

Interne Revision und Corporate Governance

Aufgaben und Entwicklungen für die Überwachung

von

Dr. Eckhard Knapp

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/3 503 08728 1](http://ESV.info/3_503_08728_1)

ISBN 3 503 08728 1

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2005

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Inhaltsübersicht

Vorwort	7
Inhaltsübersicht	11
Inhaltsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	19
Abbildungsverzeichnis	21
Tabellenverzeichnis	23

Teil A: Interne Revision und Corporate Governance

Kapitel I: Interne Revision	29
1. Der Überwachungsprozess und seine Ausprägungen	29
1.1 Überwachung	29
1.2 Prüfung	31
1.3 Kontrolle	33
1.4 Revision	35
2. Ziele der Internen Revision	37
2.1 Formal- und Sachziele der Internen Revision	37
2.2 Prüfungsziele der Internen Revision	38
3. Prüfprozess der Internen Revision	39
3.1 Auswahl, Feststellung oder Ermittlung der IST-Objekte	40
3.2 Feststellung oder Ermittlung der zugehörigen SOLL-Objekte	40
3.3 Vergleich der IST- und SOLL-Objektpaare	41
3.4 Feststellung und Quantifizierung der Abweichungen	41
3.5 Beurteilung der Abweichungen	41
3.6 Information der Informationsberechtigten	42
3.7 Nachschau mittels Follow up	42
4. Aufgaben der Internen Revision	43
4.1 Financial Auditing	43
4.2 Operational und Management Auditing	44
4.3 Follow up	47
4.4 Entwicklung der Aufgabenbereiche	48
5. Organisatorische Einbindung der Internen Revision im Unternehmen ...	53
5.1 Vorsitzender des Vorstandes	53
5.2 Vorstandsmitglied	54
5.3 Gesamtvorstand	54
5.4 Audit Committee	54

Kapitel II: Corporate Governance	57
1. Betrachtungen zur Corporate Governance.....	57
1.1 Definitionsangebot für den Begriff der Corporate Governance	59
1.2 Diskussion ausgewählter Corporate Governance-Kodizes.....	60

Teil B: Empirie und Gestaltungsmodelle

Kapitel III: Empirische Untersuchung	67
1. Die Ergebnisse der empirischen Studie	68
1.1 Univariate Beschreibung der demographischen Daten.....	68
1.2 Prüfung der aufgestellten Untersuchungsfragen.....	73
1.3 Detailergebnisse für Deutschland, Österreich und die Schweiz.....	114
1.4 Fünf Trends für die Ausgestaltung der Internen Revision.....	129

Kapitel IV: Modelle zur Einbindung der Internen Revision in ein Corporate Governance-System.....	131
1. Risikomanagementsystem – Ein Exkurs.....	131
1.1 Bestandteile eines Risikomanagementsystems	132
1.2 Rollenverständnis der Internen Revision als Teil des risikoorientierten Internen Kontrollsystems	136
2. Szenarien für Modelleinbindungen der Internen Revision im Risikomanagementsystem einer Corporate Governance	142
2.1 Rollenverständnisse der Internen Revision in einer Corporate Governance	142
2.2 Bewertung der Gestaltungsvarianten	147
2.3 Bewertung und Diskussion der Gestaltungsmodelle	173
Zusammenfassung	177
Literaturverzeichnis.....	185
Stichwortverzeichnis	189

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Inhaltsübersicht	11
Inhaltsverzeichnis.....	13
Abkürzungsverzeichnis	19
Abbildungsverzeichnis	21
Tabellenverzeichnis.....	23

Teil A: Interne Revision und Corporate Governance

Kapitel I: Interne Revision	29
1. Der Überwachungsprozess und seine Ausprägungen.....	29
1.1 Überwachung	29
1.1.1 Definition der Überwachung	30
1.1.2 Gliederungsmöglichkeiten der Überwachung	30
1.2 Prüfung.....	31
1.2.1 Definition der Prüfung.....	31
1.2.2 Abgrenzung der Prüfung von den weiteren Überwachungselementen.....	31
1.3 Kontrolle	33
1.3.1 Definition der Kontrolle	33
1.3.2 Formen der Kontrolle	34
1.3.3 Bestandteile des Internen Kontrollsystems.....	34
1.3.4 Prüfung des Internen Kontrollsystems	35
1.4 Revision	35
1.4.1 Definition der Revision.....	35
1.4.2 Das Merkmal der Prozess(un)abhängigkeit.....	36
2. Ziele der Internen Revision.....	37
2.1 Formal- und Sachziele der Internen Revision.....	37
2.2 Prüfungsziele der Internen Revision.....	38
2.2.1 Ordnungsmäßigkeit.....	38
2.2.2 Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit	39

3.	Prüfprozess der Internen Revision	39
3.1	Auswahl, Feststellung oder Ermittlung der IST-Objekte	40
3.2	Feststellung oder Ermittlung der zugehörigen SOLL-Objekte.....	40
3.3	Vergleich der IST- und SOLL-Objektpaare	41
3.4	Feststellung und Quantifizierung der Abweichungen	41
3.5	Beurteilung der Abweichungen	41
3.6	Information der Informationsberechtigten	42
3.7	Nachschau mittels Follow up	42
4.	Aufgaben der Internen Revision	43
4.1	Financial Auditing	43
4.1.1	Definition des Financial Auditing	43
4.1.2	Aufgaben eines Financial Auditing	43
4.2	Operational und Management Auditing	44
4.2.1	Definition des Operational Auditing	45
4.2.2	Aufgaben eines Operational Auditing	45
4.2.3	Management Auditing	46
4.3	Follow up	47
4.4	Entwicklung der Aufgabenbereiche.....	48
4.4.1	Begutachtung und Beratung	48
4.4.2	Weiterentwicklung der Organisation.....	50
4.4.3	Ausbildung von Führungskräftenachwuchs	51
4.4.4	Perspektivische Betrachtungen zu den Aufgaben der Internen Revision	52
5.	Organisatorische Einbindung der Internen Revision im Unternehmen...	53
5.1	Vorsitzender des Vorstandes.....	53
5.2	Vorstandsmitglied	54
5.3	Gesamtvorstand.....	54
5.4	Audit Committee	54
Kapitel II: Corporate Governance		57
1.	Betrachtungen zur Corporate Governance.....	57
1.1	Definitionsangebot für den Begriff der Corporate Governance	59
1.2	Diskussion ausgewählter Corporate Governance-Kodizes.....	60

Teil B: Empirie und Gestaltungsmodelle

Kapitel III: Empirische Untersuchung		67
1.	Die Ergebnisse der empirischen Studie	68
1.1	Univariate Beschreibung der demographischen Daten.....	68
1.2	Prüfung der aufgestellten Untersuchungsfragen.....	73
1.2.1	Prüfung der Untersuchungsfrage 1	74
1.2.1.1	Analysierte Änderungen bei der Internen Revision	74

1.2.1.2	Bewertung der Untersuchungsfrage 1 anhand der Ergebnisse aus der Studie.....	86
1.2.2	Prüfung der Untersuchungsfrage 2	88
1.2.2.1	Einführung und Bestand von Corporate Governance-Systemen.....	88
1.2.2.2	Veränderungen durch die Einführung einer Corporate Governance	90
1.2.2.3	Änderungspotenzial der Internen Revision bei eingeführter Corporate Governance	94
1.2.2.4	Änderungspotenzial der Internen Revision bei geplanter Einführung einer Corporate Governance.....	98
1.2.2.5	Änderungspotenzial der Internen Revision bei persönlich erwarteter Einführung einer Corporate Governance	103
1.2.2.6	Bewertung der Untersuchungsfrage 2 anhand der Ergebnisse aus der Studie.....	107
1.2.3	Prüfung der Untersuchungsfrage 3	108
1.2.3.1	Entwicklungen der Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen.....	109
1.2.3.2	Entwicklungen der Corporate Governance in international ausgerichteten Unternehmen	111
1.2.3.3	Bewertung der Untersuchungsfrage 3 anhand der Ergebnisse aus der Studie.....	113
1.3	Detailergebnisse für Deutschland, Österreich und die Schweiz.....	114
1.3.1	Univariate Länderbeschreibung der demographischen Daten.....	115
1.3.2	Etablierung eines Corporate Governance-Systems und Einbindung der Internen Revision in der Länderbetrachtung ..	120
1.3.3	Auswirkungen der Einführung einer Corporate Governance in der Länderbetrachtung.....	122
1.3.4	Erwartete Entwicklungen bei den Internen Revisionen in der Länderbetrachtung	125
1.4	Fünf Trends für die Ausgestaltung der Internen Revision.....	129

Kapitel IV: Modelle zur Einbindung der Internen Revision in ein Corporate Governance-System.....	131
1. Risikomanagementsystem – Ein Exkurs.....	131
1.1 Bestandteile eines Risikomanagementsystems	132
1.1.1 Risikoidentifikation	133
1.1.2 Risikoanalyse und Risikobewertung	134
1.1.3 Risikosteuerung	135
1.1.4 Risikocontrolling	136

1.2	Rollenverständnis der Internen Revision als Teil des risikoorientierten Internen Kontrollsystems	136
1.2.1	Die Interne Revision als Teil des Risikomanagementsystems ..	137
1.2.2	Maßnahmen in der Internen Revision, um den Risiken zu begegnen.....	139
1.2.2.1	Ausbildung und Berufszulassung	140
1.2.2.2	Weiterbildung und disziplinäre Überwachung.....	140
1.2.2.3	Organisation der Internen Revision.....	140
2.	Szenarien für Modelleinbindungen der Internen Revision im Risikomanagementsystem einer Corporate Governance	142
2.1	Rollenverständnisse der Internen Revision in einer Corporate Governance	142
2.1.1	Die Interne Revision als Institution für die Risikoidentifikation	143
2.1.2	Die Interne Revision als Frühwarnfunktion mit begleitender Status quo-Einschau für die Risikoanalyse- und Risikobewertungsphase.....	144
2.1.3	Die Interne Revision als Fachpromotor in einem Audit Committee als Auskunftsfunktion zur Risikosteuerung	145
2.1.4	Die Interne Revision als Machtpromotor in einem Audit Committee als Beratungsfunktion für die Unternehmens- und Risikostrategie	146
2.2	Bewertung der Gestaltungsvarianten	147
2.2.1	Unternehmensziel I: Erhöhung der Produktivität.....	148
2.2.1.1	Teilziel 1: Vermeidung von Doppelspurigkeiten in der Aufgabenerfüllung.....	149
2.2.1.2	Teilziel 2: Klare Abgrenzung von Aufgaben- und Kompetenzbereichen	151
2.2.1.3	Teilziel 3: Routinisierung von Informationsprozessen.....	152
2.2.1.4	Teilziel 4: Vermeidung von Spannungen und Konflikten zwischen den Organisationsmitgliedern	153
2.2.1.5	Teilziel 5: Struktur und Qualität des Know how	154
2.2.2	Unternehmensziel II: Erhöhung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.....	155
2.2.2.1	Teilziel 1: Erhöhung der Innovationsfähigkeit.....	157
2.2.2.2	Teilziel 2: Unterstützung kreativer Prozesse durch bestimmte Arbeitstechniken	158
2.2.2.3	Teilziel 3: Erfassung von Änderungspotenzialen, die einer organisatorischen Lösung bedürfen.....	159
2.2.2.4	Teilziel 4: Informationsbeschaffung (Datenzugriff) und schnelle Weitergabe (zum Beispiel Berichtswesen).....	160

2.2.2.5	Teilziel 5: Verbesserung von Entscheidungsfindungsprozessen	161
2.2.3	Unternehmensziel III: Senkung der Überwachungskosten	162
2.2.3.1	Reduzierung der Anzahl der Mitarbeiter in der Internen Revision	163
2.2.3.2	Reduzierung des Aus- und Weiterbildungsaufwandes der Revisionsmitarbeiter	165
2.2.3.3	Senkung der Kosten je Prüfauftrag.....	166
2.2.4	Unternehmensziel IV: Erhöhung des Anteils der aus eigenem Nachwuchs besetzten Führungspositionen	167
2.2.4.1	Faktor 1: Lernbereitschaft.....	168
2.2.4.2	Faktor 2: Risikobereitschaft und Bereitschaft zur Verantwortung	169
2.2.4.3	Faktor 3: Kommunikations- und Dialogfähigkeit	170
2.2.4.4	Faktor 4: Soziale Kompetenz	171
2.3	Bewertung und Diskussion der Gestaltungsmodelle	173
Zusammenfassung		177
Literaturverzeichnis		185
Stichwortverzeichnis		189