden ist und somit zu einem **kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozess** positiv beiträgt.

Bei einem aktiv angegangenen direkten Benchmarking kommt der Auswahl der zu benchmarkenden externen Internen Revision besondere Bedeutung zu (vgl. v. d. Oelsnitz, WISU 1994 S. 673). Um einen größtmöglichen Nutzen aus dem Benchmarking zu ziehen, sollte die Selektion generell so erfolgen, dass hinsichtlich Größe und Struktur der Revision aber auch in Bezug auf die innerbetrieblichen und revisionsinternen Prozesse sowie die Revisionsphilosophie eine **möglichst große Deckungsgleichheit** besteht. Nur in diesem Fall ist zu erwarten, dass das Benchmarking für beide teilnehmenden Unternehmen zu einer „win-win-Situation“ führt.

Nach der Auswahl des Benchmarkingpartners sollte eine konkrete **Agenda** mit den zu benchmarkenden Themenstellungen erstellt werden. Bei dem hier

zu behandelnden bilateralen Benchmarking kann man sich im Regelfall auf die Erstellung dieser Liste beschränken und die einzelnen Punkte im Rahmen eines mit dem Benchmarkingpartner zu verabredenden Tagesmeetings diskutieren und hieraus für beide Seiten Verbesserungsmaßnahmen für die eigene Revisionstätigkeit ableiten.

Im Folgenden soll ein einfaches **Beispiel für eine mögliche Agenda** mit insgesamt fünf Themenschwerpunkten für ein direktes Benchmarking angeführt werden (ähnliche Themenclustervorschläge finden sich auch bei Hobuss/Diamant, Der Schweizer Treuhänder 2000 S. 1039 ff.; Palazzesi, Der Schweizer Treuhänder 2001 S. 536 ff.):

- **Themencluster 1: Grundsätzliche Fragen:**
 - Funktion und Aufgaben der Internen Revision
 - Prüfungsthemen der Internen Revision
 - Organisatorische Eingliederung der Internen Revision
 - Aufbauorganisation der Internen Revision
- **Themencluster 2: Abteilungsstandards:**
 - Fixierung von Prüfungsgrundsätzen in einer Audit Charta
 - Imagebroschüre der Internen Revision
 - Prüfungshandbücher
 - Checklisten für alle relevanten zu prüfenden Themenstellungen
 - Prozessbeschreibungen für die revisionsinternen Abläufe
- **Themencluster 3: Personalmanagement:**
 - Mitarbeiterkapazität der Internen Revision
 - Mitarbeiterrekrutierung und Management Development
 - Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeitermotivation
 - Aus- und Fortbildung inklusive CIA-Examen
- **Themencluster 4: Prüfungsprozess:**
 - Prüfungsplanung und Mitarbeiterereinsatzplanung
 - Prüfungsvorbereitung und Prüfungsankündigung
 - Prüfungsdurchführung
 - Berichterstattung inklusive Aktionsplan und Follow-up-Prozeduren
- **Themencluster 5: Sonstige revisionsbezogene Sonderthemen:**
 - Verrechnung der Kosten der Internen Revision
 - EDV-Einsatz in der Internen Revision
 - Performancemessung in der Internen Revision
 - Qualitätsmanagement in der Internen Revision
 - Kundenbefragungen
 - Revisionsmarketing
 - Nutzung von Self-Audit-Verfahren
 - Multidisziplinäre Prüfungen

In der betrieblichen Praxis hat sich herausgestellt, dass die optimale Anzahl der Teilnehmer an einem bilateralen Benchmarking auf maximal drei bis vier Revisoren pro Unternehmen zu beschränken ist. Bezüglich der **Zusammensetzung der Benchmarkingteams** sollten neben dem Leiter des Revisionsbe-

reichs sein Stellvertreter bzw. ein erfahrener Prüfungsleiter sowie – insbesondere auch aus Motivationsgesichtspunkten – ein jüngerer Revisionsmitarbeiter an der Veranstaltung teilnehmen.

Als Ergebnis dieses Benchmarkings sollte ein von beiden Seiten abgestimmtes **Protokoll** erstellt und allen Mitarbeitern der beteiligten Revisionsabteilungen zu Informationszwecken zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus sollten beide Benchmarkingpartner – basierend auf den in dem gemeinsamen Meeting gemachten Erfahrungen – getrennt voneinander einen **Aktionsplan** erstellen, um die erkannten Verbesserungsmöglichkeiten so schnell wie möglich auch in der eigenen Revisionsabteilung zu implementieren.

Am Ende des ersten Meetings sollten abschließend die noch offenen Agendapunkte sowie weitere Themenschwerpunkte für einen **Gegenbesuch** fixiert werden. Auch hier hat sich in der betrieblichen Praxis ergeben, dass insbesondere der Gegenbesuch beim Benchmarkingpartner für den Initiator des Benchmarkings von erheblichem Nutzen ist, da vor allem bei dieser zweiten Veranstaltung Punkte, die beim ersten Termin vielleicht unklar oder schwer verständlich erschienen, beim „Besuch vor Ort“ schnell demonstriert und veranschaulicht werden können.

4. Firmenübergreifendes oder multilaterales Benchmarking

Im Unterschied zum direkten oder bilateralen Benchmarking soll von einem firmenübergreifenden oder multilateralen Benchmarking gesprochen werden, wenn **mehr als zwei Revisionsabteilungen** simultan an einer Benchmarkingveranstaltung teilnehmen.

Da es sich in der Praxis für eine einzelne Revisionsabteilung als relativ schwierig herausgestellt hat, ein simultanes Benchmarking mit mehreren anderen Auditbereichen durchzuführen, bietet es sich in diesen Fällen an, das firmenübergreifende Benchmarking **von einem Dritten organisieren zu lassen**.

Als besonders geeignete Organisatoren kommen hierfür die **WP-Gesellschaften** in Betracht. Diese haben zum einen durch ihre Jahresabschlussprüfungen einen guten Zugang zu einem umfangreichen Mandantenkreis und den dort jeweils angesiedelten Internen Revisionsdiensten, mit denen sie im Normalfall regelmäßige Abstimmungsgespräche zur Festlegung der Prüfungsplanung führen. Zum anderen verfügen die WP-Gesellschaften aber in der heutigen Zeit auch selbst über umfangreiches Wissen der Internen Revision, da sie diese Dienstleistung als sog. „Contractual Internal Audit Service“ oder als „Business Process Risk Consulting“ insbesondere für kleinere und mittelständische Mandanten auch selbst am Markt anbieten.

Für die konkrete **Vorbereitung** eines solchen firmenübergreifenden Benchmarkings bietet sich in etwa der folgende **Ablauf** an: Die primär an einem Benchmarking interessierte Revisionsabteilung geht auf ihre WP-Gesellschaft zu und bittet diese, ein multilaterales Benchmarking von Revisionsdienstleistungen zu organisieren. Daraufhin erfolgt eine **Auswahl der Gesellschaften**, die in das Benchmarking einbezogen werden sollen. Diese Auswahl sollte auf einer Liste der Mandantschaft der WP-Gesellschaft basieren, dann jedoch auch um Unternehmen ergänzt werden, die aus Sicht der eigenen Revisionsabteilung als gute „Peers“ für ein Benchmarking erscheinen. Nachdem eine Liste der potenziell an dem Benchmarking teilnehmenden Unternehmen erstellt ist, sollte im Rahmen einer Vorababfrage die grundsätzliche **Teilnahmebereitschaft** der anderen ausgewählten Revisionsabteilungen überprüft werden. Ist der Teilnehmerkreis endgültig fixiert, sollte an die teilneh-

menden Revisionsdienste vorab zur Evaluierung der in den einzelnen Abteilungen anzutreffenden Revisionspraxis ein **Fragebogen** versendet werden. Dieser Fragebogen sollte von der Grobstruktur ähnliche Themenkomplexe umfassen, wie der weiter oben im Zusammenhang mit dem direkten bzw. bilateralen Benchmarking Vorgestellte. Allerdings sollte der Detaillierungsgrad dieses Fragebogens über das dort skizzierte Niveau hinausgehen und für die einzelnen Themengebiete der Themencluster weiterführende Fragen – und ggf. auch vorgegebene Antworten zum Ankreuzen – aufführen. Sind sämtliche Fragebögen inklusive der Antworten an die WP-Gesellschaft zurückgesendet worden, sollten diese im Hinblick auf die Ermittlung und Ableitung des „Best Practice“-Standards ausgewertet und in einer **Gesamtdokumentation** zusammengestellt werden. In einem letzten Schritt sollte von der WP-Gesellschaft zu einem **Workshop** eingeladen werden, bei dem den teilnehmenden Revisionsabteilungen die Ergebnisse detailliert vorgestellt und erläutert werden. Darüber hinaus sollte den Beteiligten Raum für weiterführende Diskussionen gewährt werden. Um diesen Workshop so neutral wie möglich abzuhalten, bietet es sich auch hierfür an, die Moderatorenfunktion von der WP-Gesellschaft ausüben zu lassen.

Bedingt durch die Tatsache, dass an multilateralen Benchmarkingveranstaltungen leicht bis zu zehn und mehr Revisionsabteilungen beteiligt sein können, sollte aus Praktikabilitätsüberlegungen die **Anzahl der Teilnehmer** pro teilnehmender Revisionsabteilung auf maximal zwei – i. d. R. der Leiter der Revision und ein weiterer Prüfungsleiter – begrenzt werden.

Bei Bedarf lassen sich an einen ersten Benchmarking-Workshop weitere anhängen, in denen dann weitere Detailthemen von einer der beteiligten Internen Revisionen im Rahmen einer Präsentation vorgestellt und im Anschluss im Teilnehmerkreis diskutiert werden.

Bei diesen zuletzt genannten weiteren **Detailthemen-Workshops** können klare Parallelen zu den vom Institut der Internen Revision e. V. in Frankfurt organisierten sog. **Erfahrungsbörsen** (ERFA-Börsen) erkannt werden. Auch bei diesen Veranstaltungen steht der Austausch von Fachwissen zu revisions-spezifischen Einzelfragen zwischen den teilnehmenden Revisionsabteilungen im Vordergrund des Interesses. Aus diesem Grunde können auch die ERFA-Börsen als firmenübergreifendes Benchmarking verstanden werden.

Firmenübergreifendes Benchmarking führt grundsätzlich zu einer „win-win-Situation“ für alle beteiligten Parteien. Aus Sicht der teilnehmenden Revisionsabteilungen besteht der Vorteil ganz eindeutig darin, dass ohne großen Aufwand der Zugang und der Vergleich mit der Revisionspraxis mehrerer vergleichbarer Internal-Audit-Bereiche ermöglicht wird. Aber auch für die das multilaterale Benchmarking organisierenden WP-Gesellschaften ergeben sich Vorteile, da durch diese Veranstaltungen quasi kostenlos neue Erkenntnisse über die aktuelle Revisionspraxis großer Unternehmen gewonnen werden können, die dann im Rahmen der eigenen Dienstleistung „Contractual Internal Audit Service“ auch nutzenbringend an Drittunternehmen vermarktet werden können.

5. Datenbankbasiertes Benchmarking

Unter einem datenbankbasierten Benchmarking wird eine unabhängige **Beurteilung** bzw. Bewertung der inhaltlichen Arbeit der eigenen Internen

Revisionsabteilung **durch einen unabhängigen Dritten** verstanden, der die im Unternehmen ausgeübten Revisionsmethoden gegen die in einer Datenbank gespeicherten Ausprägungen von anderen Unternehmen spiegelt (vgl. Magofsky/Boycott, ZIR 1999 S. 293; Hobuss/Diamant, Der Schweizer Treuhänder 2000 S. 1038). Das generelle Ziel dieser Art des Benchmarkings besteht auch darin, Informationen zum Abschneiden der eigenen Funktion im Vergleich zu Internal-Audit-Bereichen anderer Unternehmen zu erhalten (vgl. Hobuss/Diamant, Der Schweizer Treuhänder 2000 S. 1038).

Hinsichtlich der Auswahl des unabhängigen Dritten bietet es sich – ähnlich wie beim firmenübergreifenden Benchmarking bereits beschrieben – an, auch hier ein **WP-Unternehmen** oder eine Unternehmensberatung mit der Durchführung des Benchmarkings zu beauftragen. Diese Gesellschaften verfügen i. d. R. sowohl über das notwendige fachliche Know-how als auch über geeignete Benchmarkingtools bzw. -datenbanken. Stellvertretend für einige andere kann hier beispielsweise auf das Benchmarkingtool „Profiler“ der WP-Gesellschaft PricewaterhouseCoopers verwiesen werden.

Die Erhebung der für das datenbankbasierte Benchmarking relevanten Informationen erfolgt i. d. R. mittels einer speziell für diesen Zweck konzipierten **Checkliste**, die hinsichtlich der Struktur ebenfalls ähnlich aufgebaut sein kann, wie die weiter oben beschriebene Themenliste für ein bilaterales Benchmarking. Hobuss/Diamant sprechen davon, dass mittels dieser Fragebögen in der Praxis bis zu 80 verschiedene Kriterien abgedeckt werden können (vgl. Hobuss/Diamant, Der Schweizer Treuhänder 2000 S. 1038). Mittels Interviews mit Revisionsmitarbeitern sowie ggf. auch Leistungsempfängern/Kunden sowie Auftraggebern (z. B. Vorstand oder Audit Committee) der Internen Revision sowie eines ausführlichen Studiums von Arbeitspapieren, Auditberichten, Prüfungshandbüchern etc. werden **für jedes einzelne Kriterium Bewertungen** von z. B. 1 (das Merkmal wurde nicht vorgefunden) bis 5 (das Merkmal ist in ausgezeichneter Art und Weise vorhanden) vergeben (vgl. Magofsky/Boycott, ZIR 1999 S. 294 ff.; Hobuss/Diamant, Der Schweizer Treuhänder 2000 S. 1038). Die Benotungen für die eigenen Revisionsaktivitäten werden dann pro Kriterium in die Datenbank eingegeben, in der Vergleichsdaten von bis zu 100 und mehr international operierender Auditabteilungen gespeichert sind (vgl. Magofsky/Boycott, ZIR 1999 S. 295). Im Endergebnis lässt sich die eigene Revisionspraxis durch dieses Verfahren relativ einfach z. B. mit dem Durchschnitt der in der Datenbank gespeicherten Ausprägungen bzw. mit der „Best Practice“-Ausprägung vergleichen und abschließend in Form von Balkendiagrammen oder aber Spinnen- oder Rad-diagrammen einprägsam veranschaulichen (vgl. Magofsky/Boycott, ZIR 1999 S. 295; Hobuss/Diamant, Der Schweizer Treuhänder 2000 S. 1039). Hinsichtlich der **Durchführungsdauer** dieser Art des Benchmarkings ist von einer zeitlichen Beanspruchung der Organisation in der Größenordnung von **ca. drei Tagen** auszugehen (vgl. Magofsky/Boycott, ZIR 1999 S. 294).

Dem Vorteil der unabhängigen Standortbestimmung der Arbeit der eigenen Internen Revision durch gleichzeitiges Benchmarking mit bis zu 100 und mehr Unternehmen steht als einziger Nachteil der **deutlich höhere Kostenaspekt**, der durch die hinzugezogenen Berater verursacht wird, gegenüber.

III. Möglichkeiten des internen Benchmarkings

Revisionsabteilungen größerer Konzerne zeichnen sich i. d. R. dadurch aus, dass sie neben einer zentralen Revisionsstelle noch einige weitere dezentrale Auditbereiche unterhalten. Diese **dezentralen Revisionsabteilungen** sind im Normalfall fachlich zwar an die Weisungen der Konzernrevision gebunden,

führen aber ihre Prüfungen z. B. in regional abgegrenzten Gebieten, für spezifische Prüfungsthemen oder aber für separat agierende Tochterunternehmen oder Unternehmenssparten eigenverantwortlich durch. In multinational agierenden Konzernen können bis zu 200 oder mehr Mitarbeiter weltweit für die Revision des Unternehmens zuständig und in bis zu 10 bis 20 Standorten angesiedelt sein. Allein bedingt durch diese Größe und die weltweite Präsenz ergeben sich in diesen Unternehmen neben den externen noch weitere unternehmensinterne Benchmarkingmöglichkeiten zwischen den einzelnen dezentralen Revisionsabteilungen.

Auch wenn die zentrale Konzernrevision in derart aufgestellten Audit-Organisationen versuchen wird, durch die Vorgabe von Prüfungsprogrammen und Prüfungshandbüchern sowie durch das Abhalten von regelmäßigen internationalen Revisionsmeetings bzw. Workshops einen **weitgehend einheitlichen Prüfungsprozess und Prüfungsstandard** weltweit zu implementieren und aufrechtzuerhalten, wird dies jedoch, z. B. bedingt durch kulturelle Unterschiede in den einzelnen Regionen oder weitere zu berücksichtigende länderspezifische Besonderheiten, ohne weitere **flankierende Maßnahmen** immer nur zu einem gewissen Grade gelingen. Hier nun setzen die Möglichkeiten des internen Benchmarkings für die Leitung der Konzernrevision an.

Ein gutes **Beispiel** für die weitere Verbesserung der Auditdienstleistungen durch internes Benchmarking stellt hierbei das Hauptprodukt der Revisionsabteilungen – der **Prüfungsbericht** – dar. So könnte beispielsweise die Konzernrevisionsleitung einen sog. Prüfungsberichtswettbewerb monatlich oder aber quartalsweise initiieren. Hierbei wären die dezentral arbeitenden Revisionsbereiche aufgefordert, die aus ihrer Sicht zwei bzw. drei besten bzw. gelungensten Auditreports der jeweiligen Wettbewerbsperiode an die Zentrale zu senden, wo diese dann von einem Team einer möglichst objektiven Begutachtung unterworfen werden. Als **Beurteilungskriterien** könnten hierbei beispielsweise die folgenden Parameter herangezogen werden:

- Qualität der Beschreibung der Prüfungsziele,
- Qualität der Beschreibung des Unternehmensumfelds,
- Qualität der Ableitung des zusammenfassenden Prüfungsurteils,
- Güte der Prüfungsfeststellungen,
- Güte und Gewichtung der Prüfungsempfehlungen.

Diese Einzelkriterien sollten jeweils mit Noten von z. B. 1 (schwach) bis 6 (sehr gut/exzellente) versehen werden. Im obigen Beispiel mit fünf Bewertungsparametern ergäbe sich so ein maximal zu erreichender Wert von 30. Der Bericht bzw. die drei Berichte mit der höchsten erreichten Punktzahl wären dann beispielsweise mit einem Buchpräsent oder aber mit der Gewährung eines zusätzlichen Seminartages zu belohnen, worin ein deutlicher **Motivationsaspekt** für die jeweiligen Revisionsmitarbeiter zu erkennen ist.

Darüber hinaus sollten der oder die Siegerberichte aber für interne Benchmarkingzwecke auch allen weiteren dezentralen Revisionsstandorten zur Verfügung gestellt werden. Nur so ist sichergestellt, dass sich zum einen die Qualität der Berichte deutlich im Zeitablauf verbessern wird und zum anderen ein kontinuierlicher interner Lern- und Verbesserungsprozess konzernrevisionsweit implementiert wird.

Als weitere gute interne Benchmarkingmöglichkeit hat sich in global agierenden Konzernen der **Austausch von Auditpersonal** über Länder- oder sogar über Erdteilgrenzen hinweg herausgestellt (vgl. hierzu insbesondere Dieninghoff, ZIR 2001 S. 178 f.). Durch die immer wieder neue Zusammenstellung von multikulturellen Revisionsteams wird der Blick des eigenen Revisionspersonals deutlich um neue oder alternative Prüfungsmethoden erweitert und geschärft, was letztlich zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Revisionsprodukts beiträgt. Als noch bessere Möglichkeit zur Verbesserung der Auditqualität hat sich jedoch in der Revisionspraxis der Einsatz von sog. **multidisziplinären Prüfungsteams** herausgestellt (vgl. hierzu Dieninghoff, ZIR 2001 S. 179). Bei diesem Ansatz werden die jeweiligen Revisionsteams um Mitarbeiter aus Fachabteilungen anderer, nicht der Prüfung unterzogener Unternehmensteile ergänzt. Durch diese Art wird sichergestellt, dass das Wissen der Auditmitarbeiter, welches insbesondere in dem Bereich des sog. **Internen Kontrollsystems (IKS)** sehr gut ausgeprägt ist, um spezifisches Fach-Know-how in dem zu prüfenden Bereich oder dem zu prüfenden Prozess optimal ergänzt wird.

Letztlich können interne Benchmarkingmöglichkeiten in konzernweit organisierten Revisionsabteilungen aber auch mit sehr viel einfacheren Mitteln, gleichwohl jedoch auch mit weniger eindeutiger Aussagekraft, durchgeführt werden. Unter diese Kategorie des internen Benchmarkings fallen insbesondere die regelmäßige Erhebung und darauf aufbauende Vergleiche von sog. **Schlüsselmessgrößen** der einzelnen dezentralen Revisionsabteilungen. Als diesbezügliche **Beispiele** können exemplarisch genannt werden:

- Kosten pro Revisionsmitarbeiter,
- Anteil der umgesetzten Empfehlungen,
- Erfüllungsgrad der Prüfungsplanung,
- Kundenzufriedenheitsindex der jeweiligen dezentralen Revisionsabteilung,
- Mitarbeiterzufriedenheitsindex der jeweiligen dezentralen Revisionsabteilung.

IV. Zusammenfassung

Mit dem vorliegenden Beitrag sollte der modern operierenden Revisionsabteilung ein **Überblick** über die verschiedenen sich bietenden Möglichkeiten des externen und internen Benchmarkings gewährt werden. In diesem Zusammenhang wurden insbesondere auch Handlungsanweisungen zur Durchführung von konkreten Benchmarkingveranstaltungen gegeben.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Performance der Internen Revision durch Benchmarkingveranstaltungen und daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen erheblich gesteigert werden kann. Für die Interne Revision ist Benchmarking somit der „Königsweg“ zu einer **höheren Kundenzufriedenheit** und somit letztlich auch zu einem **größeren Beitrag zum Unternehmenserfolg**.

Literatur: *Camp*, Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance, Milwaukee 1989; *Dieninghoff*, Größerer Kundennutzen durch Audits entlang der Prozessketten international operierender Unternehmen, ZIR 2001 S. 178 – 180; *Hobuss/Diamant*, Benchmarking in der Internen Revision, Der Schweizer Treuhänder 2000 S. 1037 – 1042; *Horváth/Herter*, Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten, Controlling 1992 S. 4 – 12; *Magofsky/Boycott*, Durch Benchmarking zu Spitzenleistungen in der Internen Revision, ZIR 1999 S. 293 – 297; *Palazzesi*, Benchmarking der Internen Revision und Change Management, Der Schweizer Treuhänder 2001 S. 535 – 542; *v. d. Oelsnitz*, Benchmarking, WISU 1994 S. 673; *Wagner/Mikat*, Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, ZIR 2000 S. 146 – 149; *Zwingmann*, Die Implementierung und der Nutzen von Self-Audit Verfahren in der betrieblichen Praxis, ZIR 2001 S. 10 – 17. ◇