

Erwartungen an die Wertsteigerungsbeiträge der Internen Revision

Anmerkungen aus Sicht eines Geschäftsführers

Dr. Lorenz Zwingmann, Trittau

Dr. Lorenz Zwingmann ist Mitglied der Geschäftsführung der STILL GmbH, Hamburg.

Der vorliegende Artikel basiert auf dem ähnlich lautenden Vortrag des Autors, der anlässlich der IIR Jahrestagung in Bremen am 11. Oktober 2006 gehalten wurde.

1. Einleitung

Im Zusammenhang mit der in den vergangenen Jahren zunehmend geführten Shareholder Value Diskussion und der hiermit einhergehenden stärkeren Betonung der wertorientierten Unternehmensführung stellt sich auch für die Interne Revision die Frage, wie diese zur weiteren Wertsteigerung im Unternehmen beitragen kann.

Grundsätzlich sind hierbei drei Wertsteigerungsebenen erkennbar, auf die die Interne Revision durch die Einleitung von entsprechenden Maßnahmen aktiv einwirken kann. Zum einen sind dies Wertsteigerungsbeiträge für das Gesamtunternehmen, zum anderen Wertsteigungsaspekte in Richtung der Kunden der Internen Revision, bzw. im Hinblick auf Prozessverbesserungen, und letztlich können Wertsteigerungen in Bezug auf die Führung der Revisionsabteilung angesprochen sein.

Im Folgenden soll näher dargestellt werden, mittels welcher konkreter Maßnahmen auf die jeweiligen Wertsteigerungsebenen eingewirkt werden kann.

2. Kommunikation als Basis der Wertsteigerung

Damit eine Interne Revisionsabteilung in einem Unternehmen überhaupt wertsteigernd tätig werden kann, bedarf es als Basis einer ausgeprägten Kommunikationskultur. Von dieser sollten sowohl die Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Revisionsleitung als auch die Kommunikation innerhalb der Revision berührt sein. Darüber hinaus muss aber auch der Kommunikation zwischen Auditabteilung und externen Partnern, wie z.B. dem Wirtschaftsprüfer, sowie der regelmäßigen Kommunikation mit den Kunden der Internen Revision besonderes Augenmerk beigemessen werden.

An erster Stelle sei hier zunächst auf die Kommunikation mit der Unternehmensleitung, also dem disziplinarischen Vorgesetzten der Internen Revision, näher eingegangen. Hierbei ist insbesondere wichtig, dass eine Regelkommunikation zwischen der Internen Revision, d.h. primär dem Leiter der Internen Revision, und der Unternehmensleitung institutionalisiert ist. Im Rahmen dieser sogenannten Jour Fix-Meetings sollten dann vor allem die Prüfungsplanung, aber auch signifikante Prüfungsfeststellungen und Prüfberichte mit dem Management abgestimmt werden. Die Interne

Revision sollte zudem aber auch in offizielle Bereichen, wie z.B. Finanzrunden oder aber Managementmeetings, regelmäßig einbezogen werden.¹ Nur so kann sichergestellt werden, dass die Interne Revision überhaupt ihren Wertsteigerungsbeitrag erbringen kann, da es vielfach gerade solche Kommunikationskreise sind, aus denen die Interne Revision die für ihren Prüfungsalltag wichtigen Informationen in adäquater Form bezieht.

Kommunikation ist allerdings nicht einseitig, sondern zweiseitig. Und damit muss in diesem Zusammenhang auch das Thema Feedback und Kommunikation über die Erwartungshaltung der Unternehmensleitung in Richtung des Leiters der Internen Revision angesprochen werden. Hier liegt ein Hauptfokus auf der persönlichen und fachlichen Qualifikation des Revisionsleiters. Dafür ist es extrem wichtig, dass es regelmäßige Rückkoppelungsgespräche durch die Unternehmensleitung in Richtung Revisionsleitung gibt. Denn nur wenn wirklich klar ist, welche Anforderungen gestellt sind bzw. wo aus Unternehmenssicht Verbesserungspotenziale liegen, ist sichergestellt, dass Interne Revisionsarbeit auch wirklich Wertsteigerungsbeiträge generieren kann. Dazu gehört dann ggf. auch, dass mit dem Leiter der Internen Revision sog. Management Appraisals bzw. Audits durchgeführt werden, um hierbei die persönliche und fachliche Qualifikation vor dem Hintergrund eines Soll-Profiles zu überprüfen. Unterstützt werden sollte diese Art des Regelfeedbacks dann letztlich auch durch mindestens einmal jährlich stattfindende systematische Mitarbeitergespräche zwischen der Unternehmens- und der Revisionsleitung.

Als nächste Kommunikationsebene soll im Folgenden auf die revisionsinterne Kommunikation abgestellt werden. Eigentlich selbstverständlich ist es trotzdem wert, noch einmal auf die Wichtigkeit von regelmäßigen Abteilungsmeetings zum Informationsaustausch mit den jeweiligen Revisionsmitarbeitern hinzuweisen. Insbesondere in Großkonzernen mit mehreren Revisionsstandorten sollte zudem darüber nachgedacht werden, mindestens einmal jährlich internationale Meetings zum Erfahrungsaustausch innerhalb der Konzernrevision durchzuführen. Abgerundet werden sollte die abteilungsinterne Kommunikation der Revision auch hier durch mindestens einmal jährlich stattfindende strukturierte Mitarbeitergespräche mit allen Teammitgliedern des Auditdepartments, durch die allen Mitarbeitern klar die Stärken aber auch die Verbesserungspotenziale widerspiegelt werden sollten.

Idealerweise sollte sich auch die Unternehmensleitung in unregelmäßigen Abständen ein Bild vor Ort machen, um durch die Teilnahme an Abteilungsveranstaltungen der Internen Revision Zeichen zu setzen und dem Auditteam die Erwartungshaltung der Unternehmensleitung klar zu verstehen zu geben.

Im Zusammenhang mit der Kommunikation mit externen Partnern ist insbesondere auf eine Regelkommunikation mit dem Wirtschaftsprüfer des Unternehmens hinzuweisen. Dies vor allem vor dem Hintergrund des regelmäßigen Austauschs von Prüfungsunterlagen und Prüfungsberichten, die letztlich beiden prüfenden Institutionen Erkenntnisfortschritte bringen soll-

Kommunikation als Basis der Wertsteigerung

Kommunikation mit Unternehmensleitung

- ◆ regelmäßige Abstimmung zu Prüfungsplanung + Prüfungsfeststellungen
→ Jour Fix
- ◆ Einbindung IR in Bereichsrunden und Management-Meetings der Unternehmensleitung
- ◆ persönliches Feedback über Performance des Revisionsleiters durch Unternehmensleitung
- ◆ u. U. auch Durchführung Management Appraisal für Führungskräfte der IR

Kommunikation mit IR-Mitarbeitern

- ◆ regelmäßige Abteilungsm Meetings zum Informationsaustausch (z. B. monatlich)
- ◆ u. U. jährliches internationales IR-Treffen
- ◆ jährliche Mitarbeitergespräche mit allen Mitarbeitern der IR
- ◆ Unternehmensleitung nimmt in unregelmäßigen Abständen auch an Abteilungsm Meetings der IR teil

Kommunikation mit externen Partnern (z. B. WP)

- ◆ regelmäßige, z. B. quartalsweise, Abstimmungsgespräche zur Prüfungsprogrammplanung
- ◆ Austausch der Prüfungsergebnisse
- ◆ Vermeidung von Doppelarbeit

Kommunikation mit Kunden

- ◆ regelmäßig
- ◆ vertrauensvoll
- ◆ ehrlich
- ◆ kundenorientiert, aber unabhängig

Abbildung 1:
Kommunikation
als Basis der
Wertsteigerung

ten.² Aber eine Kommunikation dieser beiden Parteien sollte auch den Kostenaspekt nicht außer Acht lassen und daher auch die Abstimmung der Prüfungspläne für den nächsten Prüfungszeitraum beinhalten. Nur über diese Abstimmungsschleife kann letztlich sichergestellt werden, dass überflüssige Doppelarbeiten bzw. -prüfungen sowohl durch die Interne als auch durch die Externe Revision vermieden werden.

Was die Kommunikation der Internen Revision mit ihren Kunden – d. h. primär den zu prüfenden Organisationen – anbetrifft, so sollte auch diese regelmäßig mittels z. B. quartalsweiser telefonischer oder sogar persönlicher Gespräche zwischen Revisionsleitung bzw. Prüfungsleitung und den entsprechenden Hauptansprechpartnern der entsprechenden Units erfolgen. Eine wirklich wertsteigernde Kommunikation sollte hierbei offen, ehrlich und vertrauensvoll geführt werden und insbesondere auch dazu geeignet sein, Prüfungswünsche des Kunden abzufragen. Hierbei ist allerdings wichtig zu beachten, dass Kundenorientierung der Internen Revision zwar wesentlich für die Wertschöpfung ist, sie aber gleichwohl nicht die Unabhängigkeit der Internen Revision gefährden darf.

Abbildung 1 gibt die Überlegungen zum Thema Kommunikation als Basis der Wertsteigerung noch einmal schaubildartig wieder.

3. Wertsteigerung durch Erweiterung des Aufgabenspektrums

Aus Sicht der Unternehmensleitung ist in Bezug auf das Aufgabenspektrum der Internen Revision eine klare Zweiteilung zu erkennen. Neben den traditionellen Aufgabenbereichen des Financial, des Operational und des Management Auditing³ treten immer mehr die ergänzenden neuen Aufgabenbereiche hinzu, durch die additionelle Wertsteigerungsbeiträge für das Gesamtunternehmen bzw. die Kunden der Internen Revision generiert werden können. Hierunter sind insbesondere die Themen Risk Management/Corporate Governance, Internal Consulting sowie Due Diligence und Post Merger Integration Aktivitäten zu fassen. Auf beide Themenkomplexe soll im Folgenden kurz eingegangen werden.

Zunächst zum Bereich des Financial Auditing. Hierbei handelt es sich quasi um die historische Keimzelle der Revisionsarbeit. Im Mittelpunkt der Prüfungsaktivitäten in diesem klassischen Themenkomplex steht die Prüfung des Finanz- und Rechnungswesens und des im Unternehmen dahinterliegenden Internen Kontrollsystems (IKS). Darüber hinaus sind mit dieser Prüfungsaktivität aber auch Ordnungsmäßigkeits- und Compliance-Prüfungen verbunden. Hierunter verbergen sich z. B. Reiseabrechnungs- und – insbesondere in internationalen Konzernen – Management Remeration Prüfungen. Zudem geht es vielfach auch um Prüfungen im Hinblick auf die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften, wie z. B. Kartellrechts- und Exportkontrollprüfungen. Obwohl das Feld in diesem Bereich somit recht breit gefächert ist, steht im Zusammenhang mit dem Financial Auditing ein Aspekt klar im Fokus: nämlich die Sicherung des Vermögens des Unternehmens. Insofern gibt es in diesem Themenumfeld auch einen großen Überschneidungsbereich mit den klassischen Aufgaben der Wirtschaftsprüfungsbranche. Financial Auditing ist somit mehr oder weniger gleich zu setzen mit den so genannten „Assurance-Leistungen“ der Wirtschaftsprüfer. In Umfragen des Institutes der Internen Revision kommt deutlich zum Ausdruck, dass in vielen Unternehmen dem Bereich des Financial Auditing immer noch eine große Beachtung beigemessen wird. Gleichwohl tritt die Bedeutung des Financial Auditing in der letzten Zeit zu Gunsten des Operational Auditing in den Hintergrund. Zudem zeichnet sich ein klarer Trend ab, das Financial Auditing mehr und mehr den Wirtschaftsprüfern zu überlassen. Insbesondere durch die hierdurch bedingte Vermeidung von Doppelarbeit und die daraus resultierende Kostenreduzierung kann die Interne Revision weitere Wertsteigerungsbeiträge für das Unternehmen freisetzen.

Als zweiter traditioneller Aufgabenbereich der Internen Revision ist das Operational Auditing zu nennen. Hierbei handelt es sich immer noch um das Kerngeschäft der Internen Revision. Im Fokus stehen hierbei Prüfungen der Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel, Prozessverbesserungen aufzudecken. Die wertsteigernde Interne Revision untersucht im Zusammen-

Das traditionelle Aufgabenspektrum der Internen Revision

Financial Auditing

- ◆ Prüfung des Finanzwesens und der entsprechenden Internen Kontrollen
- ◆ Ordnungsmäßigkeits- und „Compliance“-Prüfungen
- ◆ Sicherung des Vermögensschutzes steht klar im Vordergrund

Operational Auditing

- ◆ Prüfung der Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel der Prozessverbesserung
- ◆ Aufdeckung von Wirtschaftlichkeitspotentialen (Effektivität und Effizienz)
- ◆ IT-Sicherheitsaudits

Management Auditing

- ◆ Prüfung der Managemententscheidungen und -kompetenzen
 - nur möglich aus finanzieller ex-post-Betrachtung
 - ansonsten eher Aufgabe von Personalberatern („Management Appraisal“)

Abbildung 2:
Das traditionelle Aufgabenspektrum der Internen Revision

menhang mit Operational Audits hierbei die gesamte Bandbreite des unternehmerischen Handelns; angefangen von Entwicklungs- und Produktionsprüfungen, über Vertriebs-, Marketing- und Serviceaudits, bis hin zu Prüfungen in Unterstützungsfunktionen wie Personal, Beschaffung und Finanzen. Sämtliche Prozesse, Funktionen und Abläufe werden unternehmens- und/oder konzernweit revisionsseitig abgedeckt.

Im Themenfeld Operational Auditing liegt insbesondere in großen Konzernen das immense Wertsteigerungspotenzial der Internen Revision. Dort kennt die Interne Revision in der Regel das gesamte Umfeld, ist vertraut mit den Best Practices und ist somit ein guter Facilitator, um die positiven Erfahrungen aus dem einen Unternehmensbereich in andere Bereiche des Konzerns zu übertragen.⁴ Hier steckt zudem auch das größte Wertschöpfungspotenzial, wenn es um das Thema Kostensenkung sowie Wirtschaftlichkeitseffekte geht, und insofern trägt die Interne Revision in diesem Bereich klar zu Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen, bzw. zur Werteschaffung im Gesamtunternehmen bei.

Eine weitere Aktivität, welche ebenfalls dem Operational Auditing zuzuordnen ist, ist das Thema IT-Prüfungen. So sollten beispielsweise IT-Sicherheitsaudits und Berechtigungskonzeptprüfungen in SAP und anderen ERP-Verfahren auf jeder Agenda einer wertsteigernden Internen Revision stehen.

Klassischerweise rundet in der Literatur das Management Auditing den Kanon der traditionellen Aufgabenbereiche der Internen Revision ab. Was in diesem Kontext im Vordergrund steht, ist das Thema der Beurteilung oder Prüfung der Managementleistung, bzw. der Managementkompetenz. Aus Sicht der Unternehmensleitung ist dieser Themenkomplex der Internen Revision sehr differenziert zu betrachten.

Die Managementleistung kann die Interne Revision einzig im Rahmen einer finanziellen ex-post Analyse beurteilen. Sie kann dabei durchaus die Vergangenheitszahlen analysieren und hieraus ihre Schlüsse hinsichtlich der Managementfähigkeiten der zurückliegenden Perioden ziehen. Gleichwohl darf sie hierbei jedoch nicht die externen Faktoren außer Acht lassen

und insofern muss sie ihr Ergebnis immer in den Kontext des Wettbewerbs und des Marktes stellen.

Grundsätzlich anders ist das Thema der Beurteilung der Managementkompetenz durch die Interne Revision gelagert. Die Interne Revision ist sicherlich nicht die geeignete Instanz im Unternehmen, um die Managementkompetenz im Sinne der Prüfung der strategischen, der sozialen und interkulturellen, bzw. der Veränderungskompetenz etc. der Unternehmensleitung zu prüfen. Diese Aufgabe obliegt eher den sogenannten Personalberatungen. Etablierte Unternehmen dieser Branche, wie z. B. Egon Zehnder und Kienbaum haben für die Themen Management Audit und Management Appraisal eigene Unternehmensteile aufgebaut. Die Berater, die diese Management Appraisals durchführen, bringen zudem in der Regel ganz andere Kompetenzen und Qualifikationen mit, als sie die Interne Revision vorhält, wie z. B. Psychologen. Obwohl die Fachliteratur zum Thema Interne Revision das Management Auditing immer noch in diesem klassischen Fächerkanon abbildet, sollte daher dieser Themenbereich vor dem Hintergrund des Wertsteigerungsgedankens aus der Revisionsarbeit ausgeklammert werden.⁵

Abbildung 2 fasst die oben gemachten Ausführungen zum traditionellen Aufgabenspektrum der Internen Revision noch einmal schaubildlich zusammen.

Aus Sicht der Unternehmensleitung gibt es neben diesen drei klassischen Aufgabenbereichen mindestens noch drei weitere ergänzende Aufgabenkomplexe, die durch die Interne Revision zur Steigerung der Wertsteigerungsbeiträge abgedeckt werden sollten. Dies sind die Themenfelder Risk Management/Corporate Governance, Internal Consulting sowie Due Diligence und Post Merger Integration Support.

Zunächst zum Aufgabenbereich Risk Management und Corporate Governance. Dieses Thema ist eigentlich prädestiniert, um in den Wertsteigerungskanon der Internen Revision aufgenommen zu werden. Mit Risk Management ist beispielsweise in Deutschland das Thema KonTraG angesprochen, wo in diesem Kontext die Interne Revision klar als ein Mosaikstein eines prophylaktischen Risikomanagements gesehen wird und insofern auch als Teil eines internen Überwachungssystems fungiert. In diesem Zusammenhang bringt die Interne Revision einen großen und umfangreichen Know-how Schatz mit, der beispielsweise bei Themen wie Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikoaggregation sowie beim Abhalten von Risikoworkshops unternehmensweit sehr gut nutzbar ist. Insofern betrachtet auch die Unternehmensleitung die Interne Revision als Teil eines aktiven wertsteigernden Risikomanagements. Die Interne Revision sollte dementsprechend bestrebt sein, bei Risikofragen im Unternehmen, wie z. B. der quartalsmäßigen Risikoaggregation und Risikobesprechung mit der Unternehmensleitung, eine aktive Wertsteigerungsrolle zu spielen.

Ähnlich sieht das auch das angloamerikanische Unternehmensumfeld: Stichwort Sarbanes Oxley Act und hier insbesondere die Sektion 404a des Sarbanes Oxley Acts.⁶ In diesem Zusammenhang ist insbesondere bei europäischen Tochterunternehmen von an der US Stock Exchange gelisteten Müttern die Interne Revision aufgefordert, die Einhaltung der internen

Kontrollmechanismen bezüglich der Erstellung des Financial Reportings einer regelmäßigen Überprüfung zu unterziehen und zudem im Rahmen der so genannten Disclosure Committees, die die Offenlegung der Quartals- und Jahresabschlüsse vorbereiten, mitzuwirken. Letztlich muss die Interne Revision in diesem Umfeld sowohl bei der Dokumentation der gesamten internen Kontrollen als auch bei der Kreierung von Datenbanklösungen, welche die internen Kontrollen aufzeigen, unterstützend tätig werden, um so für das Gesamtunternehmen wertsteigernd zu wirken.

Neben dem Bereich Risk Management/Corporate Governance muss sich eine wertsteigernd ausgerichtete Interne Revision auch dem Thema Internal Consulting stellen.⁷ Es geht hierbei letztlich um die Frage, ob die Interne Revision auch zur Abgabe von Beratungsdienstleistungen im Sinne einer so genannten ex-ante Prüfung befugt ist und hierdurch ihr Wertsteigerungsspektrum erweitern kann. Da grundsätzlich das Treffen von Feststellungen und das Ableiten von Empfehlungen im Rahmen der Berichterstattung ganz normale Audit-Arbeit darstellt, könnte man auch von ungefragter Beratungsleistung im Rahmen der Prüfungstätigkeit sprechen und hiervon die gefragte Beratung im Zusammenhang mit Internal Consultingleistungen abgrenzen; oder anders ausgedrückt, einerseits von prüfungsabhängiger und andererseits von prüfungsunabhängiger Beratung sprechen.⁸

Dies vorausgeschickt ist dies ein Spannungsfeld, das es mehr oder weniger schon immer gab. Aus Sicht der Unternehmensleitung sollte das Wertschöpfungs-Know-how, das die Interne Revision ohne Zweifel vorhält, aktiv genutzt werden, um z. B. bei SAP-Einführungen und der damit einhergehenden Definition der internen Kontrollen wertsteigernd eingesetzt zu werden.⁹ Als andere Bereiche, in denen die Interne Revision als Berater angesprochen sein könnte, kämen zudem Organisationsfragestellungen und Prozess-Reengineering Themen in Betracht, wo durch den Aufbau von Best Practice Datenbanken revisionsseitig entscheidend unterstützt werden kann.

Natürlich sollte man nicht verkennen, dass es in diesem Zusammenhang auch einige Problembereiche gibt. An erster Stelle ist hier das Thema Unabhängigkeit zu nennen. Kann ein interner Revisor seine Unabhängigkeit noch wahren, wenn er z. B. bei der Einführung eines SAP-Systems mitgearbeitet hat? Wie geht ein Prüfer mit einem von ihm mit initiierten IKS-System um, wenn es sich hinterher heraus stellt, dass dieses erhebliche Mängel aufweist? Ein anderes Problem stellt sich, wenn eine Unternehmenseinheit aktiv auf die Interne Revision zu geht und diese mit einer konkreten Beratungsleistung beauftragt und die Revision später dieses Themenfeld einer Prüfung unterziehen will. Dies sind Spannungsfelder, aber keine unüberwindbaren Konflikte. So lassen sich sicherlich hierfür klare Verabredungen treffen, die z. B. dazu führen könnten, dass Bereiche/Prozesse, in denen die Interne Revision beratend tätig war, erst mit einem zeitlichen Abstand von zwei bis drei Jahren einer Prüfung unterzogen werden dürfen. Durch entsprechende Regelungen könnten die Problembereiche zwischen Prüfung und Beratung zumindest teilweise abgefedert werden.¹⁰ Keines-

Die ergänzenden neuen Aufgabenbereiche der Internen Revision

Risk Management / Corporate Governance

- ◆ Risikoidentifikation, -bewertung sowie -aggregation – Abhalten von Risk Workshops
- ◆ IR-Teil eines prophylaktischen Risikomanagements / Internen Überwachungssystems (KontraG)
- ◆ Sarbanes Oxley Compliance Prüfungen (sec. 404 a: Internal Controls over Financial Reporting)
- ◆ Mitarbeit in Disclosure Committee / Unterstützung bei Dokumentation und Datenbanklösungen

Internal Consulting („ex ante Prüfung“)

- ◆ Prüfungsbezogene vs. prüfungsunabhängige Beratung?
- ◆ Best practice sharing, z. B. bei SAP-Einführungen und Process-Reengineering (Aufbau BP-Datenbank)
- ◆ Problemfelder: Unabhängigkeit, Kapazität, „Beratung und dann Prüfung“!

Due Diligence / Post Merger Integration Unterstützung

- ◆ Unterstützung bei geplanten Unternehmenstransaktionen, insb. Finance, Legal, Tax und IT DD
- ◆ PMI-Support – Vertrautmachen der akquirierten Organisation mit den neuen Anforderungen

falls sollten diese Problemfelder die Interne Revision davon abhalten, diese wichtigen Themenbereiche bei der Erarbeitung von Wertsteigerungsbeiträgen für das Gesamtunternehmen auszuklammern.

Letztlich könnte auch die Frage der Kapazitätsplanung ein Problem darstellen. Wie viel interne Kapazität soll die Interne Revision für das Thema Beratung vorhalten? Hier gibt es sicherlich keine Königsantwort. Dies hängt zum einen von den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens ab, zum anderen ist es aber auch vom internen Standing der Internen Revision abhängig, und damit verbunden mit der Frage, ob überhaupt interne Beratungsleistungen von den Unternehmensbereichen abgefordert werden.

Aus Sicht der Unternehmensleitung steht als letzter wertsteigernder ergänzender Aufgabenbereich die Mitwirkung bei Due Diligence und Post Merger Integration Aktivitäten auf der Agenda der Internen Revision. Im Due Diligence Umfeld kann die Interne Revision eine Vielzahl von Unterstützungsleistungen bei geplanten Unternehmenstransaktionen leisten; insbesondere natürlich im Rahmen der so genannten Financial Due Diligence. Aber je nach Aufstellung und Qualifikation der Internen Revision kann das Thema auch weiter gefasst werden und um Bereiche wie Legal, Tax und IT Due Diligence Themen ergänzt werden.¹¹

Darüber hinaus sollte nach einer erfolgten Unternehmenstransaktion auch Post Merger Integration Support durch die Interne Revision gewährt werden. Hier steht insbesondere das Vertrautmachen der akquirierten Organisation mit den neuen Anforderungen des erwerbenden Konzernunternehmens im Vordergrund und ist als Wertsteigerungskomponente für das Gesamtunternehmen von herausragender Bedeutung.

Abbildung 3 fasst die Ausführungen zu den ergänzenden neuen Aufgabenbereichen schaubildartig zusammen.

Abbildung 3:
Die ergänzenden neuen Aufgabenbereiche der Internen Revision

4. Wertsteigerung im Prüfungsprozess

Der Prüfungsprozess der Internen Revision gliedert sich traditionell in vier größere Abschnitte. Angefangen mit der Prüfungsplanung und -vorbereitung, über die Prüfungsdurchführung, die Berichterstattung inklusive der dazu gehörigen Aktionsplanung, mündet der Prüfungsprozess schließlich in das so genannte Follow-up der Prüfungsergebnisse. Welche Detailanforderungen sind nun aus Sicht der Unternehmensleitung an diese Subprozesse zu stellen, um hieraus für den Kunden der Internen Revision, bzw. für die kontinuierliche Prozessverbesserung der Revisionsleistung, Wertsteigerungsbeiträge zu generieren?

In Zusammenhang mit der Prüfungsplanung ist hier sicherlich das Thema der risikoorientierten Prüfungsthemenwahl zuerst zu nennen. Hier besteht ein direkter Zusammenhang zu den vorher angesprochenen Aufgabenbereichen der Internen Revision. Weiter oben wurde bereits angesprochen, dass Risikoworkshops und Risikoidentifizierung klar im Fokus der Internen Revision stehen sollten. Die hierbei von der Internen Revision gewonnenen Erkenntnisse sollten dann letztlich bei der Themenauswahl für das Durchführen der zukünftigen Prüfungen genutzt werden.

Eine solcherart risikoorientierte Themenauswahl der Internen Revision weicht zum Teil allerdings erheblich von den vielfach noch genutzten Regelplanungen oder Pflichtprogrammen, die beispielsweise eine

Bei der Prüfungsplanung ist das Thema der risikoorientierten Prüfungsthemenwahl zuerst zu nennen.

Einkaufsprüfung alle drei oder eine Entwicklungsprüfung alle fünf Jahre auf der Themenagenda stehen haben, ab. Ähnlich wie die Wirtschaftsprüfungsbranche, kommt

eine modern aufgestellte Interne Revision aus Sicht der Unternehmensleitung heute nicht daran vorbei, ihre Prüfungsthemen risikoorientiert zu selektieren, um hierdurch eher den Bedürfnissen der Organisation nach einem Wertbeitrag der Revisionsarbeit gerecht zu werden.

Neben der risikoorientierten Themenauswahl ist zudem aus Unternehmensleitungssicht eine rechtzeitige Ankündigung der Prüfung zu fordern. Dies beinhaltet zum einen die Abstimmung mit der zu auditierenden Organisation bezüglich der konkreten Themeninhalte, als auch zum anderen eine beiderseitige Festlegung des Prüfungszeitraumes. In diesem Zusammenhang muss allerdings hervorgehoben werden, dass es diesbezüglich Ausnahmen von der Regel gibt. Dies sind z. B. Prüfungen doloser Handlungen oder forensische Untersuchungen. In diesen Fällen ist logischerweise von der rechtzeitigen Abstimmung mit der Unit abzusehen.

Darüber hinaus ist seitens der Unternehmensleitung in Bezug auf die Prüfungsvorbereitung zu fordern, dass sich die Interne Revision bereits im Vorfeld mit ausreichenden Informationen über das Umfeld der zu prüfenden Organisation vertraut macht. So sollten beispielsweise vorab die monatliche Berichterstattung und auch sonstige themenspezifische weitere Informationen kritisch von der Internen Revision analysiert werden, um sich optimal auf die Prüfungsdurchführung vorzubereiten und letztlich wertsteigernd zu wirken.

Schließlich sollte jede Prüfung des Prüfungsjahresprogramms der Internen Revision aus Sicht der Unternehmensleitung kapazitiv mit einem Stundenvolumen vorgeplant werden. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, um revisionsseitig auch ein Gefühl dafür zu erlangen, wie viel Gesamtkapazität – sprich Personal – man für das Gesamtjahresprogramm benötigt. Hierbei sollte zu Beginn eines Prüfungszeitraums nicht bereits die gesamte zur Verfügung stehende Kapazität der Internen Revision verplant werden, sondern zumindest eine gewisse Restkapazität verbleiben, um auch unterjährig flexibel auf etwaig anfallende Sonderthemen der Unternehmensleitung reagieren zu können.¹²

Zur weiteren Wertsteigerung auf der Kostenseite ist zudem dringend zu empfehlen, die Prüfungsplanung auch mit anderen auditierenden Institutionen, wie z. B. dem externen Abschlussprüfer, mehrmals jährlich abzustimmen, um Doppelarbeit zu vermeiden und somit Kosten zu sparen.

Bei der Betrachtung der Wertsteigerungspotenziale in Zusammenhang mit der Prüfungsdurchführung ist zunächst das Thema der entsprechenden Qualifikation der Revisoren anzusprechen.¹³ Hierbei muss es im Eigeninteresse der Internen Revision liegen, für eine ausgewogene Mischung von fach- und/oder themenspezifischen Spezialisten zu sorgen, um hierdurch alle unternehmensweit denkbaren Themen revisionsseitig abzudecken. Zunehmend wichtiger wird es in diesem Zusammenhang, insbesondere in internationalen Konzernen, dass sich die Interne Revision auch mit Themen wie Fachexamina in Form des CIA oder des CISA auseinandersetzt. Diese international gebräuchlichen Abschlüsse werden in der Zukunft für die Kunden der Internen Revision – ähnlich wie z. B. der Titel Wirtschaftsprüfer – eine Art zwingend zu erfüllendes Qualitätsmerkmal der Wertschöpfung darstellen.

Der eigene Anspruch der Internen Revision zur weiteren Wertsteigerung sollte zudem so weit gehen, möglichst die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens mit eigenem Personal auditieren zu können. Insbesondere bei einigen „exotischeren“ Themen, wie z. B. der Prüfung der Werbung oder der Forschung, wird es der Internen Revision allerdings sehr schwer fallen, das entsprechende Fach Know-how vorzuhalten und die Prüfungen entsprechend qualifiziert durchzuführen. Für diese Fälle sollte die Interne Revision in großen Konzernen zur Wertsteigerung versuchen, sogenannte multidisziplinäre Prüfungen zu organisieren. Hierbei wird das Auditteam bei der Prüfung in Organisation A von Fachspezialisten aus der Organisation B unterstützt. Insofern ergänzen sich hier das interne Kontrollwissen der Internen Revision und das fachliche Know-how der Schwesterfachabteilung. Im Ergebnis wird eine solcherart durchgeführte Prüfung zum einen zu einer größeren Akzeptanz bei der geprüften Unit und zum anderen auch zu signifikant besseren Prüfungsfeststellungen und Empfehlungen beitragen.

Aus dem Blickwinkel der Unternehmensleitung stehen im Kontext der Prüfungsdurchführung aber auch Themen wie Co- oder Outsourcing der Revisionsdienstleistung auf der Agenda.¹⁴ So ist zum Beispiel Co-

sourcing sicherlich dann ein probates Mittel, um zur Steigerung der Revisionsleistung beizutragen, wenn eine gänzlich andere Revisionsmethodologie im Unternehmen eingeführt werden soll. Hier kann eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit mit hierfür spezialisierten Dienstleistern wie den Contractual Internal Audit Abteilungen der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zu einer schnelleren Implementierung führen, als ein nur von der Internen Revision getriebener Prozess.

Das Thema Outsourcing der Internen Revision hängt insbesondere sehr stark mit der Unternehmensgröße zusammen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen stehen oft vor der Frage, ob sie sich einen „Full-time-Auditor“ überhaupt leisten können. In diesem Fall kann sich durchaus das Outsourcing dieser Dienstleistung als der Königsweg der Wertsteigerung herausstellen. Zum anderen sind es aber auch große internationale Konzerne, die partielles oder komplettes Outsourcing für bestimmte Fachthemen, wie zum Beispiel Prüfungen im Bereich der IT, oder aber für bestimmte Regionen und Länder betreiben.

In Zusammenhang mit der Prüfungsdurchführung ist als weitere wichtige Anforderung zur Wertsteigerung zudem eine kurze Prüfungsdauer anzuführen. Die Belastung der zu prüfenden Organisation sollte auf ein für beide Seiten verträgliches Maß begrenzt werden. Hierbei sollten Prüfungszeiträume von ca. zwei Wochen nicht überschritten werden. Um dieses in der Praxis zu gewährleisten, versteht es sich von selbst, dass die Prüfungshandlungen der Internen Revision und die entsprechenden Interviews mit den Fachverantwortlichen vorab sorgfältig sowohl zeitlich als auch inhaltlich zu planen und vorzubereiten sind. Schließlich muss seitens der Unternehmensleitung gefordert werden, dass jede Prüfung vor Ort mit einem qualifizierten Abschlussgespräch, in dem sämtliche Feststellungen, die im Rahmen der Prüfung getroffen wurden, dem Auditierten zusammen mit den von der Revision vorgeschlagenen Empfehlungen oder Gegensteuerungsmaßnahmen offen kommuniziert werden.

Im Zusammenhang mit der Berichterstattung der Internen Revision kommt dem Thema Aktualität eine spezielle Bedeutung zu. Nur aktuelle, sprich kurz nach der Prüfungstätigkeit vor Ort abgeschlossene Berichte, stellen für die Unternehmensleitungen „added value“ dar. Im heutigen dynamischen Geschäftsumfeld werden Prozesse auch kurzfristig verändert und angepasst. Hier kann es sich die Interne Revision nicht leisten, durch lang andauerndes Reporting und Berichtsentwurfsabstimmung Gefahr zu laufen, nicht mehr den aktuellen Stand der Prozessaufnahme darzulegen.

Neben der schnellen Berichtsabstimmung muss es der Internen Revision aber auch darum gehen, ihre Feststellungen und Empfehlungen empfängerorientiert kurz, knapp und präzise herüberzubringen. Der Wunsch der Unternehmensleitung in Bezug auf Wertsteigerung geht hier klar in Richtung des sogenannten „One Pagers“, des Auditreports auf einer Seite.¹⁵ Natürlich ist mit dieser kurzen Berichterstattung ein gewisser Nachteil für die geprüfte Organisation verbunden. Es wird dann nämlich in der Regel nur noch über die

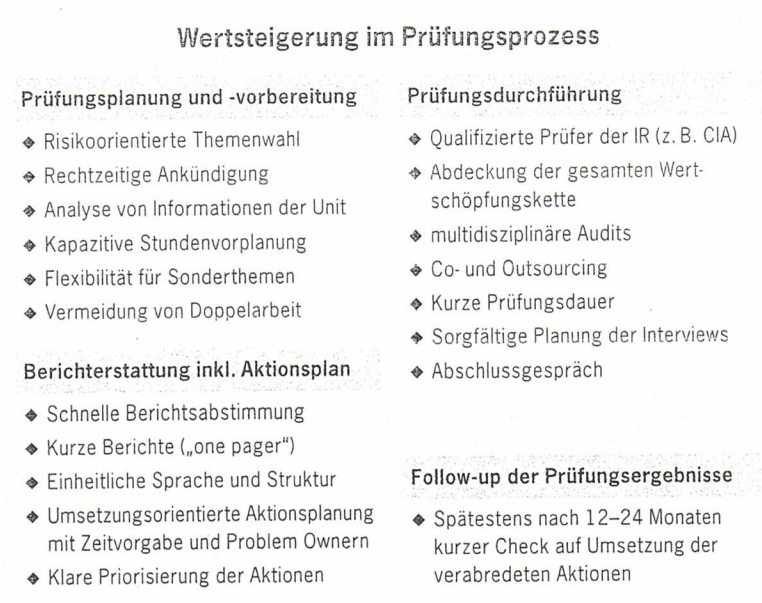


Abbildung 4:
Wertsteigerung im Prüfungsprozess

Schwachstellen in der Organisation berichtet werden können. Die Bereiche, die gut organisiert und aus interner Kontrollsicht zufriedenstellend aufgesetzt sind, finden im Report keine Berücksichtigung. Aus Sicht der Unternehmensleitung ist dieser Nachteil allerdings hinzunehmen. Es kann dem Management immer nur um die Verbesserung der Ist-Situation gehen. Von der Internen Revision im Rahmen der Prüfung gefundene Best Practices sollten demgegenüber in einer zentralen Datenbank z. B. im unternehmensweiten Intranet einem breiteren interessierten Kreis im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, damit auch andere Unternehmensbereiche hiervon profitieren können.

Zur weiteren Wertsteigerung sollten Prüfungsberichte ferner einer einheitlichen Sprache und Struktur folgen. In internationalen Konzernen ist es sicher vorteilhaft, wenn Auditreports in der englischen Sprache geschrieben sind. Nur so werden sie für jedermann im Unternehmen verständlich. Darüber hinaus sollte die Konzernrevision dafür Sorge tragen, dass auch die Gliederungen und die Strukturen der Berichte konzernweit einer stringenten und einheitlichen Struktur folgen.

Pflichtbestandteil eines jeden Prüfungsberichts muss zudem ein mit der Organisation abgestimmter Aktionsplan sein. Hierin muss die Verbesserungsmaßnahme kurz beschrieben, mit einem Verantwortlichen versehen und ein Fertigstellungstermin fixiert sein. Auch sollte je Aktion eine Priorisierung vorgenommen werden, aus der für den Geprüften klar ersichtlich ist, wo seine Hauptverbesserungspotenziale liegen und wie dringlich die Umsetzung dementsprechend ist.

Aus der Sichtweise der Unternehmensleitung kann es aber schließlich nicht nur bei dieser einmaligen Berichterstattung bleiben. Insbesondere bei kritischen Auditberichten muss seitens der Internen Revision sichergestellt sein, dass nach einem angemessenen Zeitraum von ca. 12–24 Monaten eine kurze Prüfung im Hinblick auf die Umsetzung der verabredeten Aktionen vorgenommen wird. Diese sogenannten Follow-up Audits sollten vorbereitend revisionsseitig über intranetbasierte Tools unterstützt werden. Mittels die-

Wertsteigerung durch Personalentwicklung

Interne Revision als Führungsnachwuchspool

- ◆ Rekrutierung von Hochschulabgängern oder MA mit erster Berufserfahrung (High Potentials)
- ◆ Konsequentes „training on the job“ unterstützt durch Aus- und Weiterbildungsprogramme
- ◆ Einbindung in konzernweite PE-Programme
- ◆ Unterstützt durch IR interne Weiterbildung und ggf. Job Rotation innerhalb der IR
- ◆ Stringente kontinuierliche Leistungsbeurteilung
- ◆ Nach ca. 3–4 Jahren erste Führungsaufgabe in Linie

Karriere innerhalb der Internen Revision

- ◆ Angemessene Karrierechancen in der IR bedingen eine gewisse Unternehmensgröße!
- ◆ Revisor Prüfungsleiter Audit Manager (Leiter dezentrale Revision) Leiter Konzernrevision
- ◆ Darüber hinaus weitere fachliche Qualifizierungen wie z. B. IT-Auditing, Baurevision
- ◆ Weiterbildungsangebote zum CIA/CISA

Abbildung 5:
Wertsteigerung
durch Personalentwicklung

ser Hilfsmittel sollte der geprüfte Bereich regelmäßig, z. B. quartalsweise, passwortgeschützt über den aktuellen Abarbeitungsstand der jeweiligen Aktionen kurz berichten, um der Internen Revision und letztlich auch der Unternehmensleitung einen Eindruck von der Umsetzungsgeschwindigkeit zu geben.¹⁶

In Abbildung 4 sind die Kernaussagen zur Wertsteigerung im Prüfungsprozess schaubildartig zusammengefasst.

5. Wertsteigerung durch Personalentwicklung

Zur weiteren Wertsteigerung für das Gesamtunternehmen muss die Interne Revision ebenfalls bestrebt sein, ein klar strukturiertes Management Development Konzept aufzubauen. Idealerweise sollte sie sich hierbei von einem zweiteiligen Karrieremodell leiten lassen, welches die Interne Revision einerseits als Führungsnachwuchspool betrachtet, andererseits aber auch Entwicklungsmöglichkeiten für so genannte Karriereauditoren bietet.¹⁷ Einschränkend muss allerdings bereits an dieser Stelle angemerkt werden, dass dieser Idealweg der Personalentwicklung der Internen Revision eine gewisse Größe der Konzernrevision voraussetzt und sicherlich nicht für kleine oder mittelständische Unternehmen umsetzbar ist und insofern primär für größere Konzerne Relevanz besitzt.

Zur unternehmensweiten Wertsteigerung in ihrer Funktion als Führungsnachwuchspool sollte die Interne Revision bestrebt sein, junge Hochschulabgänger, bzw. High Potentials mit erster Berufserfahrung, an sich zu binden. Nach der Rekrutierung sollten dann ein konsequentes Training-on-the-Job sowie geeignete Aus- und Weiterbildungsprogramme die Entwicklung der Mitarbeiter konsequent fördern. Idealerweise wäre die Interne Revision zudem in die jeweiligen Personalentwicklungsprogramme des Gesamtunternehmens einzubeziehen. In Großkonzernen sollte darüber hinaus auch über weitere revisionsinterne Weiterbildungsprogramme, wie z. B. spezielle Workshops zu Sonderthemen, nachgedacht werden, die das generelle unterneh-

mensweite Aus- und Weiterbildungspaket abrunden könnten.¹⁸ Unterstützt durch eine stringente kontinuierliche Leistungsbeurteilung sollten diese Mitarbeiter nach ca. 3–4 Jahren Berufserfahrung in der Internen Revision dann den Sprung in die erste Führungsverantwortung in der Linienorganisation schaffen.¹⁹

Aus Mitarbeiter- und Unternehmenssicht besteht der Vorteil einer Tätigkeit in der Internen Revision darin, dass sie sich innerhalb einer kurzen Zeit einen exzellenten Überblick über alle Unternehmensteile sowie alle dort vorzufindenden Prozesse und Funktionen verschaffen können. Aus Sicht der Revisionsabteilung steht dem Vorteil des stetigen Zuflusses von neuen Fachideen der Nachteil eines regelmäßigen Know-how Verlustes und des immer wieder „Neu-Anlernens“ der Mitarbeiter gegenüber.²⁰

Auf der anderen Seite sollte aber auch eine Karriere innerhalb der Internen Revision eine echte Alternative darstellen. In großen Revisionsabteilungen sollten hierbei zum einen eine ausreichende Anzahl von Führungsfunktionen und entsprechender Hierarchieebenen – wie z. B. Revisor, Prüfungsleiter, Leiter einer dezentralen Revisionsabteilung und schließlich Leiter der Konzernrevision – zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sollten zum anderen aber auch Anreize für eine fachliche Karriere in der Revision geschaffen werden. Hierbei ist z. B. zu denken an Spezialfunktionen wie Baurevision oder IT Revision. Zudem sollten auch für den Kreis der Karriereauditoren entsprechende Weiterqualifizierungsangebote gewährt werden. Hier ist beispielsweise zu denken an unternehmensseitig geförderte Programme zum Erwerb des CIA oder des CISA Zertifikats.

Abschließend soll noch einmal betont werden, dass es aus Sicht der Unternehmensleitung zur Aufrechterhaltung einer funktionsfähigen Revisionsabteilung unabdingbar ist, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nachwuchskräften und Karriereauditoren sicherzustellen. Hierfür sollte ungefähr eine Mischung von 50 zu 50 angestrebt werden.

Abbildung 5 vermittelt die Überlegungen zum Thema Wertsteigerung durch Personalentwicklung noch einmal mittels Schaubild.

6. Wertsteigerung durch Benchmarking

Ganz generell wird Benchmarking als ein systematisches Analyseverfahren zur Beurteilung und zum Vergleich von Produkten, Dienstleistungen oder aber Prozessen definiert. Das Ziel des Benchmarking besteht grundsätzlich darin, durch einen Vergleich der eigenen Organisation mit anderen unternehmensexternen oder -internen Aktivitäten eine sogenannte „Best Practice“ zu ermitteln und diese mittels konkreter Verbesserungsaktionen auch im eigenen Umfeld umzusetzen. Insofern kann Benchmarking auch als ein ideales Tool für einen höheren Wertsteigerungsbeitrag der Internen Revision insbesondere vor dem Hintergrund der Revisionsprozessverbesserung betrachtet werden.

Grundsätzlich sind mindestens fünf verschiedene für die Revisionsarbeit wertsteigernde Arten des Benchmarking²¹ zu unterscheiden, auf die im Folgenden kurz eingegangen sein soll:

Als einfachste Form des externen Benchmarking ist hier das indirekte Benchmarking zu nennen. Hierbei werden Verbesserungsmaßnahmen für die eigene Auditfähigkeit ohne einen direkten Kontakt mit einem Benchmarkingpartner, aber basierend auf dessen Erfahrung, initiiert. Als Beispiele für diese Art des Benchmarking sind insbesondere die Auswertung von Fachzeitschriften und Internetseiten sowie die Teilnahme an Fachkongressen und Seminaren zu nennen.

Im Gegensatz zum indirekten Benchmarking soll von einem direkten Benchmarking gesprochen werden, wenn die Interne Revision versucht, durch eigene oder vom Benchmarkpartner initiierte Kontaktaufnahme Verbesserungsmöglichkeiten im Auditprozess aufzuspüren. Bei der Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners sollte hierbei darauf abgestellt werden, dass Struktur und Größe der anderen Revisionsabteilung in etwa vergleichbar sind. Beginnen sollte das direkte Benchmarking dann mit der Erstellung einer Themenagenda, die bei dem Besuch dann abzuarbeiten wäre. Basierend auf einem aus dem Besuch abgeleiteten Aktionsplan sollten dann konkrete wertsteigernde Maßnahmen aufgegriffen werden. Idealerweise sollte nach einem gewissen Zeitraum zudem auch noch einmal ein Follow-up Besuch bei der anderen Revisionsabteilung stattfinden.

Als dritte Benchmarkingmöglichkeit ist das firmenübergreifende Benchmarking in Betracht zu ziehen. Hiervon wird gesprochen, wenn mehr als zwei Revisionsabteilungen simultan an einer Benchmarkingveranstaltung teilnehmen. Idealerweise ist eine solche recht komplexe Veranstaltung von einer dritten Partei, wie z. B. einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, zu organisieren. Für die Durchführung des Benchmarking bietet es sich an, vor der eigentlichen Benchmarkingsitzung einen Fragebogen zu erstellen und die konkreten Ausprägungen hierzu vorher von den beteiligten Revisionsabteilungen abzufragen. Die zurücklaufenden Antworten stellen dann die Basis für den Benchmarkingworkshop dar, auf dem dann die jeweiligen Best Practices pro Themencluster vorgestellt und diskutiert werden können. Neben dieser Benchmarkingart sind aber auch die sogenannten ERFA-Börsen des Instituts der Internen Revision als eine Möglichkeit des firmenübergreifenden Benchmarking anzusehen.

Unter einem datenbankbasierten Benchmarking wird eine unabhängige Beurteilung der inhaltlichen Arbeit der eigenen Internen Revisionsabteilung durch einen unabhängigen Dritten verstanden. Hierbei werden die im eigenen Unternehmen ausgeübten Revisionsmethoden gegen die in einer Datenbank gespeicherten Ausprägungen von anderen Unternehmen gespiegelt.²² Das generelle Ziel dieser Art des Benchmarking besteht auch hierbei darin, Informationen zum Abschneiden der eigenen Funktion im Vergleich zu Internal Auditbereichen anderer Unternehmen zu erhalten und hierdurch konkrete Wertsteigerungspotentiale primär in den Revisionsprozessen freizusetzen. Anbieter dieser Art von Dienstleistung sind auch hierbei wiederum in der Regel Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Als letzte Benchmarkingmöglichkeit kommt insbesondere für Großkonzerne mit mehreren Revisions-

Wertsteigerung durch Benchmarking

Indirektes Benchmarking

- ◆ Auswertung Fachzeitschriften/Internet
- ◆ Teilnahme Seminare/Kongresse

Firmenübergreifendes Benchmarking

- ◆ Teilnahme von mehr als 2 Parteien
- ◆ Organisation durch Dritten z. B. WP
- ◆ Erstellung und Ausfüllen eines gemeinsamen Fragebogens und Besprechung im Rahmen eines Workshops
- ◆ ERFA-Börsen

Konzerninternes Benchmarking

- ◆ Austausch von IR-Personal
- ◆ Multidisziplinäre Audits

Direktes Benchmarking

- ◆ Auswahl geeigneter Partner
- ◆ Vergleichbar in Struktur/Größe
- ◆ Agenda-Erstellung / Besuch / Aktionsplanung / Follow-up-Besuch

Datenbankbasiertes Benchmarking

- ◆ Unabhängige Beurteilung der eigenen Revisionsarbeit durch Dritte basierend auf Daten von anderen Unternehmen
- ◆ Anbieter i. d. R. WP-Firmen

- ◆ Prüfungsberichtswettbewerb
- ◆ Messung und Vergleich von Kennzahlen

Abbildung 6:
Wertsteigerung durch
Benchmarking

standorten auch das konzerninterne Benchmarking in Betracht. Hierbei sind verschiedene Arten des Informationsaustauschs denkbar. Angefangen von einem einfachen Austausch von Revisionspersonal über die Grenzen hinweg, sollte zudem über den Einsatz von multidisziplinären Audits²³ sowie die Initiierung von sogenannten innerkonzernlichen Prüfungsberichtswettbewerben nachgedacht werden. Abgerundet werden könnte diese Maßnahme auch durch den konzernweiten Vergleich von vorab nach einheitlichen Standards ermittelten Kennzahlen.

Abbildung 6 fasst die Kernaussagen zum Thema Wertsteigerung durch Benchmarking noch einmal mittels Schaubild zusammen.

7. Wertsteigerung durch Kundenbefragungen

In der Industrie und im Handel aber auch im Dienstleistungssektor ist es bereits seit einiger Zeit üblich, dass die direkten Kunden im Rahmen von regelmäßig durchgeführten Kundenbefragungen um Feedback gebeten werden, um daraus Wertsteigerungspotenziale für die eigene Arbeit zu ermitteln. Diese Entwicklung sollte nicht halt machen vor der Internen Revision. Auch hier sollten Customer Surveys zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Revisionsdienstleistung und consequenten Prozessverbesserung eingesetzt werden.²⁴ Unterstützt werden sollten diese strukturierten Kundenbefragungen zudem durch sogenannte Kundenworkshops, bei denen z. B. noch detaillierter die Kundenwünsche bezüglich Prüfungsinhalt und Prüfungsplanung ermittelt werden können.

Bevor allerdings mit der Durchführung einer Kundenbefragung begonnen werden kann, muss zunächst Klarheit bezüglich des Kundenkreises der Internen Revision bestehen. In diesem Zusammenhang kristallisieren sich in der Regel mindestens zwei Kundengruppen heraus. Dies sind zum einen die Unternehmensleitung und zum anderen die geprüften Organisationen selbst. Mindestens diese beiden Kundenkategorien

Kundenbefragungsbogen der Internen Revision	
Kundenbefragungsbogen der Internen Revision Adressatenkreis: Geprüfte Organisation	
Bewertungskriterien	Bewertung
Prüfungsplanung und -ankündigung	
- Prüfung wurde zeitgerecht angekündigt - Ziele der Prüfung wurden klar vorab erläutert ...	
Prüfungsdurchführung	
- Prüfungsdurchführung erfolgte effizient und effektiv ...	
Berichterstattung	
- Berichtsentwurf wurde zeitgerecht zur Verfügung gestellt - Management Summary gibt die Kernaussagen klar wieder - Vorgeschlagene Verbesserungsmaßnahmen waren konstruktiv ...	
Kommunikation	
- Regelmäßige Abstimmungen zwischen Prüfer und Geprüften fanden statt ...	
Qualifikation der Auditoren	
- Prüfer machen einen professionellen, kompetenten und qualifizierten Eindruck - Prüfer konnten sich schnell in die Businesszusammenhänge der Organisation eindecken ...	
Sonstiges	
- Wo sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit? - Welche Prüfungsthemen sollten aus Ihrer Sicht in der nächsten Zeit bearbeitet werden?	
Bewertungskategorien: 1 Starke Zustimmung 2 Zustimmung 3 Weder Zustimmung noch Ablehnung 4 Ablehnung 5 Starke Ablehnung	

Abbildung 7:
Beispiel für einen
Kundenbefragungs-
bogen der Internen
Revision

sollten dementsprechend in die regelmäßige Kundenbefragungsrunde einbezogen werden. Darüber hinaus könnte in größeren Konzernen mit komplexen Revisionsstrukturen für eine dezentrale Teilkonzern- oder lokale Revision darüber nachgedacht werden, die vorgesezte Konzernrevision mit in den Kreis der zu befragenden Kunden einzubeziehen.²⁵

Inhalte der in regelmäßigen Intervallen von der Internen Revision durchgeführten Kundenbefragungen sollten die wesentlichen Subprozesse der Revisionsdienstleistung darstellen. Dementsprechend sollte insbesondere nach der Güte und möglichen Verbesserungsbereichen in Bezug auf die Prüfungsplanung und -ankündigung, die Prüfungsdurchführung, die Berichterstattung sowie die Kommunikation und die Qualifikation der Auditoren gefragt werden.

Ein exemplarischer Kundenbefragungsbogen, der dieser Struktur folgt, ist in Abbildung 7 wiedergegeben.

Die Ergebnisse der Kundenbefragungen sollten in einem ersten Schritt mit dem Internen Revisionsteam besprochen werden, um weitere Wertsteigerungspotenziale zu evaluieren. In einem zweiten Schritt sollte aber auch die Unternehmensleitung über die Resultate der Kundenwahrnehmung informiert werden. Identifizierte Gegensteuerungsmaßnahmen, die in einen entsprechenden Kundenbefragungsaktionsplan einmünden, runden die Kundenbefragung dann ab.

Zum Ende der Ausführungen zum Thema Kundenbefragungen müssen allerdings noch zwei generelle Anmerkungen gemacht werden:

Sollten in einem Unternehmen auch für andere klassische Stabsfunktionen Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt werden, so muss bei einem Vergleich dieser Werte mit denen der Internen Revision beachtet werden, dass die Revision tendenziell niedrigere Kundenzufriedenheitsindizes erzielen wird. Dieses liegt im Besonderen in der kritischen Funktion eines Auditdepartments begründet. Ein Revisionskunde wird trotz einer gut geführten Organisation im Regelfall mittels Prüfungsbericht mit einer Anzahl von Verbesserungsaktionen konfrontiert werden, die ihn zum Tätigwerden zwingen. Diese „Kritik“ wird er subjektiv weniger positiv wahrnehmen als beispielsweise eine klassische, vom Kunden selbst in Auftrag gegebene Beratungsleistung der Rechts- oder aber der Steuerabteilung. Im Endeffekt wird dies im Regelfall somit zu einem schlechteren durchschnittlichen Kundenfeedback für die Interne Revision führen als für andere vergleichbare Stabsabteilungen.²⁶

Zudem darf nicht übersehen werden, dass die Unabhängigkeit der Internen Revision unter keinen Umständen dem Streben nach einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit geopfert werden darf.²⁷ Vielmehr muss sich die Interne Revision immer von der Maxime leiten lassen, eine Verbesserung des Internen Kontrollniveaus für das Gesamtunternehmen zu realisieren.

8. Wertsteigerung durch Mitarbeiterbefragungen

Zur weiteren Hebung von Wertsteigerungspotenzialen in der Führung der Internen Revisionsabteilung ist neben der Kundenbefragung auch das Instrument der Mitarbeiterbefragung besonders geeignet.

Führt man sich vor Augen, was im Vordergrund der Betrachtung steht, wenn man von Interner Revision spricht, so ist es letztlich die Erbringung einer aus Sicht des Kunden als durchaus kritisch anzusehenden Dienstleistung. Für die Erbringung dieser Auditdienstleistung kommt dem einzelnen Mitarbeiter der Internen Revision in diesem Kontext eine besondere Bedeutung zu, da er der Critical Success Factor ist, anhand dessen beurteilt wird, ob die Leistung der Revision als positiv oder negativ eingeschätzt wird. Dies zum Ausgangspunkt nehmend ist klar, dass der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation eine übertragende Bedeutung für die zukünftige wertsteigernde Revisionsarbeit zugemessen werden muss. Daher sollte eine modern ausgerichtete Revisionsabteilung bestrebt sein, mittels Mitarbeiterbefragung die für die Mitarbeitermotivation ausschlaggebenden Faktoren regelmäßig zu erheben, zu analysieren und durch die Einleitung von entsprechenden Korrekturmaßnahmen kontinuierlich zu verbessern.

Wesentliche Punkte, die im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung abgefragt werden sollten, sind dementsprechend zum Beispiel die Themenfelder „Prozesse und Arbeitsweisen“, „Verantwortlichkeiten und Aufgaben“, „Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Feedback“, „Arbeitsumfeld“ sowie „Vergütung und Anerkennung“.

Abbildung 8 gibt hierfür ein exemplarisches Beispiel wieder.

Idealerweise sollte die Mitarbeiterbefragung der Internen Revision eingebunden sein in die Gesamt-mitarbeiterbefragungen eines Konzerns, um so auch Benchmarkwerte für andere vergleichbare Abteilungen zu erhalten. Die Mitarbeiterbefragung sollte zudem in anonymisierter Form durchgeführt werden, da nur so sichergestellt ist, dass die Mitarbeiter offenes und ehrliches Feedback geben.

Besondere Bedeutung ist auch den Themen Kommunikation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sowie Einleitung von entsprechenden Verbesserungsmaßnahmen beizumessen. So ist einerseits besonderer Wert darauf zu legen, dass die Ergebnisse zeitnah sämtlichen Mitarbeitern der Internen Revision zur Kenntnis gebracht werden. Andererseits sollten die Analysen aber auch vom Revisionsleiter mit der Unternehmensleitung diskutiert werden. Ähnlich wie Revisionsberichte müssen auch Mitarbeiterbefragungen schließlich in verbessernde Aktionspläne münden, die die aufgenommenen Gegensteuerungsmaßnahmen benennen sowie mit Verantwortlichkeiten und Umsetzungssterminen versehen.

Wichtig für die Akzeptanz einer Mitarbeiterbefragung sind zum einen der wirkliche Wille der Führungskräfte der Internen Revision offenes Feedback zu bekommen und zum anderen auch die Regelmäßigkeit der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. So sollte dieses Tool in ca. 2-3 jährigen Intervallen eingesetzt werden, um zu evaluieren, ob eine Revisionsabteilung im Hinblick auf weitere Wertsteigerung und Mitarbeitermotivation wirklich einen Schritt weitergekommen ist.

9. Wertsteigerung durch Self Marketing

Um wertsteigernd im Unternehmen wirken zu können, muss ein weiteres wesentliches Ziel der Internen Revision darin bestehen, als echter Business Partner seitens der zu prüfenden Organisationseinheiten wahrgenommen zu werden. Hierzu bedarf es des kontinuierlichen Aufbaus und der Pflege einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Um zu einem solchen Idealzustand zu gelangen, muss sich die Interne Revision im Unternehmen adäquat positionieren und durch entsprechende unterstützende Maßnahmen auch eine gewisse Selbstdarstellung betreiben. Zu diesen Maßnahmen gehören zum einen traditionelle Revisionsmarketingaktivitäten und zum anderen auch ein angemessener Intranetauftritt der Revisionsabteilung.²⁸

Im Zusammenhang mit den klassischen Revisionsmarketingmaßnahmen sind zunächst eine Audit Charta oder ein Revisionsleitbild zu nennen. Hieraus sollten sich für die internen Kunden die Vision, die Mission sowie die Ziele der Revision verständlich ablesen lassen.²⁹ Zudem sollte auch über das Erstellen einer Imagebroschüre nachgedacht werden. Hierin könnten z. B. Themen wie: Wann und warum kommt die Revision zu den Units?, Wie läuft eine klassische Prüfung der Internen Revision ab? oder aber: Wie ist die Interne Revision organisiert? einem breiteren Kreis im Unternehmen nahegebracht werden. Als eine weitere Möglichkeit im Rah-

Mitarbeiterbefragungsbogen der Internen Revision		
Beurteilungskriterium	Bewertung	Kommentare
Prozesse/Arbeitsweisen		
- Arbeitsprozesse sind ausreichend klar und funktionieren angemessen - Die Kommunikation ist offen, angemessen detailliert, klar und deutlich sowie rechtzeitig ...		
Verantwortlichkeiten/Aufgaben und Ergebnisse		
- Die Aufgaben sind in ausreichendem Maß herausfordernd - Die Verantwortlichkeiten korrespondieren mit den persönlichen Fähigkeiten und dem Reifegrad/Erfahrungsschatz ...		
Persönliche Entwicklung & Feedback		
- Persönliches Feedback ist offen, fair, konstruktiv und findet ausreichend häufig statt - Entwicklungsgespräche werden bzgl. Prozess, Inhalt, Ergebnissen und Commitments als adäquat eingeschätzt ...		
Arbeitsumfeld		
- Die Atmosphäre unter den Kollegen ist freundlich und kollegial - Büroinfrastruktur, Hilfsmittel und Geräteausstattung sind ausreichend ...		
Vergütung und Anerkennung		
- Die Vergütung wird als angemessen eingeschätzt - Die Gehaltsentwicklungsmöglichkeiten werden als motivierend empfunden ...		
Wie würden Sie Ihren persönlichen Zufriedenheitsgrad in Ihren eigenen Worten beschreiben?		
Welches sind in Ihrer Einschätzung die wesentlichen Punkte, die einer Verbesserung bedürfen, um Ihren Zufriedenheitsgrad zu steigern?		

Abbildung 8:
Beispiel für einen
Mitarbeiterbefra-
gungsbogen der
Internen Revision

men eines wertsteigernden Revisionsmarketings sollten Auditbereiche darüber hinaus auch die so genannten Mitarbeiterzeitschriften nutzen, um hierdurch ihr vielfach negatives Image abzulegen und sich moderner im Unternehmen zu präsentieren.

Im Kontext der Selbstdarstellung ist zudem auch das Thema Transparentmachen der Revisionskosten anzusprechen. Die Revisionsdienstleistung wird nicht umsonst erbracht, sondern verursacht Kosten. Einer modern operierenden Internen Revision steht es dementsprechend gut an, diese Kosten den zu prüfenden Organisationen gegenüber offen zu legen. Das kann sogar so weit gehen, dass Kostensätze nicht nur transparent gemacht, sondern auch an die Organisationen weiter verrechnet werden.

Begleitet werden sollte die Selbstdarstellung der Internen Revision durch einen entsprechenden Intranetauftritt. Ähnlich wie andere Querschnitts- oder Konzernfunktionen, wie die Steuer- oder die Rechtsabteilung, sollte die Intranet-Homepage der Internen Revision hierbei eingebunden werden in das Intranetkonzept des Gesamtunternehmens.

Kernelemente eines Intranetauftritts sollten – neben den jeweiligen Ansprechpartnern der Internen Revision (z. B. auch mit Hintergrundinformationen zum Lebenslauf und den spezifischen Erfahrungen der Prüfer) – das konkrete Dienstleistungsspektrum der Internen Revision sowie Prüfungschecklisten darstellen. Darüber hinaus sollten sich aber auch hier konkrete Aussagen

Wertsteigerung durch Self Marketing

Revisionsmarketing

- ◆ „selling your job“
- ◆ Tools:
 - Audit Charta/Mission/Vision
 - Revisionsleitbild
 - Imagebroschüre
 - Artikel in Mitarbeiterzeitschrift
- ◆ Transparentmachung der Kosten der Internen Revision bis hin zu verursachungsgerechter Kostenverrechnung

Intranetauftritt der Internen Revision

- ◆ Ansprechpartner
- ◆ Produkte und Dienstleistungen
- ◆ Ablauf einer Prüfung
- ◆ Management Development Konzept
- ◆ Interaktive Revisionsprozesse
- ◆ E-learning Tools zu IKS
- ◆ FAQ

Abbildung 9:
Wertsteigerung durch
Self Marketing

zum Management Development Konzept der Internen Revision wiederfinden und unter Umständen auch e-learning-Tools zu Themenkreisen, wie z. B. IKS, allgemein zugänglich interessierten Unternehmensinterne zur Verfügung gestellt werden. Ein Abschnitt mit sogenannten „frequently asked questions“ sollte den Intranetauftritt abrunden.

Abbildung 10:
Beispiel für eine
Balanced Scorecard
der Internen Revision

Balanced Scorecard der Internen Revision					
Perspektive	Nr.	Value Driver	Messgröße (jeweils Durchschnittswerte)	Ist 2004	Ziel 2005
Kompetenz 	1	Motivation	Ergebnis Mitarbeiterbefragung		
	2	Kompetenzprofil	Kompetenzprofil pro Mitarbeiter versus Anforderungsprofil		
	3	Generelle Erfahrung	Zugehörigkeit der Mitarbeiter zur Internen Revision in Jahren		
	4	Spezifische Erfahrung	Anzahl von Mitarbeitern mit mindestens 5 Prüfungen pro Konzernbereich		
Prüfungs-Prozess 	5	Prüfungsvorbereitung	Anzahl Tage zwischen Ankündigungsschreiben und Prüfungsbeginn		
	6	Prüfungsdurchführung	Ist- versus Soll-Stunden pro Prüfung		
	7	Reporting-Zeitdauer	Anzahl Tage zwischen Prüfungs-ende und Final Report		
	8	Verbesserung Internes Kontrollsystem	Anzahl umgesetzte 3-Stern-Empfehlungen innerhalb von 6 Monaten nach Prüfungsende gegenüber Gesamtzahl der Empfehlungen		
Finanzen und Ergebnisse 	9	Ist-Kosten	Ist-Kosten pro direkter Stunde versus Benchmark		
	10	Kunden-Service Level	Direkte Stunden versus indirekte Stunden pro Mitarbeiter		
	11	Management Development	Interne Promotionen versus Kündigungen innerhalb der letzten 3 Jahre		
Kunden 	12	Kundenzufriedenheit	Ergebnisse der Kundenbefragungen		
	13	Kundenanfragen	Anzahl direkt angefragter Prüfungsprojekte gegenüber Gesamtzahl durchgeführter Prüfungsprojekte		
	14	Güte der Kundenbeziehungen	Subjektive Einschätzung der Güte der Kundenbeziehungen durch die Interne Revision		
	15	Audit Coverage	Geleistete Stunden versus geplante Stunden		

Der Intranetauftritt der Internen Revision dient neben der Marketingfunktion primär auch der generellen Informationsvermittlung sowie zur Kommunikation mit den zu prüfenden Organisationen. Darüber hinaus kann er aber auch zur internen Personalbeschaffung genutzt werden.³⁰ Insofern kann der Intranetauftritt der Internen Revision ideal zur Wertsteigerung im Gesamtunternehmen beitragen.

Abbildung 9 fasst die Aussagen zum Themenkomplex „Wertsteigerung durch Self Marketing“ zusammen.

10. Messung der Wertsteigerungsbeiträge

Zum Ende der Ausführungen sei noch kurz auf das Thema Messung der Wertsteigerungsbeiträge eingegangen. Eine wertorientiert aufgestellte Interne Revision muss ganz generell bestrebt sein, ihre Leistungsfähigkeit und die dahinter stehenden Wertschöpfungsbeiträge sowohl intern als auch extern transparent zu machen und basierend auf den gemessenen Ist-Ausprägungen nach weiteren Verbesserungspotenzialen zu suchen. In den angelsächsischen Ländern spricht man in diesem Zusammenhang dann auch verkürzend von: „Only what gets measured gets done“.

Dies wirft zunächst die Frage auf, wie denn für eine Stabsfunktion, wie sie die Interne Revision darstellt, Wertschöpfungsbeiträge überhaupt gemessen werden können. Eine Möglichkeit hierfür stellt der Einsatz einer Internen Revisions-Scorecard oder Balanced Scorecard dar. Mit diesem Tool kann auch für einen Internal Audit Bereich der Versuch unternommen werden, die immaterielle Revisionsdienstleistung zu operationalisieren.³¹ Hierfür ist es notwendig, in einem ersten Schritt – möglichst in einem Teamgang – für die Revisionsarbeit relevante monetäre und nicht-monetäre Performance Indikatoren zu evaluieren und gemäß dem angepassten Balanced Scorecard Approach den Perspektiven „Kompetenz“, „Prozess“, „Finanzen und Ergebnisse“ sowie „Kunden“ zuzuordnen.

In Abbildung 10 ist ein Beispiel für eine solcherart strukturierte Balanced Scorecard der Internen Revision wiedergegeben.

Liegt eine auf die jeweiligen Belange der spezifischen Revisionsabteilung angepasste Balanced Scorecard vor, so sind in einem zweiten Schritt Zielwerte für die einzelnen Messgrößen zu definieren. Diesen Zielausprägungen sind in einem dritten Schritt dann in regelmäßigen Abständen die gemessenen Istwerte der jeweiligen Indikatoren gegenüber zu stellen, um aus diesem monatlich, quartalsweisen oder jährlichen Soll-Ist-Vergleich Analyseschritte und ggf. Gegensteuerungsmaßnahmen abzuleiten. Insofern kann man in der Balanced Scorecard auch das ideale Controllinginstrument der Internen Revision erkennen.

Schließlich gilt auch in Bezug auf die Balanced Scorecard der Internen Revision, dass die diesbezüglichen Ergebnisse regelmäßig an einen breiteren Kreis von Mitarbeitern, Kunden sowie die Unternehmensleitung zu kommunizieren sind. Dies kann zum Beispiel durch einen Aushang am Schwarzen Brett der Revision oder durch Einstellen auf der Intranet Homepage des Audit Bereichs erfolgen. Hierdurch sollte es langfristig auch zu einer noch höheren Akzeptanzsteige-

rung der Internen Revision im Gesamtunternehmen kommen.

11. Schlussbemerkung

Durch die oben gemachten Ausführungen sollten aus Sicht der Unternehmensleitung einige Denkanstöße gegeben werden, wie die Interne Revision zur weiteren Wertsteigerung im Unternehmen beitragen kann.

Dabei muss allerdings klar sein, dass heutige Wertsteigerungsbeiträge nicht deckungsgleich mit zukünftigen Wertsteigerungsbeiträgen sind. Insofern muss auch die Interne Revision ständig nach neuen Maßnahmen suchen, um einen einmal eingeschlagenen positiven Wertsteigerungsweg auch in der Zukunft fortzusetzen.

Letztlich mündet dies in der Forderung, dass auch eine Interne Revision – ähnlich wie andere Unternehmensbereiche – zur permanenten Wertsteigerung ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm initiieren muss.

Literaturverzeichnis

- Anger, Cornelius/Detscher, Stefan: Ansätze zur Steigerung des Leistungsbeitrags der Internen Revision: Ergebnisse einer A. T. Kearney-Untersuchung, in: Zeitschrift Interne Revision 2006, S. 16–19.
- Applegate, B. D./Bergman, L. C./Didis, S. K.: Measuring Success, in: Internal Auditor, April 1997, S. 62–67.
- Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V.: Best Practice für die Interne Revision, in: Der Betrieb 2006, S. 225–229.
- Bubendorfer, Reinhart: Zusammenarbeit von Interner Revision (IR) und Vorstand – Beispiel Siemens-Konzern, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision, Berlin 2006, S. 201–205.
- Buderath, Hubertus M.: Auswirkungen des Sarbanes-Oxley-Acts auf die Interne Revision, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 2004, S. 39–50.
- Dieninghoff, Patrick: Größerer Kundennutzen durch Audits entlang der Prozessketten international operierender Unternehmen, in: Zeitschrift Interne Revision 2001, S. 178–180.
- Hobuss, W./Diamant, G.-M.: Benchmarking in der Internen Revision, in: Der Schweizer Treuhänder 2000, S. 1037–1042.
- Hofmann, Rolf: Aufgaben und Arbeitsweise der Konzernrevision, in: Der Betrieb 1982, S. 2473–2477.
- Hunecke, Jörg: Innerbetriebliche Beratungsleistungen im Aufgabenkomplex der Internen Revision, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 2004, S. 25–38.
- Hunecke, Jörg/Henke, Michael: Internal Consulting durch die Interne Revision (IR) – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision, Berlin 2006, S. 155–172.
- Jozseffi, Thomas: Erwartungen an die Interne Revision – Anmerkungen eines Unternehmers, in: Zeitschrift Interne Revision 2003, S. 8–13.
- Kremer, Friedhelm: Due Diligence – Neues Betätigungsfeld und mögliche Aufgabenstellungen für die Interne Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2006, S. 52–61.
- Lindner, Manfred/Dumstorf, Markus: Zentralisierung versus Dezentralisierung der Internen Revision im Konzern – Das Spannungsfeld von Gesamtverantwortung der Obergesellschaft und operativer Verantwortung der Geschäftsfelder, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 2004, S. 15–24.
- Lück, Wolfgang/Henke, Michael: Die Interne Revision als zentraler Bestandteil der Corporate Governance, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 2004, S. 1–14.
- Lück, Wolfgang/Henke, Michael: Zusammenarbeit von Interner Revision (IR) und Abschlussprüfer, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision, Berlin 2006, S. 121–151.
- Lück, Wolfgang/Jung, Astrid: Outsourcing – ein sinnvoller Ersatz für eine eigene Revisionsabteilung im Unternehmen?, in: Zeitschrift Interne Revision 1994, S. 173–182.
- Müller, Klaus-Peter/Kemper, Hans-Peter: Zusammenarbeit von Interner Revision (IR) und Vorstand – Beispiel RWE Konzern, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision, Berlin 2006, S. 181–185.
- Schade, Catarina: Personalentwicklung für Interne Revisoren, in: Zeitschrift Interne Revision 2005, S. 260–262.
- Schwager, Eimar: Outsourcing der Internen Revision, in: Der Betrieb 2003, S. 2133–2138.
- Warnke, Markus: Zusammenarbeit von Interner Revision (IR) und Vorstand – Beispiel Villeroy & Boch AG, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.):

Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision, Berlin 2006, S. 195–200.

- Wesel, Peter/Jackmuth, Hans-Willi: Berichterstattung der Internen Revision, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision, Berlin 2006, S. 79–97.
- Zwingmann, Lorenz: Benchmarkingmöglichkeiten für die Interne Revision, in: Buchführung, Bilanz, Kostenrechnung (BBK 2002), Fach 28, S. 1261–1268.
- Zwingmann, Lorenz: Zum Einsatz von Kundenbefragungen in der Internen Revision, in: ReVision III/2003, S. 19–27.
- Zwingmann, Lorenz: Inhalte und Funktionen eines Intranetauftritts der Internen Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2004, S. 2–6.
- Zwingmann, Lorenz: Die Interne Revision als Managementinstrument – Anforderungen an die Interne Revision aus Sicht der Unternehmensleitung, in: Interne Revision Jahrbuch 2006, Hamburg 2005, S. 5–29.
- Zwingmann, Lorenz/Dieninghoff, Patrick/Meyer, Jörn: Zur Entwicklung und Nutzung einer Balanced Scorecard für die Interne Revision, in: Zeitschrift Interne Revision 2003, S. 142–152.

Endnoten

- 1 Vgl. Müller, K.-P./Kemper, H.-P., (2006), S. 184.
- 2 Vgl. Lück, W./Henke, M., (2006), S. 129.
- 3 Vgl. hierzu Hofmann, R., (1982), S. 2474 f. sowie Lück, W./Henke, M., (2004), S. 2.
- 4 Vgl. Hunecke, J., (2004), S. 30.
- 5 Vgl. Zwingmann, L., (2005), S. 8.
- 6 Vgl. hierzu insbesondere Buderath, H. M., (2004), S. 39 ff.
- 7 Vgl. hierzu ausführlich Hunecke, J./Henke, M., (2006), S. 157 ff.
- 8 Vgl. Hunecke, J., (2004), S. 28.
- 9 Ähnlich auch Jozseffi, T., (2003), S. 9.
- 10 Vgl. Arbeitskreis „Externe und Interne Überwachung der Unternehmung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V., (2006), S. 226.
- 11 Vgl. hierzu auch Kremer, F. (2006), S. 51 ff.
- 12 Ähnlich auch Warnke, M., (2006), S. 198.
- 13 Vgl. Lindner, M./Dumstorf, M., (2004), S. 20.
- 14 Vgl. zum Outsourcing der Internen Revision insbesondere Schwager, E., (2003), S. 2133 ff.; Lück, W./Jung, A., (1994), S. 173 ff.
- 15 Ähnlich auch Wesel, P./Jackmuth, H.-W., 2006, S. 82.
- 16 Vgl. Zwingmann, L., (2004), S. 4.
- 17 Ähnlich auch Anger, C./Detscher, S. (2006), S. 18.
- 18 Vgl. Schade, C., (2005), S. 260.
- 19 Vgl. Bubendorfer, R., (2006), S. 203.
- 20 Vgl. Zwingmann, L./Dieninghoff, P./Meyer, J., (2003), S. 147.
- 21 Vgl. hierzu im Detail Zwingmann, L., (2002), S. 1261 ff.
- 22 Vgl. Hobuss, W./Diamant G.-M., (2000), S. 1038.
- 23 Vgl. Dieninghoff, P., (2001), S. 179.
- 24 Vgl. zum Einsatz von Kundenbefragungen in der Internen Revision Zwingmann, L., (2003), S. 19 ff.
- 25 Vgl. hierzu auch Zwingmann, L., (2003), S. 20 f.
- 26 Vgl. hierzu insbesondere Zwingmann, L., (2003), S. 26 f.
- 27 Vgl. Applegate, D. B./Bergman, L. G./Didis, S. K., (1997), S. 63.
- 28 Vgl. zum Intranetauftritt der Internen Revision Zwingmann, L., (2004), S. 2 ff.
- 29 Vgl. Hunecke, J., (2004), S. 35.
- 30 Zu den einzelnen Funktionen des Intranetauftritts der Internen Revision vgl. Zwingmann, L., (2004), S. 5 ff.
- 31 Vgl. hierzu auch Zwingmann, L./Dieninghoff, P./Meyer, J., (2003), S. 142 ff.

Revision des Facility-Managements

Ein Prüfungsleitfaden

Erarbeitet im Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (IIR)

Hrsg. vom Deutschen Institut für Interne Revision e.V. (IIR), Frankfurt/Main

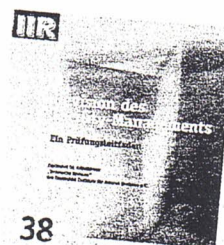
2006, 99 Seiten, Euro (D) 22,80/sfr. 38,-

ISBN 978 3 503 09093 8

IIR-Schriftenreihe, Band 38

Bestellmöglichkeit online unter [www.ESV.info/978 3 503 09093 8](http://www.ESV.info/978_3_503_09093_8)

Die kommentierten Prüfungsfragen ermöglichen es Ihnen, das FM umfassend und systematisch zu prüfen. Damit ist für Sie dieser Leitfaden eine praktische und unverzichtbare Unterstützung bei Ihrer Prüfungsarbeit.



38

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG
www.ESV.info
E-Mail: ESV@ESV.medien.de