

Die Implementierung und der Nutzen von Self-Audit-Verfahren in der betrieblichen Praxis *

Dr. rer. pol. Lorenz Zwingmann, Trittau

Der Autor ist verantwortlich für die Leitung der Bereiche Holding Administration und Treasury der Philips Beteiligungs-GmbH, Hamburg. Vor dieser Tätigkeit war er mit der stellvertretenden Leitung von Philips Internal Audit Mid Europe betraut.

1. Einleitung

Insbesondere vor dem Hintergrund der Lean Management¹ Diskussion sowie hiermit einhergehender Überlegungen zur weiteren Effizienzsteigerung sowie Kostensenkung der Revisionstätigkeit wurde in Deutschland erstmals Mitte der neunziger Jahre diskutiert, inwieweit sogenannte Self-Audits hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten können.²

Auch wenn das Thema Self-Auditing³ in der aktuellen Literaturdiskussion⁴ keinen breiten Raum mehr einnimmt, kann der Einführung eines solchen Konzepts gerade im gegenwärtigen Revisionsumfeld, welches insbesondere durch Stichworte wie „Corporate Governance“, „Risikoorientierung“, „Vertrauensorganisation“ sowie „Interne Unternehmensberatung“ geprägt ist, aus im weiteren Verlauf dieses Aufsatzes noch auszuführenden Gründen eine erhöhte Bedeutung zukommen.

Der folgende Beitrag versucht daher das Thema Self-Auditing erneut in den Fokus der Betrachtung zu stellen.

Nach einer kurzen Erläuterung des Self-Audit Begriffs sowie einer Darlegung der Grundlagen dieser Konzeption gemäß der deutschsprachigen Revisionsliteratur, sollen im folgenden konkrete Handlungsanweisungen für eine erfolgreiche Implementierung eines Self-Audit Verfahrens gegeben werden. Besonderes Augenmerk wird in diesem Teil auch auf die Rolle der Internen Revision innerhalb dieses Einführungsprozesses gelegt werden. In einem weiteren Abschnitt wird dann auf den konkreten Nutzen der Einführung einer Self-Audit Konzeption einzugehen sein. Hierbei soll unterschieden werden in den Nutzen für die Interne Revision, den Nutzen für das Unternehmen sowie den Nutzen für Anteilseigner bzw. andere interessierte Dritte.

Eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse dieses Beitrages wird die Ausführungen zu diesem Thema abschließen.

2. Begriff und Grundlagen des Self-Audits

Nach Lück ist „Self-Auditing ... ein Konzept, das ... eine eigenverantwortliche Prüfung der Unternehmensbereiche durch sich selbst unter Anleitung der zentralen Revision zur Folge haben kann.“⁵

Etwas eingrenzender definieren Peemöller/Husmann/Dumpert den Begriff des Self-Auditing als „die Übernahme von Prüfungshandlungen durch den Geprüften selbst“.⁶

Die Grundkonzeption des Self-Auditing beabsichtigt somit, durch eine Verlagerung eines Teils der Revisionsaufgaben auf die zu prüfenden Organisationen Effektivitäts- und Effizienzvorteile sowie letztlich auch Kostenvorteile zu realisieren.

Grundlage für die Umsetzung des Self-Audit Gedankens in die Praxis stellen sogenannte Checklisten, Fragebögen bzw. Prüfungshandbücher dar.⁷ Diese vorab an die zu prüfenden Bereiche zu verteilenden Hilfsmittel bilden die Basis für die Selbstevaluierung des zur Prüfung vorgesehenen Sachverhalts bzw. Prozesses durch die jeweilige Organisation.⁸

Im Ergebnis wird mit der Self-Audit Konzeption die obengenannte regelmäßige eigenverantwortliche Selbstprüfung der Bereiche eines Unternehmens durch sich selbst angestrebt.⁹ Es darf allerdings bereits an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass auch das Ergebnis eines Self-Audits einer Organisation immer noch einer unabhängigen Überprüfung durch eine dritte Stelle – in der Regel der Internen Revision – bedarf. Es ist Lück somit zuzustimmen, wenn er konstatiert, dass die Implementierung eines Self-Audit Konzepts, welches ausschliesslich auf Selbstprüfungsmechanismen, ohne unabhängige Überprüfungen der Internen Revision beruht, letztlich zu einer Pervertierung der Revisionstätigkeit führt.¹⁰ Es kann somit durch die Einführung eines Self-Audit Verfahrens zwar zu einer Reduzierung der Anzahl der Revisoren in einem Unternehmen, nicht jedoch zu einem vollständigen Abbau der Internen Revision kommen.¹¹

3. Implementierung eines Self-Audit-Verfahrens

3.1 Grundsätzliche Überlegungen

Den Ausgangspunkt für die Implementierung eines Self-Audit Verfahrens bildet ganz eindeutig die Erstellung bzw. die Auswahl von geeigneten Prüfungshilfsmitteln, wie z. B. Checklisten, IKS-Handbüchern bzw. Prüfungsfragebögen. Diese Prüfungstools bilden die Basis für die von den zu prüfenden Betrieben/Bereichen/Abteilungen durchzuführenden Self-Audits.

Bei der Festlegung des für das Unternehmen konkret anzuwendenden Self-Audit Prüfungstools bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Einerseits kann auf bereits bestehende Checklisten bzw. Prüfungshandbücher, wie sie beispielsweise das Institut für Interne Revision sowie große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften herausgeben, zurückgegriffen werden. In weltweit operierenden Konzernen kann es sich zudem anbieten, die auf die Arbeit der Treadway Commission in den USA zurückgehenden COSO Fragebögen¹² zu benutzen. Andererseits aber besteht auch die Möglichkeit, ein maßgeschneidertes Prüfungstool unternehmensintern zu entwickeln.

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Übernahme von bereits existierenden Prüfungsfragebögen, so ist hiermit insbesondere ein deutlicher Kostenvorteil in Form von nicht anfallenden Ausarbeitungsaufwendungen verbunden. Darüber hinaus werden durch ein solches Vorgehen aber auch Zeitvorteile realisiert, da die Self-Audit Philosophie mit den bereits vorhandenen Checklisten quasi sofort umgesetzt werden kann. Diesen Vorteilen steht als Nachteil im wesentlichen die Tatsache entgegen, dass die bereits verfügbaren Prü-

* Herrn Dipl.-Kfm. Werner Hundesrügge, dem die langjährige Leitung von Philips Internal Audit Mid Europe oblag, anlässlich seiner Verabschiedung in den Ruhestand gewidmet.

fungshandbücher in der Regel sehr allgemein gehalten sind und die Betriebs- und/oder Konzernbesonderheiten, wie z.B. die Organisationsstruktur sowie die genutzten EDV-Verfahren, nicht in ausreichendem Maße berücksichtigen.

Obwohl die Erstellung eines unternehmensindividuellen Self-Audit Prüfungstools mit erheblichen Kosten und auch Zeitaufwand verbunden sein wird, spricht insbesondere die hierdurch möglich werdende Zuschneidung auf die Betriebsbesonderheiten für diese Variante. Soweit wie möglich sollte natürlich auch hier versucht werden, auf bestehenden Prüfungschecklisten aufzusetzen, diese sind dann aber um auf das Unternehmen bezogene spezifische IKS-Fragen zu ergänzen. Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang allerdings, die einmal erarbeiteten Fragebögen regelmäßigen Überprüfungen und Aktualisierungen zu unterziehen, um so beispielsweise entsprechenden Veränderungen in der Aufbau- und/oder Ablauforganisation eines Unternehmens Rechnung zu tragen.¹³

3.2 Bildung eines Projektteams

Für die Ausarbeitung des Prüfungstools bietet es sich an, eine Arbeits- oder Projektgruppe ins Leben zu rufen. Dieses Team sollte vom Leiter der Revisionsabteilung angeführt werden und um weitere Mitarbeiter der Internen Revision ergänzt werden.¹⁴ Darüber hinaus sollten der Projektgruppe noch weitere revisionsfremde Teammitglieder angehören.¹⁵ Insbesondere ist hierbei zu denken an Mitarbeiter aus den Bereichen Rechnungswesen, Controlling sowie Finanzierung und Unternehmenssicherheit etc. Diese als Kernteam anzusehende Gruppe sollte dann bei der Erstellung der Self-Audit Checklisten für die einzelnen Bereiche durch weitere Fachspezialisten unterstützt werden. So ist beispielsweise bei der Erarbeitung des Fragenkatalogs zum Thema Personal und Personalabrechnung auch auf das Fachwissen der Mitarbeiter der entsprechenden Fachabteilungen zurückzugreifen.

Die Einbeziehung der Fachabteilungen in den Erstellungsprozess der Self-Audit Checklisten ist nicht nur vor dem Hintergrund des Einbringens von Fach Know-how von Nutzen, sondern erleichtert unter Umständen auch den Implementierungsprozess erheblich. Hierbei ist vor allem daran zu denken, dass die mit der Bearbeitung der Prüfungschecklisten betrauten Bereiche eher ein Prüfungshilfsmittel nutzen werden, das auch von Mitarbeitern ihrer eigenen Fachdisziplin mit erarbeitet wurde, als eine nur von Stabsmitarbeitern erstellte Checkliste.

3.3 Umfang und Struktur der Self-Audit Fragebögen

Eine der ersten, vom Projektteam zu beantwortenden Fragen, wird diejenige nach dem Umfang und der Struktur der zu erstellenden Prüfungsfragebögen sein.

Hinsichtlich des Umfangs der Self-Audit Checklisten sollte sichergestellt sein, das zumindest in einem ersten Angang die wesentlichen sensiblen Bereiche des Unternehmens wie z.B. der Zahlungsverkehr, der Einkauf sowie die Personalabrechnung durch entsprechende Checklisten abgedeckt werden. Im Endstadium sollte allerdings darauf hingearbeitet werden, dass für

alle Bereiche des Unternehmens entsprechende Fragebögen vorliegen.

Bezüglich der Struktur der Listen muss ebenfalls eine generelle Entscheidung getroffen werden. Als grundsätzliche Entscheidungsalternativen kommen hier die funktionsorientierte oder die prozessorientierte Sichtweise in Betracht. Die folgende Abb. 1 gibt für einen Industriebetrieb einen Überblick über eine mögliche Struktur der Self-Audit Checklisten.

| Funktionsorientierte Struktur | Prozessorientierte Struktur |
|-------------------------------|------------------------------|
| Entwicklung | Produktkreatiionsprozess |
| Produktion | Produkteinführungsprozess |
| Logistik | Produktionsprozess |
| Vertrieb und Marketing | Auftragsakquisitionsprozess |
| Einkauf | Auftragsrealisierungsprozess |
| Personal | Lieferantenbeziehungen |
| Rechnungswesen und Finanzen | Kundenbeziehungen |
| Informationstechnologie | Mitarbeiterbeziehungen |

Abb. 1: Überblick über eine mögliche Struktur der Self-Audit Checklisten in einem Industriebetrieb

In komplexen Unternehmens- und Konzernstrukturen bietet es sich unter Umständen darüber hinaus an, beispielsweise für Fabrik- und Vertriebsorganisationen jeweils auf die spezifischen Bedürfnisse zugeschnittene Fragebögen zu entwickeln, die beispielsweise den unterschiedlichen Einkaufsgepflogenheiten (primär Materialeinkauf in der Fabrik versus primär Dienstleistungseinkauf in einem Vertrieb) besser Rechnung tragen. Ferner kann es sich aufgrund der signifikanten Unterschiede z.B. anbieten, auch innerhalb des Vertriebs- und Marketingfragebogens zu unterscheiden, ob es sich bei der Organisation um einen mit Projektgeschäften (z.B. Großanlagenbau, Medizintechnik etc.) beschäftigten Betrieb oder einen mehr konsumentenorientierten Vertrieb (z.B. Verkauf von Fernsehern) handelt.

Für Unternehmen oder Konzerne, die bereits die ersten Maßnahmen im Hinblick auf ein Total Quality Management System initiiert haben oder vielleicht bereits nach ISO 9000 ff. oder EFQM zertifiziert sind, kann es darüber hinaus auch Sinn machen, diese qualitätsorientierten Fragestellungen mit in die zu erstellende Self-Audit Checkliste aufzunehmen.¹⁶ Ein solcherart aufbereiteter umfassender Fragebogen könnte dann als ein wesentlicher Baustein eines integrierten Qualitätsmanagementsystems angesehen werden, der sowohl die traditionellen qualitätsrelevanten Fragen, als auch die klassischen IKS-Fragen mit abdeckt. Durch eine solche Vorgehensweise kann insbesondere Doppelarbeit vermieden werden. Darüber hinaus kann es durch das Zurverfügungstellen eines solchen integrativen Hilfsmittels aber auch zu einer Akzeptanzsteigerung des Self-Audit Konzepts durch die Organisationen kommen.

Nachdem eine grundsätzliche Entscheidung über die abzudeckenden Bereiche der Self-Audit Fragebögen im Hinblick auf funktions- oder prozessorientierte Untergliederung getroffen worden ist, bedarf es als nächstem Schritt der Frage der weiteren Unterteilung der einzelnen Kapitel. Hier bietet es sich an, einer einheitlichen Untergliederung für alle Fragebögen zu folgen.¹⁷

Eine einheitliche Struktur aller Listen erleichtert sowohl den die Fragebögen bearbeitenden Betrieben als auch der Revision die Arbeitsweise erheblich. Eine mögliche, alle wesentlichen Internen Kontrollaspekte abdeckende Untergliederung der Checklisten könnte beispielsweise erfolgen nach:¹⁸

- ◆ Organisatorische Aspekte
- ◆ Richtlinien
- ◆ Finanzielle Interne Kontrollen
- ◆ Operationelle Interne Kontrollen
- ◆ Berichterstattung
- ◆ Überwachungs- und Überprüfungsprozeduren

Die im weiteren Verlauf festzulegenden konkreten Prüfungsfragen wären dann entsprechend dieser Struktur einheitlich für alle Kapitel zu untergliedern.

3.4 Kommunikation der Self-Audit Konzeption

Nachdem die Projektgruppe sämtliche Self-Audit Checklisten erstellt hat, gilt es, dieses Konzept in die Unternehmensorganisation zu kommunizieren. Dies kann beispielsweise über eine Konzernrichtlinie erfolgen, in der auf die Ziele, die Durchführungsmodalitäten, die Rolle der Revision im Gesamtkonzept sowie weitere wesentliche zu beachtende Punkte der Self-Audit Philosophie eingegangen wird. Darüber hinaus bietet es sich an, mittels weiterer flankierender Marketingmaßnahmen¹⁹, wie z. B. der Publizierung eines entsprechenden Artikels in der Unternehmenszeitung sowie des Haltens eines entsprechenden Vortrags auf unternehmensübergreifenden Veranstaltungen, wie Controller- oder Unternehmensleitertagungen, dieses

Konzept in die Organisation zu tragen. Ferner muss darüber nachgedacht werden, über Schulungen und weitere Trainingsmaßnahmen

Die Self-Audit-Konzeption muss in der Unternehmensorganisation bekannt gemacht werden.

den zu prüfenden Unternehmensteilen konkrete Handlungsanweisungen für die Bearbeitung der Self-Audit Prüfungslisten mit auf den Weg zu geben.

3.5 Durchführung von Self-Audits durch die Organisationen

Im folgenden soll näher darauf eingegangen werden, wie die erstellten Self-Audit Fragebögen in die betriebliche Praxis umzusetzen sind und in welcher Art und Weise eine entsprechende Bearbeitung der Checklisten durch die zu prüfenden Betriebe und Abteilungen vorzunehmen ist.

Wie sich bereits aus dem oben dargestellten Strukturvorschlag für den Aufbau der Self-Audit Checklisten ergibt, soll dieses Konzept grundsätzlich das gesamte Unternehmen bzw. den gesamten Konzern erfassen. Konsequenterweise sind nach Fertigstellung der Listen diese einerseits an alle Unternehmen des Konzerns und andererseits innerhalb der Unternehmen an die entsprechenden Abteilungen zu verteilen.

In der obengenannten Konzernrichtlinie sollte klar festgelegt werden, in welcher Art und Weise die Bearbeitung der Listen zu erfolgen hat. Eine Möglichkeit könnte so aussehen, dass jede betroffene Fachabteilung einmal jährlich oder in größeren Intervallen²⁰ eine Selbsteinschätzung der für sie relevanten Fragen der Checklisten vornimmt.

Bei der Beantwortung der Fragebögen sollte besonderer Wert auf die Dokumentation der von den Fach-

abteilungen gegebenen Antworten gelegt werden. So reicht es insbesondere nicht aus, dass eine Organisation die entsprechenden Fragen nur mit „ja“ oder „nein“ beantwortet. Vielmehr sollte jede Antwort mit einer kurzen, prägnanten Erläuterung versehen werden. Hierbei ist es zweckmäßig, pro zu beantwortendem Fragebogen einen separaten Antwortenordner zu erstellen. Neben den Antworten sollten hierin unterstützende Dokumente wie z. B. Arbeitsanweisungen, Kontrolllisten sowie Arbeitsergebnisse mit abgelegt werden, aus denen hervorgeht, dass die entsprechende Interne Kontrollhandlung im Arbeitsablauf vorgesehen und auch tatsächlich durchgeführt wird. Im Endeffekt führt diese Vorgehensweise zur Anlage einer Dokumentation des Internen Kontrollsystems pro Funktionsbereich bzw. Prozess des Unternehmens.

Immer dann, wenn bei der Bearbeitung der Self-Audit Fragebögen von einer Organisationseinheit eine konkrete Frage verneint werden muss und insofern in der Regel eine Interne Kontrollmaßnahme noch nicht implementiert worden ist, sollte eine entsprechende Gegensteuerungsmaßnahme aufgesetzt und in einem IKS-Verbesserungsplan aufgenommen werden.²¹ Dieser IKS-Verbesserungsplan sollte pro Kapitel alle von der Organisation selbst erkannten Schwachstellen sowie die zur Abstellung notwendigen Maßnahmen enthalten. Darüber hinaus sollte sichergestellt sein, dass pro Aktion auch der entsprechende Verantwortliche für die Umsetzung sowie ein Fertigstellungstermin genannt werden.

Seitens der sich selbst prüfenden Organisation sollte zudem ein regelmäßiges Nachhalten dieses IKS-Aktionsplans durchgeführt werden. In der Praxis hat sich hierfür ein quartalsweises bzw. mindestens halbjährliches Überprüfungsintervall als sinnvoll herausgestellt. Durch diese Überprüfungsroutine sollte sich insbesondere das Management Team eines Unternehmens regelmäßig einen aktuellen Kenntnisstand über das Interne Kontrollsystem des Betriebs sowie die Maßnahmen zu seiner weiteren Verbesserung verschaffen.

Besser noch als die Erstellung eines Antwortenordners ist die elektronische Variante eines Self-Audit Verfahrens zu beurteilen.²² Entscheidet sich ein Unternehmen für diese Alternative, sollte die mit der Erstellung der Self-Audit Fragebögen beschäftigte Arbeitsgruppe bereits in einem frühen Stadium der Implementierung des Gesamtkonzepts die Hilfe von Spezialisten des IT Bereichs in Anspruch nehmen. Mitarbeiter dieses Bereichs sollten ein Tool erarbeiten, das sowohl die Self-Audit Fragen beinhaltet, als auch dem einem Self-Audit unterliegenden Betrieb die Möglichkeit zur Dokumentation der Antworten bietet.

Wird die elektronische Zurverfügungstellung des Self-Audit Tools in Erwägung gezogen, kann zudem darüber nachgedacht werden, dieses in das Datenetzwerk des Unternehmens einzustellen²³ und der Konzernrevision eine Leseberechtigung für die gesamten Daten zu gewähren. Hierdurch wäre es für die Revisionsabteilung möglich, sich schnell ein umfassendes Bild über das IKS des Gesamtunternehmens zu verschaffen. Inwieweit es sich hierbei um ein objektives Bild handelt, muss allerdings bis zur Überprüfung durch eine unabhängige Stelle zunächst dahingestellt

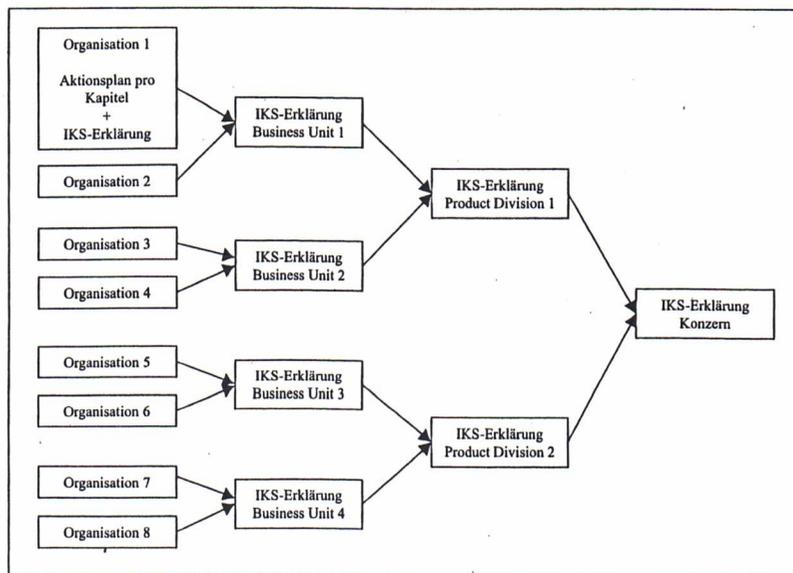
bleiben, da es sich bei den eingestellten Daten einzig um die Selbsteinschätzung der jeweiligen Betriebe bzw. Abteilungen handelt.

3.6 Ableitung einer IKS-Erklärung

Neben der regelmäßigen Beantwortung der Self-Audit Fragebögen durch die betroffenen Fachabteilungen bzw. Prozessbeteiligten, der Initiierung eines entsprechenden IKS-Verbesserungsplans sowie eines dazugehörigen kontinuierlichen Nachhaltens sollte der Self-Audit Prozess auf Betriebsebene auch zur Abgabe einer IKS-Erklärung durch die dem Self-Audit unterliegende Organisation genutzt werden. Dazu sind die Ergebnisse sämtlicher Self-Audit Fragebögen des Betriebes durch das lokale Management Team zusammenzufassen und zu beurteilen. Hierauf basierend sollte die lokale Unternehmensleitung dann die obengenannte IKS-Erklärung erstellen und unterschreiben.²⁴ Aus diesem Dokument muss hervorgehen, ob das implementierte IKS aus Managementsicht wirksam ist und sicherstellt, dass wesentliche Fehler und Unregelmäßigkeiten nicht auftreten bzw. schnellstmöglich erkannt werden können oder nicht. Darüber hinaus sollte dieses Dokument versichern, dass das Self-Audit System innerhalb der Organisation implementiert wurde und Selbstbeurteilungen des IKS ordnungsgemäß durchgeführt wurden. Diese Erklärung, die ähnlich zu verstehen ist wie eine Vollständigkeitserklärung im Rahmen der Jahresabschlussprüfung, sollte, genau wie die Self-Audits, regelmäßig erstellt werden und an die nächst höhere Managementebene sowie an die Interne Revision verteilt werden. Im Falle, dass aus der Erklärung hervorgeht, dass zur Zeit noch wesentliche interne Kontrollmängel vorliegen, sollte der dann aufzustellende Aktionsplan auch an die obengenannten Stellen mit verschickt werden. Hinsichtlich der Gestaltung dieser IKS-Erklärung sollten von der einzusetzenden Projektgruppe bereits Vorschläge unterbreitet werden, damit konzerneinheitlich ein Standardformular verabschiedet und genutzt werden kann.

Neben einer Konsolidierung der Self-Audit Fragebögen zu einer IKS-Erklärung pro Betrieb sollte ferner über weitere Konsolidierungen dieser IKS-Statements auf höheren Organisationsebenen des Konzerns nachgedacht werden. Diese Konsolidierungen sollten letztlich zu der Abgabe einer IKS-Erklärung für das gesamte Unternehmen/den gesamten Konzern führen. In der folgenden Abb. 2 ist ein Beispiel für die Zusammenfassung einzelner IKS-Erklärungen zu einem entsprechenden Statement für den Gesamtkonzern für einen divisional strukturierten Konzern wiedergegeben.

Abb. 2: Beispiel für die Konsolidierung einzelner IKS-Erklärungen zu einer IKS-Erklärung für den Gesamtkonzern



3.7 Rolle der Internen Revision im Self-Audit Prozess

Bevor näher auf den Nutzen für die verschiedenen Adressaten eines solchermaßen ausgestalteten Self-Audit Verfahrens eingegangen wird, soll an dieser Stelle noch die Rolle der Internen Revision in diesem Prozess betrachtet werden.

In dem obengenannten Modell handelt es sich zunächst ausschliesslich um eine Selbsteinschätzung des IKS durch die die Self-Audit Fragebögen anwendende Organisation. Wie weiter oben bereits angemerkt, versteht es sich von selbst, dass eine Organisation sich nicht ausschließlich selbst auditieren kann. Ein Self-Audit im Sinne einer einzig von der Organisation durchgeführten Prüfung kann es in dieser absoluten Ausprägung nicht geben. Daher macht es grundsätzlich mehr Sinn, anstelle von einem Self-Audit besser von einem Self-Assessment²⁵ bzw. einer Selbstbeurteilung des IKS zu sprechen. Die Ergebnisse dieses Self-Audits bedürfen immer noch der Überprüfung bzw. der Zertifizierung durch eine unabhängige Instanz: der Internen Revision. Nur der Internen Revision kann es obliegen, im Rahmen eines Prüfungsberichts über die Qualität des Self-Audits sowie das Niveau der implementierten internen Kontrollen zu berichten. Dies kann niemals in den Aufgabenbereich der mit der Durchführung des Self-Audits betrauten Organisationen fallen.

Neben der Beratungs- und Unterstützungsfunktion der Internen Revision bei der konkreten Umsetzung des Self-Audit Gedankens in die betriebliche Praxis beginnt die eigentliche Rolle der Internen Revision somit erst dann, wenn die erste Selbstbeurteilung des IKS durch die Organisation anhand der Self-Audit Checklisten vorgenommen wurde.

Bei ihren regulären Prüfungsbesuchen²⁶ vor Ort sollte die Interne Revision die beantworteten Self-Audit Fragebögen bzw. den von der Organisation angelegten Antwortenordner inklusive der dokumentierten Kontrollhandlungen als Ausgangspunkt ihrer Prüfungsmaßnahmen zur Beurteilung des IKS heranziehen.

Die Interne Revision prüft die Ergebnisse des Self Audits.

Jede von der Internen Revision durchgeführte Prüfung muss einerseits zu einer Einschätzung der Qualität des durchgeführten Self-Audits, andererseits aber natürlich auch zu einer Aussage über die Güte des implementierten IKS in dem geprüften Prozess bzw. dem auditierten Funktionsbereich führen.

Bei der Überprüfung der Qualität des durchgeführten Self-Audits durch die Interne Revision sollten die folgenden Aspekte mit bei dem Audit berücksichtigt und in dem zu erstellenden Prüfungsbericht auch explizit erwähnt werden:

- ◆ Prüfung auf Vollständigkeit²⁷ (d. h. hat die geprüfte Organisation sämtliche für sie relevanten Self-Audit Fragebögen auch tatsächlich beantwortet?)
- ◆ Prüfung auf ordnungsgemäße Durchführung (d. h. hat die Organisation eine angemessene Dokumentation für die Antworten zu den einzelnen Self-Audit Fragen erstellt, die für einen unabhängigen Dritten innerhalb kurzer Zeit nachvollziehbar sind?)
- ◆ Prüfung auf Art der Durchführung (d. h. sind die Fragebögen von den richtigen Mitarbeitern beantwortet worden und wurde eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern mit in den Prozess einbezogen?)
- ◆ Prüfung des erstellten Aktionsplans (d. h. hat die Organisation für alle im Rahmen des Self-Audits erkannten Schwachstellen entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen in Form von Aktionen auf den Weg gebracht und sind diese Maßnahmen mit klaren Verantwortlichkeiten und Fertigstellungsterminen versehen worden?)
- ◆ Prüfung des regelmäßigen Nachhaltens auf den Aktionsplans (d. h. unterwirft die Organisation den Aktionsplan in regelmäßigen Abständen einer Überprüfung hinsichtlich abgearbeiteter Maßnahmen sowie der Einhaltung von Fertigstellungsterminen?)

Das Top Management erhält Einblick in die Qualität des Self-Audit Konzepts.

Die Abgabe eines Prüfungsurteils zu den obengenannten Fragestellungen ermöglicht es insbesondere dem Top Management ein Gefühl

dafür zu bekommen, wie gut oder schlecht das Self-Audit Konzept von den Konzernunternehmen in die Praxis umgesetzt wurde. Bei einem schlechten Urteil der Internen Revision hinsichtlich der Qualität des durchgeführten Self-Audits können dann unmittelbar vom Top Management geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden. Diese können angefangen von weiteren Trainingskursen zur Implementierung des Self-Audit Konzepts bis hin zu personellen Maßnahmen reichen.

Der notwendige Umfang der Prüfungshandlungen der Internen Revision um zu einem Urteil hinsichtlich der Wirksamkeit des IKS in dem zu untersuchten Prozess bzw. Funktionsbereich zu gelangen ist sehr stark abhängig von der Güte und der Nachvollziehbarkeit des von der Organisation durchgeführten Self-Audits.

Ist das Self-Audit gut dokumentiert und bestehen für Key Controls aktuelle Kontrolldokumente z. B. in Form von geprüften und unterzeichneten Kontrolllisten, so können sich die Prüfungshandlungen der Internen Revision im wesentlichen auf eine kurze Stichprobenprüfung beschränken.²⁸ Trotz komplexer Unter-

nehmens- und Prozessstrukturen kann es der Internen Revision in diesem Fall in kurzer Zeit gelingen, zu einem fundierten Urteil hinsichtlich des IKS zu gelangen. Die entsprechenden Prüfungsmaßnahmen können sich auf ein Minimum beschränken.

Im entgegengesetzten Fall eines schlecht dokumentierten Self-Audits muss die Interne Revision ihre Prüfungsmaßnahmen in der gleichen Intensität durchführen als wenn keine Selbstbeurteilung durch die Organisation stattgefunden hätte. Mithin ist der Umfang der Prüfung ein ähnlicher, wie in der Situation vor der Einführung eines Self-Audit Verfahrens. Allerdings muss hervorgehoben werden, dass es sich eine Organisation bei einer konsequent hinter dem Self-Audit Konzept stehenden Konzernleitung, die im Falle der Nichtbeachtung der in der Einführungsrichtlinie niedergelegten Grundsätze für die Durchführung des Self-Audits auch vor drastischen Maßnahmen nicht zurückschreckt, nicht leisten kann, dieses Konzept zu ignorieren. In einer solchen Konstellation wird es somit vielleicht einmal zu schlecht dokumentierten Self-Audit Ergebnissen kommen. Basierend auf einem entsprechenden schlechten Urteil der Internen Revision und einzuleitenden Gegensteuerungsmaßnahmen der Konzernleitung sollte die Revision allerdings spätestens bei dem nächsten Folgebesuch davon ausgehen können, eine vernünftige Dokumentation vorzufinden und hierauf basierend Effektivitäts- und Effizienzvorteile bei der Prüfungsdurchführung zu realisieren.

Aus den zuletzt gemachten Ausführungen wird deutlich, dass die Einführung und die Umsetzung eines Self-Audit Konzepts in die betriebliche Praxis ganz entscheidend von der Unterstützung dieser Philosophie durch die Konzernleitung abhängig ist.

4. Nutzen eines Self-Audit Verfahrens

Obwohl nicht verleugnet werden darf, dass die Einführung eines Self-Audit Verfahrens in der oben dargestellten Form mit einem relativ hohen Initialaufwand – insbesondere für den Aufbau der zu erstellenden Dokumentation für die Beantwortung der einzelnen Fragen – für die zu einem Konzern gehörenden Unternehmen verbunden ist, kristallisiert sich der Nutzen der Implementierung eines solchen Verfahrens bereits kurzfristig heraus. Worin dieser Nutzen genau liegt, soll im folgenden aufgezeigt werden. Hierbei kann ganz generell unterschieden werden in den Nutzen für die Interne Revision, den Nutzen für das gesamte Unternehmen (inklusive der zu prüfenden Betriebe) sowie den Nutzen für die Anteilseigner und andere interessierte Dritte.

4.1 Nutzen eines Self-Audit Verfahrens für die Interne Revision
 Der mit der Einführung einer Self-Audit Konzeption verbundene Hauptnutzen für die Interne Revision liegt ganz eindeutig in einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Revisionstätigkeit. Ganz generell wird es der Internen Revision durch qualitativ gut durchgeführte Self-Audits der Organisationen und die hierdurch bedingte teilweise Beschränkung der Prüfung auf begrenzte Stichproben möglich, IKS-Audits in kürzerer Zeit durchzuführen bzw. in einem gegebenen Prüfungszeitraum eine größere Anzahl von IKS-The-

menbereichen innerhalb einer Prüfung abzudecken. Hierdurch wird es der Internen Revision gelingen, eine bessere und umfangreichere Audit Coverage des IKS des gesamten Konzerns sicherzustellen bzw. bei einer weiterhin gleichbleibenden Prüfungshäufigkeit einen Personalabbau innerhalb der Internen Revision ohne signifikante Verschlechterung des IKS-Niveaus zu realisieren. Mit der Implementierung eines Self-Audit Verfahrens können somit mittelfristig auch Kostenvorteile für das Unternehmen verbunden sein.

Bei der Einführung einer elektronischen Variante des Self-Audit Konzepts, welches zudem, wie weiter oben beschrieben, eine Leseberechtigung aller ausgefüllten Fragebögen der Organisationen für die Konzernrevision gewährt, kann sich zudem für die Interne Revision ein Nutzen im Zusammenhang mit der Prüfungsplanung ergeben. So wird es der Internen Revision durch die Nutzung des Datennetzes schnell möglich sein, sich basierend auf der Selbsteinschätzung der Betriebe einen ersten Eindruck über den Stand des IKS pro Prozess bzw. Funktionsbereich des Unternehmens zu verschaffen. Dies kann für eine risikoorientiert arbeitende Revision der Ausgangspunkt für die zielorientiertere Prüfungsplanung darstellen, indem verstärkt die Prozesse bzw. Funktionsbereiche des Unternehmens in der nächsten Prüfungsperiode auditiert werden, die gemäß Selbsteinschätzung der Organisationen noch nicht ausreichend beherrscht werden.²⁹ Entsprechend angesetzte Prüfungen in diesen Bereichen, die dieses Bild dann bestätigen, sollten von der Internen Revision allerdings nicht dazu genutzt werden, die bereits von der Organisation erkannten Schwachstellen noch einmal in dem Prüfungsbericht hervorzuheben. Vielmehr sollte die Interne Revision in diesen Fällen ihre Besuche vor Ort darauf konzentrieren, den Betrieben beratend und unterstützend zur Seite zu stehen und sinnvolle und praktikable Empfehlungen zur Abstellung dieser Schwachstellen zu geben. Dies setzt allerdings voraus, dass das Selbstverständnis der Internen Revision schon in Richtung einer Internen Unternehmensberatung³⁰ geht und zudem die Interne Revision von den Konzernunternehmen mehr als unterstützender Partner denn als „Unternehmenspolizei“ angesehen wird.³¹

4.2 Nutzen eines Self-Audit Verfahrens für das Unternehmen

Der mit der Einführung einer Self-Audit Konzeption verbundene Nutzen für das Unternehmen wird sich zum einen in einem stärkeren Problembewusstsein der verschiedenen Managementebenen für interne Kontrollen und zum anderen – insbesondere mittels der aufzustellenden Aktionspläne – in einer generellen Steigerung des IKS-Niveaus zeigen.³²

Durch die klare Delegation der Verantwortung für die Aufrechterhaltung eines funktionierenden IKS auf das Management der jeweiligen Betriebe und die diesbezüglich regelmäßig vorzunehmende Unterzeichnung einer IKS-Erklärung wird zudem erreicht, dass sich keine lokale Unternehmensleitung der Sicherstellung und kontinuierlichen Verbesserung eines angemessenen IKS-Niveaus entziehen kann.³³

Ein gut eingeführtes Self-Audit Konzept kann zudem einen wesentlichen Beitrag für ein gemäß KonTraG ein-

zurichtendes Risikomanagementsystem darstellen. Insbesondere durch die von den Betrieben vorzunehmenden Selbsteinschätzungen können die jeweils vorhandenen Risiken auf lokaler Ebene erkannt und teilweise auch durch die Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen wirkungsvoll behoben werden. Durch die Konsolidierung der IKS-Erklärungen der einzelnen Unternehmen zu einer IKS-Erklärung für das gesamte Unternehmen werden die konzernweit vorhandenen Risiken auch für die Konzernleitung sicht- und steuerbar.

Bei Einführung einer elektronischen Self-Audit Konzeption ist es zudem für das Top Management des Konzerns möglich, sich jederzeit einen Überblick über den Stand des IKS eines bestimmten Unternehmens, einer Business Unit oder einer Unternehmenssparte zu verschaffen. Insofern werden die klassischen Management Informationssysteme, die sich zur Zeit primär auf die Zurverfügungstellung von finanziellen und teilweise auch nicht-finanziellen Daten beschränken, um ein System zur Bewertung des IKS ergänzt.

Ein weiterer positiver Nebeneffekt der Einführung eines Self-Audit Verfahrens zeigt sich bei einem Managementwechsel z. B.

auf der Ebene des Betriebes. Durch die Erstellung einer detaillierten Self-Audit Dokumentation pro Prozess oder Funktionsbereich wird es einem Nachfolger auf einer bestimmten Stelle einfacher gemacht, sich mit den konkreten Strukturen, Abläufen und Prozeduren sowie dem dahinter stehenden IKS vertraut zu machen. Dies kann den Einarbeitungsprozess bzw. die Einarbeitungszeit erheblich beschleunigen und ist somit für das Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Als letzter hier angeführter Nutzen sei noch auf die Möglichkeit der Senkung der Jahresabschlussprüfungskosten durch den externen Wirtschaftsprüfer eingegangen. Üblicherweise setzt sich die Jahresabschlussprüfung des Wirtschaftsprüfers aus zwei Teilen, nämlich der Prüfung des IKS sowie der Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Buchführung im weitesten Sinne, zusammen. Die Implementierung eines Self-Audit Verfahrens kann insbesondere im Hinblick auf den zuerst genannten Prüfungsteil zu einer Einsparung der Prüfungskosten führen.³⁴ Hierzu sollte das Unternehmen argumentieren, dass die regelmäßige Überprüfung des Funktionierens des IKS sowohl durch Selbstbeurteilungen der einzelnen Organisationen als auch durch die unabhängige Überprüfung der Self-Audits durch die Interne Revision gewährleistet ist und somit nicht noch einmal durch die Externe Revision einer Begutachtung bedarf. Sollte diese Argumentationskette noch nicht greifen, sollte den Wirtschaftsprüfern angeboten werden, Einsichtnahme in die Prüfungsberichte der Internen Revision zu nehmen und die Dokumentation der Betriebe zu den einzelnen Fragen der Self-Audit Checklisten im Rahmen der Jahresabschlussprüfung als Basis ihrer Beurteilung des IKS heranzuziehen. Durch diese Maßnahmen erscheint es möglich, eine Einsparung von 25 – 40 % der Jahresabschlussprüfungskosten zu realisieren. In Anbetracht dieses bei Großkonzernen leicht in die Mil-

Die elektronische Self-Audit Konzeption gibt dem Top Management einen Überblick über den Stand des IKS.

tionen gehenden Betrages ist das hieraus resultierende Kosteneinsparungspotential eines Self-Audit Konzepts evident.

4.3 Nutzen eines Self-Audit Verfahrens für die Anteilseigner Ein weiterer Vorteil der Einführung eines Self-Audit Verfahrens, der insbesondere aus Sicht der Anteilseigner und anderer interessierter Dritter von Relevanz sein kann, ist die Möglichkeit der Ableitung einer Erklärung über die Qualität des IKS des Gesamtkonzerns aus den jährlichen IKS-Erklärungen der Betriebe und eine entsprechende Veröffentlichung dieser Erklärung im jährlichen Geschäftsbericht des Unternehmens.

Dieser Aspekt ist insbesondere für in den Vereinigten Staaten bzw. Großbritannien börsennotierte Unternehmen von Bedeutung, da dort eine diesbezügliche Erklärung über das Funktionieren eines IKS einen Pflichtbestandteil der Offenlegung darstellt.

Die IKS-Erklärung ist auch für die Anteilseigner eines Unternehmens von Bedeutung.

Zudem kann dieser Tatbestand aber auch vor dem Hintergrund der Shareholder Value Diskussion für die gegenwärtigen und potenziellen zukünftigen Anteilseigner eines Konzerns von Bedeutung sein. Durch die Aufnahme eines entsprechenden Statements in den Geschäftsbericht wird gegenüber dieser Interessengruppe sowie weiteren interessierten Dritten, wie z. B. Banken, einer Offenlegungs- und Entlastungspflicht nachgekommen. Mit einer entsprechenden Veröffentlichung einer IKS-Erklärung signalisiert der Konzern seinen Aktionären sowie der interessierten Öffentlichkeit, dass er über ein angemessenes IKS verfügt und somit sicherstellt, dass das Risiko des Eintritts von Vermögensverlusten gering ist. Dies kann bei sonst gleichen Voraussetzungen, insbesondere für potentielle Anleger, den Ausschlag für eine Investition in dieses Unternehmen darstellen.

5. Zusammenfassung

Durch die vorangegangenen Ausführungen wurde herausgearbeitet, dass die Implementierung eines Self-Audit Verfahrens ganz entscheidend zu einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Revisions-tätigkeit beitragen kann. Mittels eines gut eingeführten Self-Audit Systems kann es der Internen Revision bei gleicher Personalstärke gelingen, eine bessere Audit Coverage des Gesamtkonzerns zu erzielen bzw. bei einem Abbau des Personals in der Internen Revision etwaig auftretenden IKS-Schwächen entgegen zu wirken.

Aber auch das Gesamtunternehmen kann einen deutlichen Nutzen aus der Einführung eines Self-Audit Konzepts ziehen. Als Beispiele seien hier explizit das stärkere Problembewusstsein der verschiedenen Managementebenen für den Themenbereich der internen Kontrollen, die klare Delegation der Verantwortung für das Funktionieren des IKS auf die jeweiligen Betriebe, die Möglichkeit der Einsparung eines Teils der Kosten des externen Wirtschaftsprüfers sowie die Verkürzung der Einarbeitungszeit eines Stellennachfolgers bei einem Managementwechsel genannt.

Obwohl die Einführung einer Self-Audit Philosophie somit grundsätzlich von Nutzen ist, bleibt

gleichwohl zum Schluss dieser Ausführungen festzuhalten, dass die Implementierung eines Self-Audit Konzepts die Arbeit der Internen Revision zwar verändern, aber grundsätzlich nicht vollständig ersetzen kann. Es bleibt zu hoffen, dass sich zukünftig noch mehr Konzernunternehmen für die Einführung dieses sinnvollen Prüfungstools entscheiden werden.

Literaturverzeichnis

- Brauch, P.: Der Einfluss des Lean-Management-Gedankens auf die Arbeit der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 1994, S. 268 – 272.
- Fiorelli, P. E./Rooney, C. J.: COSO and the Federal Sentencing Guidelines, in: Internal Auditor 1997, S. 57 ff.
- Fischer, H.-J.: Self-Auditing-Konzeption als Prüfungsstrategie der Internen Revision in der Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft 1995, S. 595 – 597.
- Fischer, H.-J./Witt, R.: „Self-auditing“ in der Praxis: Erfahrungen aus einem Energieversorgungsunternehmen, in: Zeitschrift Interne Revision 1997, S. 305 – 311.
- Hofmann, R.: Self-Auditing – Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung der Internen Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision 1994, S. 262 bis 267.
- Hofmann, R.: Self-Auditing und Outsourcing von Überwachungsaufgaben, in: Der Schweizer Treuhänder 1995, S. 671 – 677.
- Hofmann, R.: Lean Management erfordert Lean Auditing, in: Der Schweizer Treuhänder 1995, S. 891 – 898.
- Kassebohm, M.: Lean Auditing, in: Der Betriebsberater 1994, S. 2171 bis 2176.
- Lück, W.: Die Zukunft der Internen Revision – Entwicklungstendenzen der unternehmensinternen Überwachung, Berlin 2000.
- Lück, W./Jung, A.: Self-Auditing – Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung der Internen Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision, 1993, S. 150 – 161.
- Peemöller, V. H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1129 – 1138.
- Simmons, M. R.: COSO Based Auditing, in: Internal Auditor 1997, S. 68 bis 73.
- Spanring, K.: Revisionsmarketing, in: Zeitschrift Interne Revision, 1994, S. 213 – 216.
- Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 146 – 149.

Endnoten

- 1 Vgl. hierzu insbesondere Brauch, P.: Der Einfluss des Lean-Management-Gedankens auf die Arbeit der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 1994, S. 268 ff.; Kassebohm, M.: Lean Auditing, in: Der Betriebsberater 1994, S. 2171 ff.; Hofmann, R.: Lean Management erfordert Lean Auditing, in: Der Schweizer Treuhänder 1995, S. 891 ff.
- 2 Vgl. hierzu insbesondere Lück, W./Jung, A.: Self-Auditing – Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung der Internen Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision 1993, S. 150 ff.; Hofmann, R.: Self-Auditing – Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung der Internen Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision 1994, S. 262 ff.; Fischer, H.-J./Witt, R.: „Self-auditing“ in der Praxis: Erfahrungen aus einem Energieversorgungsunternehmen, in: Zeitschrift Interne Revision 1997, S. 305 ff.; Fischer, H.-J.: Self-Auditing-Konzeption als Prüfungsstrategie der Internen Revision in der Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft 1995, S. 595 ff.; Peemöller, V. H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1129 ff.
- 3 Die Begriffe Self-Audit und Self-Auditing werden im Rahmen dieses Beitrags synonym verwendet.
- 4 Den einzigen aktuellen Literaturbeitrag stellt dar Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 146 ff.
- 5 Lück, W.: Die Zukunft der Internen Revision, Berlin 2000, S. 57.
- 6 Peemöller, V. H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1129.
- 7 Vgl. Fischer, H.-J.: Self-Auditing-Konzeption als Prüfungsstrategie der Internen Revision in der Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft 1995, S. 596.
- 8 Vgl. Fischer, H.-J./Witt, R.: „Self-auditing“ in der Praxis: Erfahrungen aus einem Energieversorgungsunternehmen, in: Zeitschrift Interne Revision 1997, S. 306.
- 9 Vgl. Lück, W./Jung, A.: Self-Auditing – Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung der Internen Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision 1993, S. 151.
- 10 Vgl. Lück, W.: Die Zukunft der Internen Revision, Berlin 2000, S. 57.

- 11 Ähnlich auch Lück, W./Jung, A.: Self-Auditing – Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung der Internen Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision 1993, S. 157.
- 12 Zu den COSO Fragebögen vgl. insbesondere Simmons, M. R.: COSO Based Auditing, in: Internal Auditor 1997, S. 68 ff.; Fiorelli, P.E./Rooney, C. J.: COSO and the Federal Sentencing Guidelines, in: Internal Auditor 1997, S. 57 ff.
- 13 Vgl. Fischer, H.-J.: Self-Auditing-Konzeption als Prüfungsstrategie der Internen Revision in der Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft 1995, S. 597; Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 147; Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1135.
- 14 Ähnlich auch Fischer, H.-J./Witt, R.: „Self-Auditing“ in der Praxis: Erfahrungen aus einem Energieversorgungsunternehmen, in: Zeitschrift Interne Revision 1997, S. 308.
- 15 Vgl. auch Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 146.
- 16 Zum Zusammenspiel von ISO 9000 ff. und der Self-Auditing Konzeption vgl. auch Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1135 f.
- 17 Vgl. Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1133.
- 18 Zu einer anderen Gliederungssystematik vgl. Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 146.
- 19 Zum Revisionsmarketing siehe insbesondere Spanring, K., Revisionsmarketing, in: Zeitschrift Interne Revision 1994, S. 213 ff.
- 20 Vorgeschlagen wird in der Literatur beispielsweise ein dreijähriges Intervall. Vgl. Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 146.
- 21 Ähnlich auch Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 147 sowie Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1132.
- 22 Ähnlich auch Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1136.
- 23 Vgl. hierzu auch Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 146.
- 24 Wagner/Mikat bezeichnen diese Erklärung auch als Rücklaufdokument; vgl. Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 146.
- 25 Obwohl der Begriff des Self-Assessments sicherlich besser geeignet wäre, als der Begriff des Self-Audit, soll im weiteren Verlauf dieses Aufsatzes weiter an dem in der Literatur eingeführten Begriff des Self-Audit festgehalten werden.
- 26 Logischerweise kann sich diese Art der Prüfungsdurchführung nur auf reguläre IKS Prüfungen wie z.B. Lohn- und Gehaltsprüfungen, Einkaufsaudits oder klassische Financial Audits beziehen. Insbesondere forensische Prüfungen oder Untersuchungsprüfungen müssen auch weiterhin basierend auf den klassischen Prüfungshandlungen vorgenommen werden.
- 27 So auch Fischer, H.-J.: Self-Auditing-Konzeption als Prüfungsstrategie der Internen Revision in der Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft 1995, S. 596.
- 28 Vgl. Hofmann, R.: Self-Auditing und Outsourcing von Überwachungsaufgaben, in: Der Schweizer Treuhänder 1995, S. 672.
- 29 Ähnlich auch Wagner, H.-J./Mikat, R.-R.: Self-Auditing – ein Instrument der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2000, S. 147; Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1137.
- 30 So auch Fischer, H.-J.: Self-Auditing-Konzeption als Prüfungsstrategie der Internen Revision in der Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft 1995, S. 596.
- 31 Man könnte auch von dem Übergang von einer Misstrauens- auf eine Vertrauensorganisation sprechen. Vgl. auch hierzu Hofmann, R.: Self-Auditing – Eine Möglichkeit zur Effizienzsteigerung der Internen Revision?, in: Zeitschrift Interne Revision 1994, S. 263 sowie Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1131.
- 32 Vgl. auch Fischer, H.-J.: Self-Auditing-Konzeption als Prüfungsstrategie der Internen Revision in der Elektrizitätswirtschaft, in: Elektrizitätswirtschaft 1995, S. 597.
- 33 Vgl. Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1137.
- 34 Ähnlich auch Peemöller, V.H./Husmann, R./Dumpert, M.: Self-Auditing als Prüfungsinstrument der Internen Revision, in: Buchführung, Bilanz und Kostenrechnung, Fach 28, S. 1137.

BVB/EVB-IT- Computersoftware

Besondere Vertragsbedingungen für die Überlassung, Erstellung, Planung, Pflege sowie ergänzende Vertragsbedingungen für IT-Dienstleistungen

Von **CLAUS-DIETER MÜLLER-HENGSTENBERG**,
Rechtsanwalt, Lehrbeauftragter der Universität
Stuttgart-Hohenheim
5., überarb. Auflage 2001, 442 Seiten, DIN A5, kart.,
DM 128,-/€ 65,45/öS 934,-/sfr. 110,-, ISBN 3 503 05965 2

- ▼ Die Besonderen Vertragsbedingungen für die/das
 - Überlassung von Computerprogrammen (BVB-EDV und EVB-IT Typ A)
 - Erstellen von Computerprogrammen
 - Pflege von Computerprogrammen
 - Planung von DV-gestützten Verfahren
 - IT-Dienstleistungen

kurz: BVB/EVB-IT-Computersoftware genannt, sind die Mustervertragsbedingungen der öffentlichen Hand (Bund, Länder, Gemeinden und Zweckverbände) im Sinne des § 55 der Bundeshaushaltsordnung bzw. der entsprechenden Länderhaushaltsordnungen.

▼ Die BVB-Mustervertragsbedingungen wurden in den Jahren 1976 bis 1985, die EVB-IT Überlassung A und EVB-IT-Dienstleistungen in den Jahren 1997 bis 2000 von Verhandlungsdelegationen der öffentlichen Hand (Bund, Länder, Gemeinden) unter der Federführung des Bundesministerium des Inneren und den Industrieverbänden VDMA, ZVEI, BVB, BVB-IT und VSI erarbeitet.

▼ Die BVB/EVB-IT-Computersoftware haben sich auf dem Markt bewährt und vor allem wegen der sehr spezifizierten Anforderungen in den Leistungsscheinen viele unnötige Rechtsstreitigkeiten vermieden. Somit haben sie in gewissem Sinne einen Pilotcharakter für Computer-Software-Vertragsbedingungen auch für private Auftraggeber erhalten. Die Erläuterungen geben die Hintergründe der BVB und EVB-IT-Bedingungen wieder und stellen diese in einen technischen und rechtlichen Gesamtkontext. Zudem gibt der Autor viele hilfreiche Hinweise auf die Nutzungs- bzw. Vereinbarungsmöglichkeiten bei den BVB und EVB-IT-Vertragsbedingungen.

Fordern Sie bitte unseren Sonderprospekt an: Fax (030) 25008519

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG
Berlin Bielefeld München

www.erich-schmidt-verlag.de
e-mail: esv@esvmedien.de