

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

DIIR-FORUM

Band 10

# **Das 1x1 der Internen Revision**

## **Bausteine eines erfolgreichen Revisionsprozesses**

Von  
Michael Bünis und Thomas Gossens

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek 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/978 3 503 19500 8

1. Auflage 2016
2. Auflage 2018
3. Auflage 2020

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, sodass aufgrund von Druckfehlern für fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 19500 8

eBook: ISBN 978 3 503 19501 5

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020

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.

Satz: multitext, Berlin

Druck und Bindung: Difo-Druck GmbH, Bamberg

## **Vorwort zur dritten, aktualisierten und erweiterten Auflage**

Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren in verschiedenen Funktionen und Rollen mit dem Thema Interne Revision und haben als Praktiker mit großer Zufriedenheit die zunehmende Professionalisierung der Internen Revision beobachtet und unterstützt. Wir sind fest überzeugt, dass die Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision einen sinnvollen Rahmen setzen, innerhalb dessen jede Interne Revision, gleich in welcher Branche und welcher Größe, im Sinne der global anerkannten und einheitlichen Mission, den Wert einer Organisation durch risikoorientierte und objektive Prüfung, Beratung und Einblicke zu erhöhen und zu schützen, mehrwertstiftend tätig werden kann. Eine wirksame Interne Revision liefert einen wichtigen Mehrwert für jedes Unternehmen und jede Organisation.

Als wir im Jahr 2015 die erste Auflage unseres Buches „1x1 der Internen Revision“ begonnen haben, war es unser Ziel, branchenübergreifend eine strukturierte Anleitung zu den wichtigsten Fragestellungen der Internen Revision anzubieten, die in dieser kompakten Form in Deutschland noch nicht verfügbar war. Sehr viele positive Rückmeldungen haben uns bestätigt, dass uns dies gelungen ist, und ermuntern uns, in der vorliegenden dritten Auflage neben den Grundlagen auch aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen und in unser Buch aufzunehmen.

Die Professionalisierung der Revision schreitet weiter voran und die Revisionseinheiten sehen sich in vielen Branchen mit großen Veränderungen konfrontiert. Die Interne Revision ist gezwungen, Antworten auf neue Fragen der Stakeholder zu geben und mit neuen Risiken umzugehen. Gemäß Definition erbringt die Interne Revision unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft. Dies bedeutet auch, dass die Interne Revision sich mit Themen beschäftigen muss, die für die Organisation wichtig sind, und dass der Risikoorientierung der Internen Revision in Zeiten disruptiver Veränderungen eine ungemein wichtige Bedeutung zukommt.

Es erscheint es uns deshalb sinnvoll, auch in der vorliegenden dritten Auflage den aktuellen Stand zu erfassen und (weiterhin) in einem knapp gehaltenen Buch über die Interne Revision übersichtlich darzustellen. Es ist nicht unsere Absicht, alle Facetten der Internen Revision ausführlich zu beleuchten. Vielmehr stellen wir die wesentlichen Aspekte einer wirksamen Revisionsfunktion prägnant dar und geben bei wichtigen Fragen Antworten hinsichtlich aktueller Good oder Best Practices. Wir möchten unsere Leser schnell und

umfassend über die wichtigen Themen der Internen Revision informieren und dabei die Bausteine einer erfolgreichen Internen Revision aufzeigen.

Dieses Buch ist als Unterstützung für Praktiker bei der täglichen Arbeit gedacht und kann als Vorbereitung auf eine Zertifizierung genutzt werden. Einsteigern ermöglicht es, die wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Internen Revision kurz und praxisorientiert kennenzulernen und dadurch einen schnellen Einstieg in das Thema Interne Revision zu erlangen. Daher ist es auch für Studierende, die sich mit Corporate Governance und Interner Revision befassen, eine gute Möglichkeit, sich schnell über die Praxis der Internen Revision zu informieren. Die vorliegende dritte Auflage gibt den aktuellen Stand rund um das Thema Interne Revision wieder.

Beim Erich Schmidt Verlag bedanken wir uns für die gute und vollkommen reibungslose Zusammenarbeit. Über Kommentare und Anmerkungen zu unserem Buch würden wir uns sehr freuen. Den Lesern wünschen wir viel Spaß und weiterhin viel Erfolg in der Umsetzung.

Korschenbroich und Düsseldorf, im September 2020

Michael Bünis, CIA CRMA

Thomas Gossens, CIA CISA CRISC

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur dritten, aktualisierten und erweiterten Auflage</b> .....	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	11
<b>1. Grundlagen der Internen Revision</b> .....	13
1.1    Unternehmerische Überwachungsfunktion: Warum Interne Revision? .....	15
1.2    Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen .....	17
1.3    Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision (IPPF) .....	19
1.3.1    Mission und Grundprinzipien .....	21
1.3.2    Definition .....	22
1.3.3    Ethikkodex .....	22
1.3.4    Standards des IIA .....	26
1.3.5    Grundlagen weiterer prüfender Berufsverbände .....	30
1.4    Grundlagen der Internen Revision in Deutschland .....	34
1.4.1    DIIR Revisionsstandards .....	34
1.4.2    Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) als Best Practice Ansatz .....	35
1.5    Geschäftsordnung der Internen Revision .....	38
1.6    Unabhängigkeit und Objektivität .....	41
1.6.1    Begriffe und Bedeutung .....	41
1.6.2    Kriterien für organisatorische Unabhängigkeit .....	46
1.6.3    Kriterien für persönliche Objektivität .....	48
1.6.4    Mögliche Beeinträchtigungen der organisatorischen Unabhängigkeit .....	49
1.6.5    Mögliche Beeinträchtigungen der persönlichen Objektivität .....	50
1.6.6    Steuerung von Bedrohungen der Objektivität .....	51
1.6.7    Jährliche Überprüfung und Berichterstattung .....	53
1.7    Revisionshandbuch .....	55
<b>2. Fachkompetenz und Führung in der Internen Revision</b> .....	59
<b>3. Planung in der Internen Revision</b> .....	71
3.1    Prüfungslandkarte: Die Prüfungsobjekte der Internen Revision .....	73
3.2    Risikoorientierte Prüfungsplanung .....	81
3.2.1    Notwendigkeit der Risikoorientierung in der Revisionsplanung .....	81
3.2.2    Identifikation der Bereiche mit dem größten Risiko .....	83
3.2.3    Traditionelle risikoorientierte Revisionsplanung .....	86
3.2.4    Kapazitätsplanung .....	90
3.2.5    Jahresplanung in zwei Schritten .....	90

3.2.6	Vorteile des beschriebenen Verfahrens . . . . .	92
3.2.7	Neuere Planungsansätze . . . . .	93
3.2.8	Continuous Risk Assessment . . . . .	94
<b>4.</b>	<b>Der Prüfungsprozess der Internen Revision. . . . .</b>	<b>99</b>
4.1	Einleitung . . . . .	101
4.2	Prüfungsplanung . . . . .	105
4.2.1	Verteilung der Rollen und Tätigkeiten . . . . .	108
4.2.2	Auswahl des Prüfungsleiters und der Teammitglieder . . . . .	109
4.2.3	Identifikation der Prüfungsgrundlagen. . . . .	111
4.2.4	Vorbereitung des Arbeitsprogramms und fachliche Durchdringung des Prüfungsobjektes . . . . .	111
4.2.5	Erstellung eines Arbeitsprogramms und Festlegung des Unterlagen- und Datensammelprozesses . . . . .	122
4.3	Prüfungsdurchführung . . . . .	124
4.3.1	Auftaktgespräch . . . . .	125
	a. Vorstellung der Teilnehmer . . . . .	126
	b. Überprüfung des Prüfungsplans . . . . .	127
	c. Prüfungseinschränkungen . . . . .	127
	d. Prüfungsmethoden und -techniken . . . . .	128
	e. Berichterstattung . . . . .	128
	f. Festlegen des Interviewplans . . . . .	129
	g. Bestätigung des Schlussgesprächs. . . . .	129
	h. Weitere Gespräche während der Prüfung . . . . .	129
4.3.2	Arbeitspapiere. . . . .	129
4.3.3	Sonderprüfungen . . . . .	135
4.3.4	Fraud-Untersuchungen . . . . .	140
4.3.5	Projektprüfungen durch die Interne Revision. . . . .	142
4.3.6	Informationsquellen und Prüfungsnachweise. . . . .	146
4.3.7	Informationsbeschaffung und Datensammlung . . . . .	148
	a. Interview (Prüfungsgespräch) . . . . .	149
	b. Beobachtung von Aktivitäten . . . . .	151
	c. Prüfung von Dokumenten und Dateien . . . . .	151
	d. Verifizierung und Validierung . . . . .	152
	e. Analyse und Bewertung . . . . .	152
4.3.8	Prüfungsrisiko und Wesentlichkeit . . . . .	154
4.3.9	Auswahl von Prüfungselementen (Stichproben). . . . .	155
4.3.10	Datenanalyse. . . . .	164
4.4	Prüfungsabschluss . . . . .	170
4.4.1	Ergebnisabstimmung . . . . .	170
4.4.2	Schlussgespräch . . . . .	171
4.5	Revisionsberichte . . . . .	173
4.5.1	Inhalt und Gestaltung des Revisionsberichts . . . . .	173
4.5.2	Formulierung von Beanstandungen . . . . .	181
4.5.3	Klassifikation von Beanstandungen . . . . .	184
4.5.4	Gesamtbewertung von Prüfungen . . . . .	185



---

4.5.5	Berichtskritik . . . . .	187
4.6	Follow-up . . . . .	188
4.6.1	Standards zum Follow-up und Wirksamkeit des Prozesses . . . . .	188
4.6.2	Adressatenkreis . . . . .	192
4.6.3	Eskalationsmechanismus . . . . .	193
4.6.4	Externe Beanstandungen . . . . .	196
4.6.5	Technische Prozessunterstützung. . . . .	197
4.6.6	Betroffene zu Beteiligten machen . . . . .	198
<b>5.</b>	<b>Beratungsaktivitäten der Internen Revision . . . . .</b>	<b>201</b>
5.1	Informelle Beratung und Gremieneinbindung . . . . .	203
5.2	Formelle Beratungsaufträge . . . . .	204
5.3	Projektbegleitende Beratung . . . . .	208
<b>6.</b>	<b>Berichtswesen – Abseits der Prüfungsberichte . . . . .</b>	<b>209</b>
6.1	Jahresbericht . . . . .	212
6.1.1	Standards . . . . .	212
6.1.2	Adressaten . . . . .	214
6.1.3	Transparenz und Offenheit . . . . .	216
6.1.4	Inhalte des Jahresberichts. . . . .	217
6.2	Quartalsberichte. . . . .	221
<b>7.</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Internen Revision . . . . .</b>	<b>225</b>
7.1	Einleitung . . . . .	227
7.2	Qualitätsorientierte Steuerungsprozesse . . . . .	229
7.3	Kontrollen . . . . .	231
7.4	Interne Qualitätsmessungen aufgrund von Kennzahlen. . . . .	234
7.5	Interne Qualitätsreviews . . . . .	236
7.6	Externe Quality Assessments . . . . .	238
7.7	Beurteilung durch den Abschlussprüfer . . . . .	239
7.8	Berichterstattung . . . . .	239
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>241</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>251</b>
	<b>Die Autoren . . . . .</b>	<b>257</b>