

# Herausforderungen an das Revisionswesen

Hans-Jürgen Steuber  
Bankhaus Reuschel & Co.

Audit Challenge 2006

30. März 2006  
Frankfurt am Main

# Agenda

- 1** Die Interne Revision
- 2** Herausforderungen an das Revisionswesen
- 3** Fazit und Ausblick

## Definition der Internen Revision

**„Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- („assurance“-) 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.“**

**IIR: Grundlagen der Internen Revision, Frankfurt am Main 2002**

## Die Interne Revision erfüllt 3 grundlegende Funktionen, ...

### Information

Schaffung von Transparenz über  
Prozesse und  
Organisationseinheiten

### Prävention

Erhöhung der  
Entdeckungswahrscheinlichkeit  
von dubiosen Handlungen

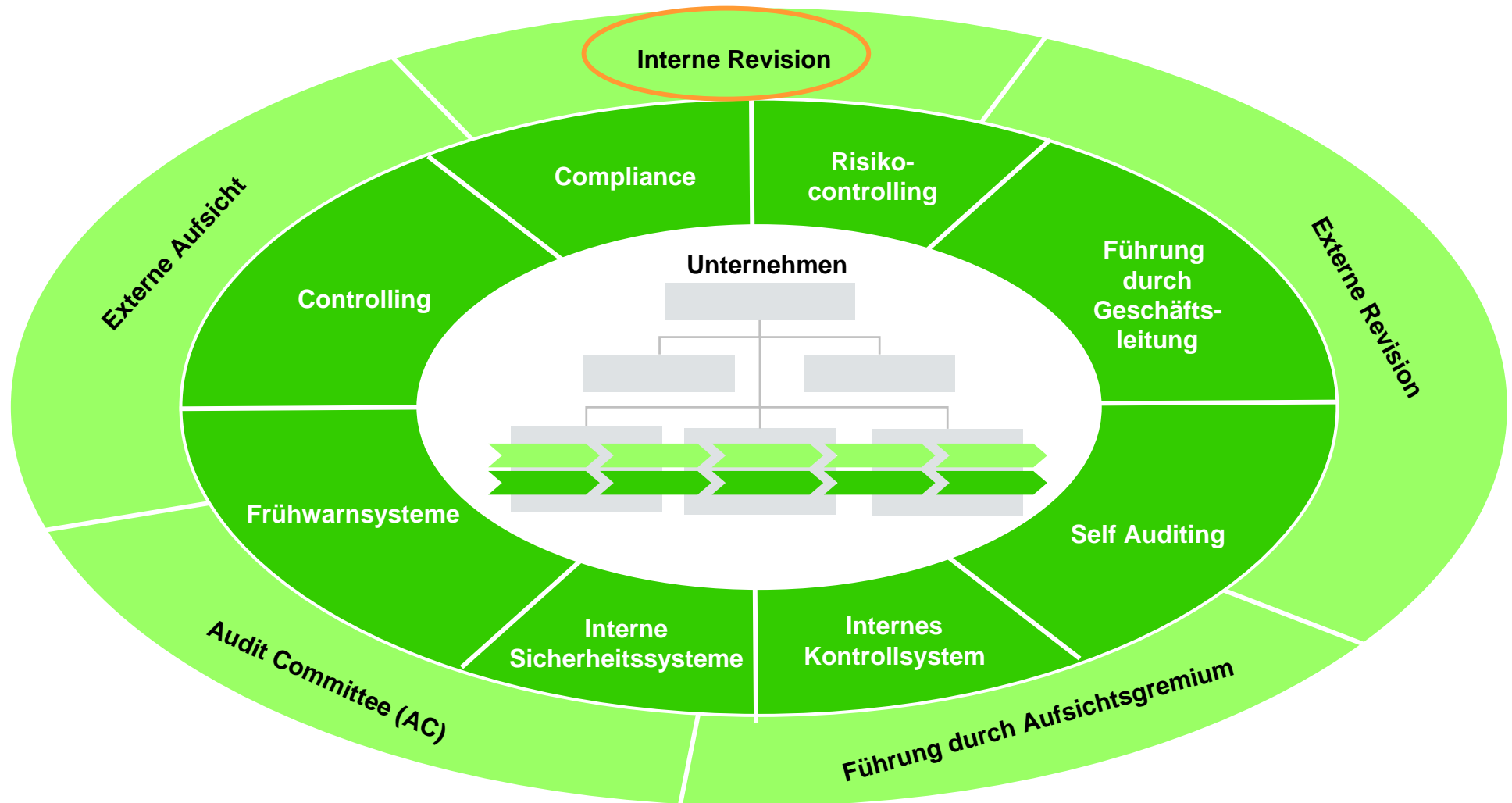
### Vertrauen

Versicherung für Entscheider,  
dass Prozesse korrekt ablaufen  
und Gesetze eingehalten werden

**Primäre Aufgabe der Revision ist die Prüfung von Vorgängen auf Ordnungsmäßigkeit und Angemessenheit, einschließlich Wirtschaftlichkeit, Unregelmäßigkeiten oder Manipulationen. Die Interne Revision ist damit ein wesentlicher Teil der Unternehmensüberwachung und -steuerung.**

# 1 Die Interne Revision

... ist Teil der Unternehmensüberwachung und -steuerung ...



Modifiziert übernommen aus: Palazzesi/Pfyffer, Interne Revision und Unternehmensüberwachung - von der Konkurrenz zur Kooperation, in: Der Schweizer Treuhänder 1-2/04

## ... und steht signifikanten Herausforderungen gegenüber

- ▶ Zunehmende Globalisierung der Wirtschaft
- ▶ Wachsende Komplexität der Unternehmensprozesse
- ▶ Verschärfter Wettbewerb um Kunden, Märkte, Kapital
- ▶ Spektakuläre Finanzskandale und Unternehmenspleiten

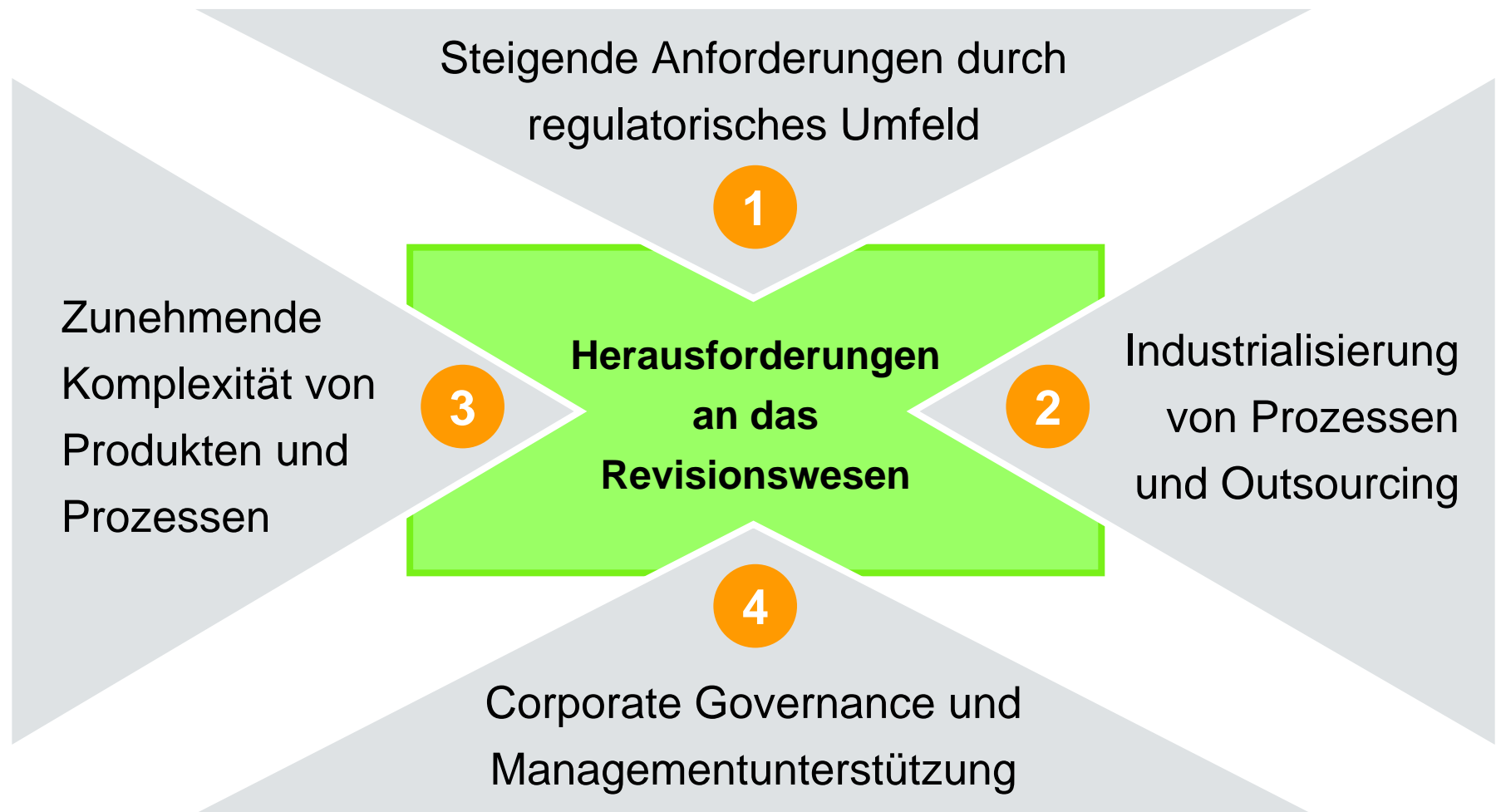


Wachsende Erwartungen der Öffentlichkeit und des Kapitalmarkts an integre und kompetente Unternehmensführung und -überwachung



**Erfordernis einer leistungsfähigen internen Revision sowie einer hohen Prüfungsqualität**

## Kernthemen im Überblick



# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 1 Regulatorisches Umfeld: Überblick

1

Finanzskandale und Performancedefizite machen Schwachstellen bei der Unternehmenskontrolle erkennbar und führen zu einer erhöhten öffentlichen Wahrnehmung der Corporate Governance.

2

Gesetzgeber und Aufsichtsorgane reagieren daher mit anspruchsvollen Erweiterungen der Anforderungen an die internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme.

3

Durch Internationalisierung und Globalisierung nimmt die Bedeutung von internationalen und supranationalen Anforderungen und Regularien an die Revisionsarbeit zu.

4

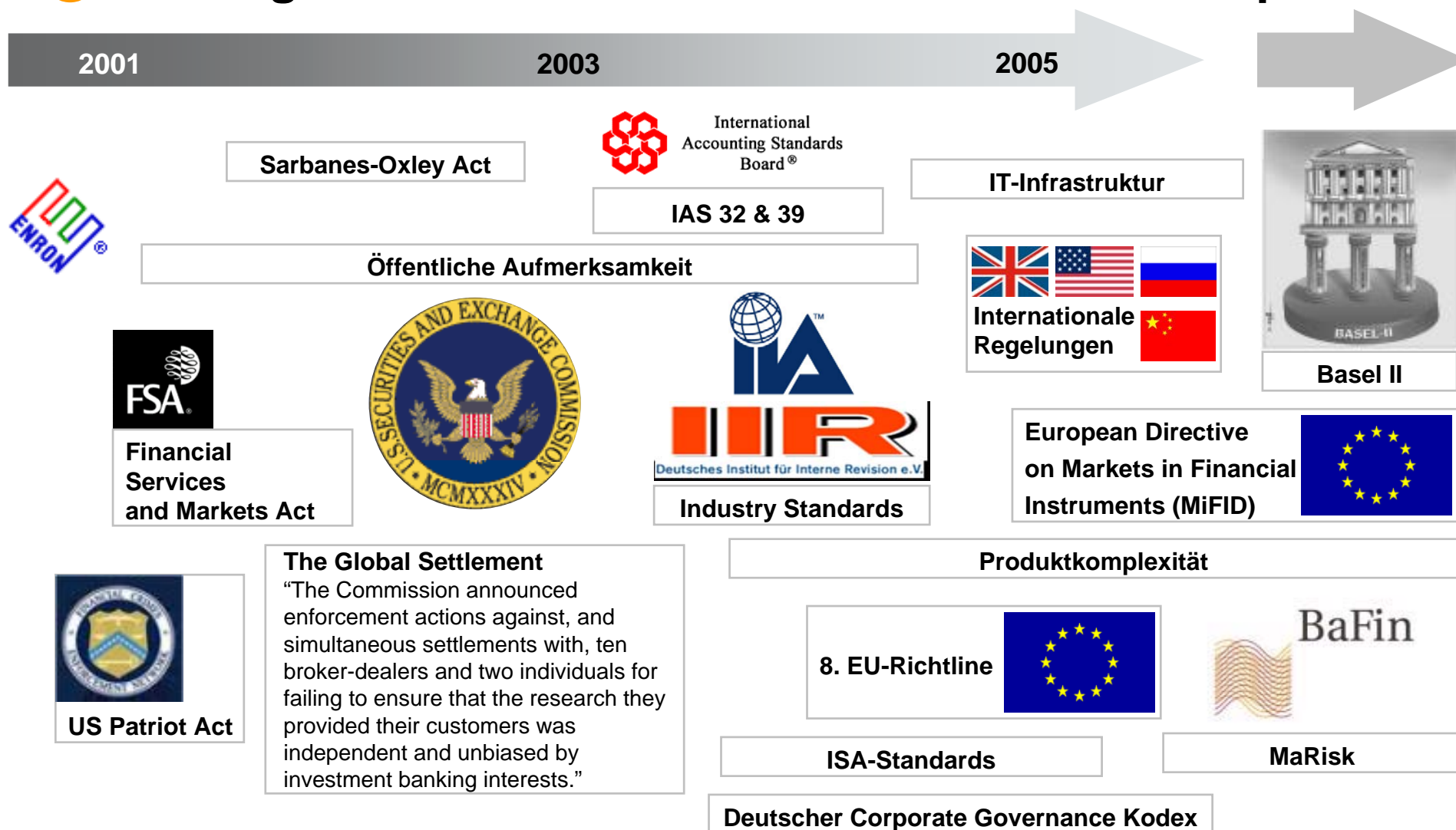
Neben nationalen Bestimmungen erlangen im Rahmen der europäischen Harmonisierung auch verstärkt europäische Regelungen Einfluss auf die Arbeit der Revision.

5

Durch die Weiterentwicklung der Standards für die Praxis der Internen Revision entstehen zusätzlich neue qualitative Anforderungen an die Revisionsarbeit.

# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 1 Das regulatorische Umfeld wird zunehmend komplexer



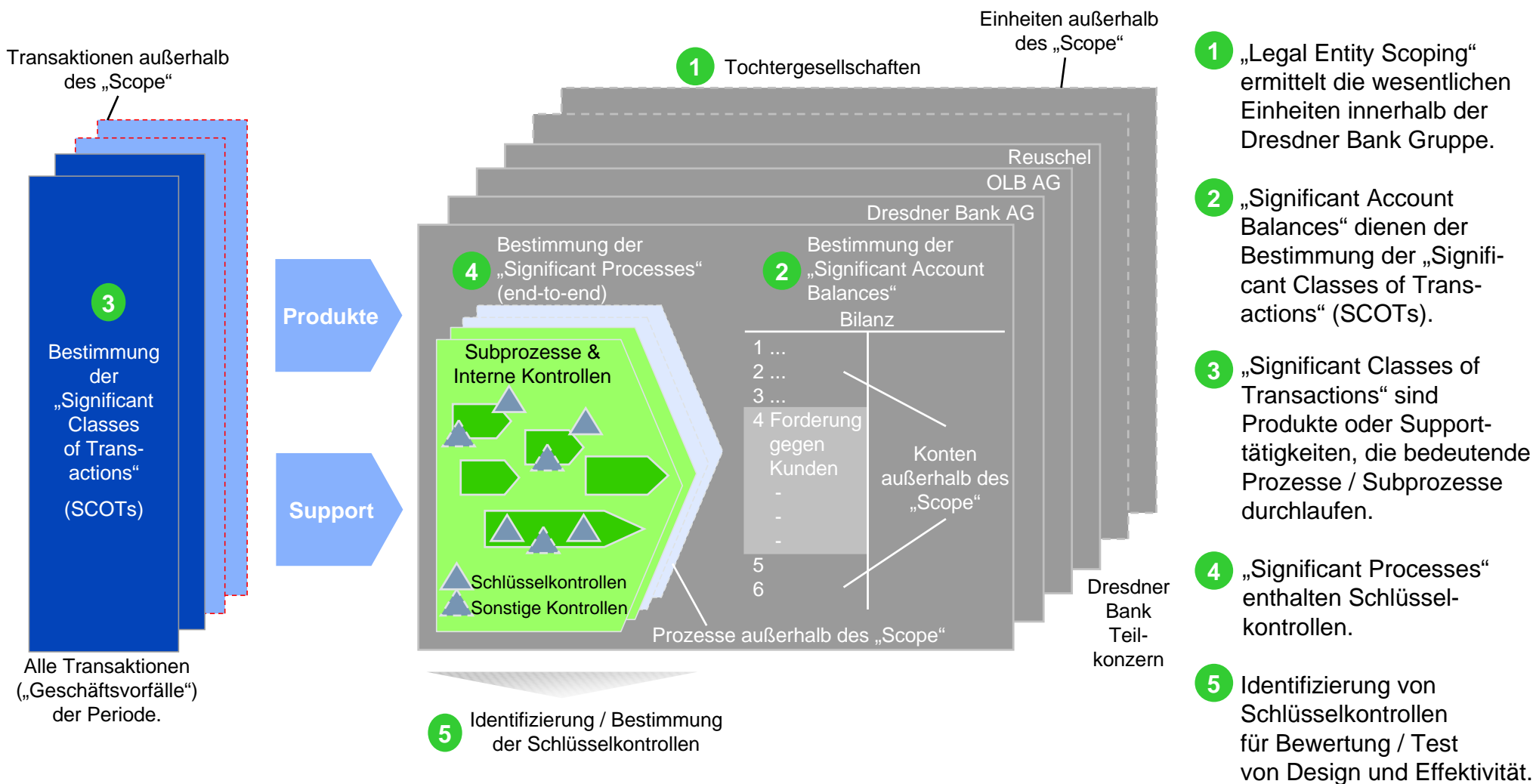
## 1 Praxisbeispiel: Der Sarbanes Oxley Act (SOX)

- ▶ Erlaß des „Sarbanes Oxley Acts“ durch die US Regierung im Juli 2002 als Reaktion auf Finanzskandale (Enron, Worldcom etc.).
- ▶ Ziel ist die Wiederherstellung von Vertrauen in die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung sowie die Stärkung von Corporate Governance Regeln.
- ▶ Dresdner Bank muß als Tochter der Allianz die „SOX“-Anforderungen erfüllen.
- ▶ Vierteljährliche Bestätigung der Angaben in der Berichterstattung durch CEO und CFO („Statement of Accountability“) sowie jährlicher Bericht über das Design und die Effektivität der internen Kontrollen zur Finanzberichterstattung (testiert durch den Wirtschaftsprüfer).
- ▶ Materielle Kontrollschwächen müssen offengelegt werden.

**Umsetzung / Erfüllung  
der SOX -Anforderungen  
ist eine gesamthafte  
Managementaufgabe**

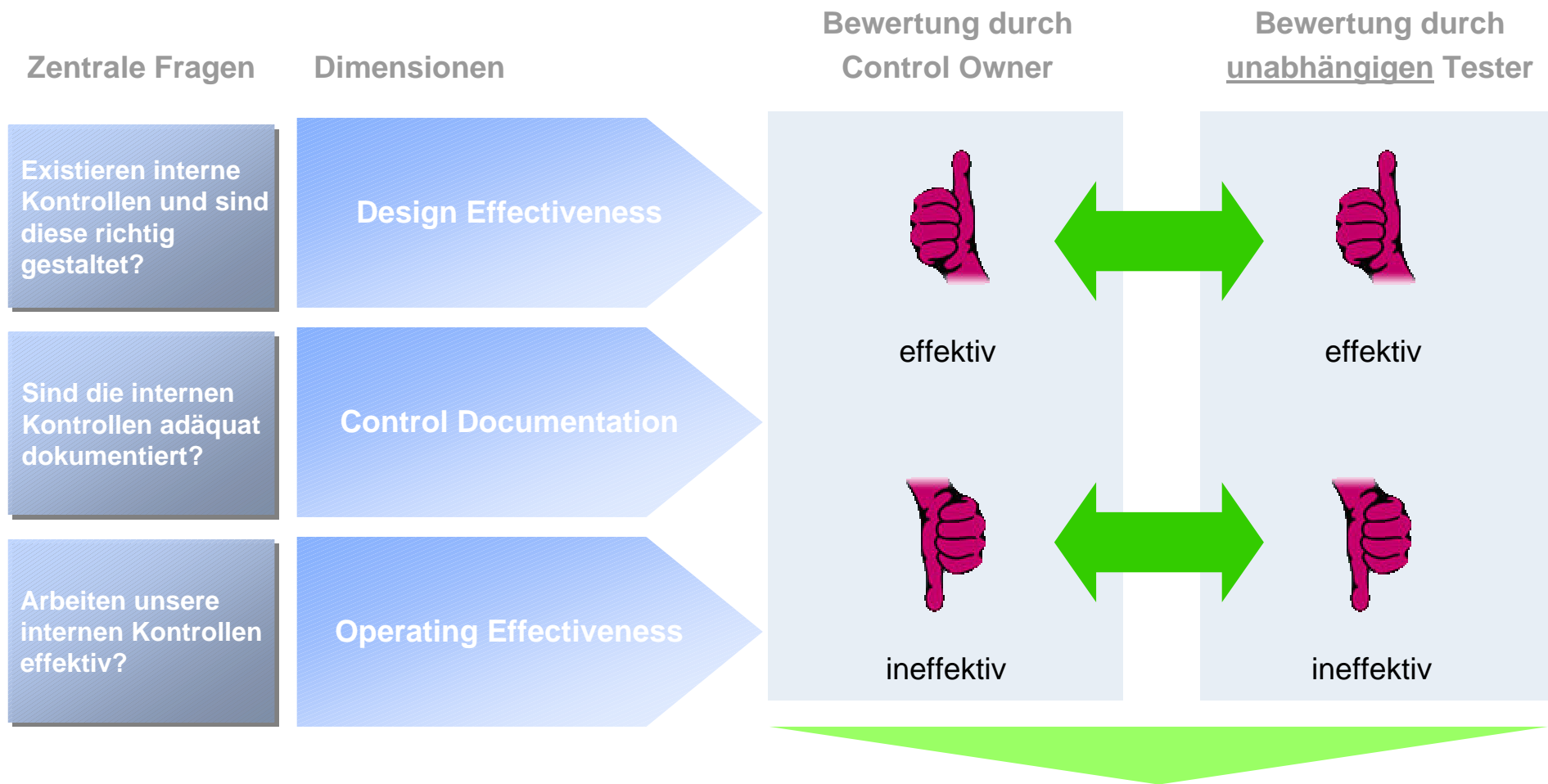
# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 1 Festlegung des Prüfungsausschnitts als Erfolgsfaktor



# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 1 Bewertung und Test aller Schlüsselkontrollen



Identifikation und Behebung von Kontrollschwächen

## 1 Auswirkungen von SOX auf die Interne Revision

### Vorteile

**Aufmerksamkeit:** Hoher Management Fokus

**Unabhängigkeit:** Betonung der Unabhängigkeit der Internen Revision

**Profil:** Profilierung als Berater / Experte

### Chancen

**Prüflandschaft:** Aktualisierung, Prüfung und Dokumentation der internen Kontrollsysteme

**Risiko Management:** Standardisierte und dokumentierte Risikokontrollmatrix mit Fokus Finanzen

**Unternehmen:** Verbesserung von Transparenz, Kommunikation und Behebung von Schwachstellen

### Nachteile

**SOX dominiert:** Priorität von SOX-Compliance kann zu Einschränkungen des Revisionsplans führen

**Fokussierte Risikobetrachtung:** Fokus liegt auf dem Financial Reporting

**Aufwand:** Auch nach Implementierung hohe Arbeitslast und sehr viel administrative Arbeit

**SOX ist eine enorme Herausforderung für die Interne Revision, aber auch eine einmalige Chance, das interne Kontrollumfeld nachhaltig zu stärken und in den operativen Einheiten zu verankern.**

# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 1 Regulatorisches Umfeld: Zusammenfassung

1

Eine umgehende und nachhaltige Umsetzung von regulatorischen Änderungen bedarf der vollen Unterstützung durch die Geschäftsführung.

2

Die Interne Revision muss die Entwicklungen im rechtlichen und regulatorischen Umfeld nahe verfolgen und nach Möglichkeit aktiv an der Gestaltung mitwirken.

3

Interne Prüfungsstandards sollten sich immer an den aktuellen Best-practices orientieren um hinsichtlich Prüfungsqualität und -durchführung stets auf dem aktuellsten Stand zu sein.

4

Um den Änderungen des regulatorischen Umfelds gewachsen zu sein, müssen die Mitarbeiter über angemessene Fähigkeiten verfügen und diese regelmäßig weiterentwickeln.

## 2 Industrialisierung von Prozessen: Überblick

1

Viele Branchen befinden sich seit einiger Zeit in einem Umfeld, das von zunehmendem Kostendruck und internationalem Wettbewerb geprägt ist.

2

Im Zusammenhang mit der ständigen Notwendigkeit von Effizienzsteigerungen wird oft auch über den Abbau von Mitarbeitern oder Ressourcen der Internen Revision als nicht unmittelbar wertschaffender Unterstützungsfunktion diskutiert.

3

Die Interne Revision ist im heutigen Umfeld längst nicht mehr die einzige Funktion, die kontinuierlich Überwachungsaufgaben im Unternehmen wahrnimmt - aber die einzige prozessunabhängige Einheit.

4

Neben dem effizienten Ressourceneinsatz stellt sich zudem die Frage, inwiefern die Revisionsfunktion selbst teilweise ausgelagert werden könnte.

5

Sofern Randaktivitäten eines Unternehmens an andere Anbieter „outgesourct“ werden ist zu klären, wie die Revision der betreffenden Einheiten in Zukunft erfolgt.

## 2 Praxisbeispiel: Zahlungsverkehrskooperation

### Zahlungsverkehrskooperation mit Deutsche Postbank AG

- ▶ Postbank wickelt seit Mai 2004 Zahlungsverkehr der Dresdner Bank ab
- ▶ Konzentration auf Kerngeschäft und Synergien beim Zahlungsverkehr möglich
- ▶ Momentan getrennte Revisionsprüfungen mit gemeinschaftlicher Abdeckung von Schnittstellen sowie vereinzelt gemeinsame Prüfungen bei der Postbank
- ▶ Zugang nur zu geschäftlichen Informationen der Dresdner Bank
- ▶ Ausschließlich Prüfung der Sachverhalte, die die Dresdner Bank betreffen

### Beurteilung

- ▶ Auch nach kompletter Auslagerung muss die Revision weiter ihrer Prüfungsverantwortung nachkommen, was jedoch auf Basis der Prüfungsplanung, der Revisionsberichte und der Ergebnisse der Mängelverfolgung des Partners sowie der Überprüfung des Prüfungsumfangs erfolgen kann.
- ▶ Eine genaue Kenntnis des outgesourceten Bereichs durch die Revision ist jedoch notwendig, um den Überblick über den Gesamtprozess zu behalten.

## 2 Praxisbeispiel: Zusammenarbeit mit anderen Einheiten

### Zusammenarbeit mit anderen Stabsabteilungen

- ▶ Grundsätzlich keine gemeinsamen Prüfungen (Unabhängigkeit der Revision), jedoch z.B. Prüfung von wichtigen Projekten in frühen Phasen, um Fehlentwicklungen zu vermeiden
- ▶ Durch Revisionsberichte Entdeckung nicht effizienter Abläufe und Prozesse in anderen Stabsabteilungen
- ▶ Übersicht über Gesamtprozesse ermöglicht Identifizierung abteilungsübergreifender Optimierungspotentiale

### Beurteilung

- ▶ Revision als unabhängiger Ratgeber, der auf Optimierungspotentiale hinweist.

### Zusammenarbeit mit der Revision der Allianz

- ▶ Aktuell Trennung der Revisionen von Allianz und Dresdner Bank
- ▶ Zuführungsprozess zwischen Bank und Versicherung wird gemeinsam geprüft
- ▶ Gesetzliche und regulatorische Vorschriften fordern separate Revisionseinheiten, die Weiterentwicklung einer einheitlichen Finanzdienstleistungsaufsicht könnte Impulse geben

### Beurteilung

- ▶ Zusammenarbeit mit Muttergesellschaft in Bereichen sinnvoll, die beide betreffen.
- ▶ Eine Konzernrevision alleine ist aus rechtlichen und regulatorischen Gründen nicht ausreichend.

## 2 Industrialisierung von Prozessen: Zusammenfassung

1

Der Druck hinsichtlich eines effizienten Einsatzes von Mitarbeitern und Ressourcen macht auch vor der Revision nicht halt und zwingt zum Handeln (z.B. Einsatz von IT für maschinelle Standardprüfungen).

2

Die Zusammenlegung von Revisionsabteilungen im Konzern ist durch strenge rechtliche und regulatorische Vorgaben nur bedingt möglich.

3

Eine teilweise Auslagerung der Revision erscheint wegen des unternehmensspezifischen Fachwissens, das in der Revision verfügbar sein muß, sowie der trotz allem bei der Geschäftsführung verbleibenden Verantwortung zum Teil eher als theoretische Frage.

4

Outsourcing von Geschäftsteilen erschwert den Überblick über den jeweiligen Gesamtprozess und kann daher die Identifizierung übergreifender Optimierungspotentiale hemmen.

5

Trotz der stets zu wahrenden Unabhängigkeit gilt es, die Interne Revision als Ratgeber zur Aufdeckung von ineffizienten Abläufen und Prozessen zu etablieren; ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Vermeidung von Fehlentwicklungen oder Betrugsfällen.

## 3 Zunehmende Komplexität: Überblick

- 1 Zunehmend komplexere Produkte sowie laufende Produktinnovationen stellen auch an die Revision konstant neue Herausforderungen.
- 2 Die Revision muß dabei den gesamten Prozess, den die Produktion und Distribution eines neuen Produkts umfasst, begleiten und untersuchen.
- 3 Besondere Aufmerksamkeit ist i.d.R. der Abbildung neuer Produkte im Rechnungswesen des Unternehmens sowie der für die Produktabwicklung erforderlichen IT-Systeme zu widmen.
- 4 Steigende Komplexität der Produkte schlägt sich zudem in zunehmend komplexen Überwachungsmodellen nieder, die einerseits die Arbeit der Revision erleichtern können, andererseits aber kontinuierlich selbst auf Fehler und „Schlupflöcher“ geprüft werden müssen.
- 5 Komplexität stellt z.T. signifikante intellektuelle Herausforderungen an eine interne Revision.

## 3 Zunehmende Komplexität: Zusammenfassung

1

Angemessene Unterstützung der Revision durch IT in Form geeigneter Überwachungsmodelle sowie vernetzter Datenbanken zur Sammlung und kontinuierlichen Überwachung der Abarbeitung etwaiger Moniten.

2

Erhöhte Anforderungen an Aus- und Weiterbildung von Revisoren, z.B. in Form von Berufsexamen oder postgradualen Studiengängen.

3

Nutzung einer „Nicht-Berufsrevision“ durch regelmäßige Gewinnung von Spezialisten, die nur für einige Jahre in der Revision tätig sind.

4

Professionelles „in-house recruitment“, um das aktuelle Fachwissen aus den einzelnen Bereichen nutzen zu können, sowie enge Zusammenarbeit mit Hochschulen.

5

Ausgewogene Struktur von Praktikern und Akademikern innerhalb der Revision.

## 4 Corporate Governance: Überblick

1

Corporate Governance bezeichnet die „Organisation der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens zur Sicherung eines optimalen Interessenausgleichs zwischen allen Anspruchsgruppen“.

2

Die Sicherstellung der Einhaltung der gültigen gesetzlichen Regelungen sind hierzu ein notwendiges aber kein hinreichendes Kriterium einer „guten“ Corporate Governance.

3

Diese wird vielmehr durch das Verständnis des Sinn und Zwecks dieser Regeln durch das Management und das Vorleben der Einhaltung der Unternehmenprinzipien erreicht.

4

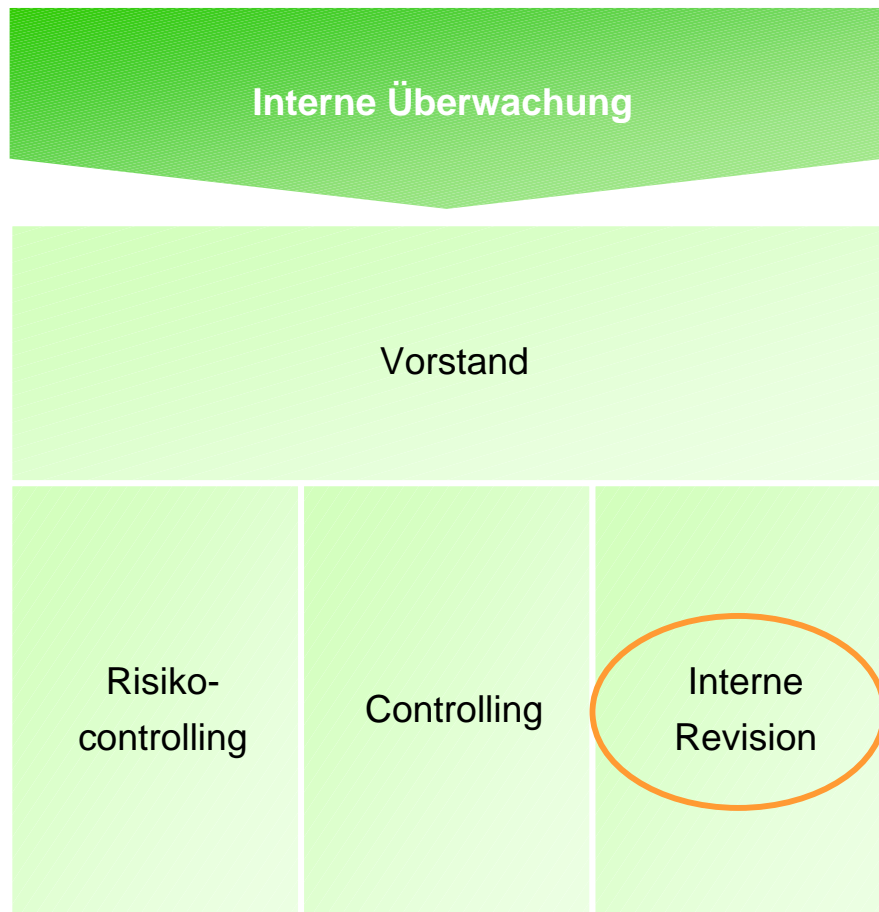
Die ethischen Anforderungen an das Management nehmen deutlich zu; der „Tone at the Top“ gilt als Basis für die Unternehmenskultur im gesamten Unternehmen.

5

Im Aufgabengebiet der Revision gewinnen Fragen der Führungskultur sowie der Integrität der Führungskräfte weiter an Bedeutung; gleichzeitig ist die Interne Revision auch als Teil der Corporate Governance zu verstehen.

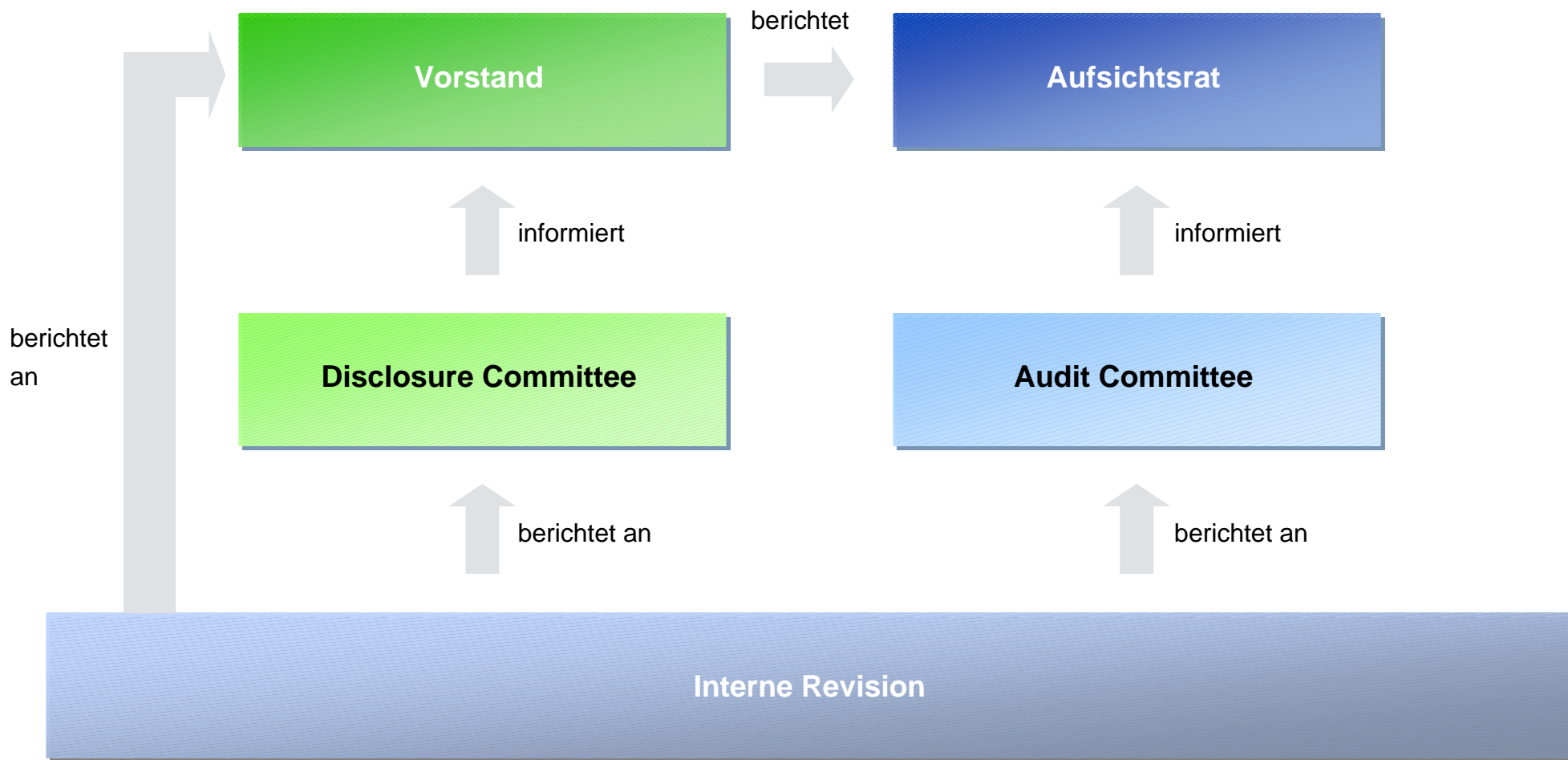
# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 4 Interne Revision als Teil der Corporate Governance



# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 4 Praxisbeispiel: Interne Revision in der Dresdner Bank

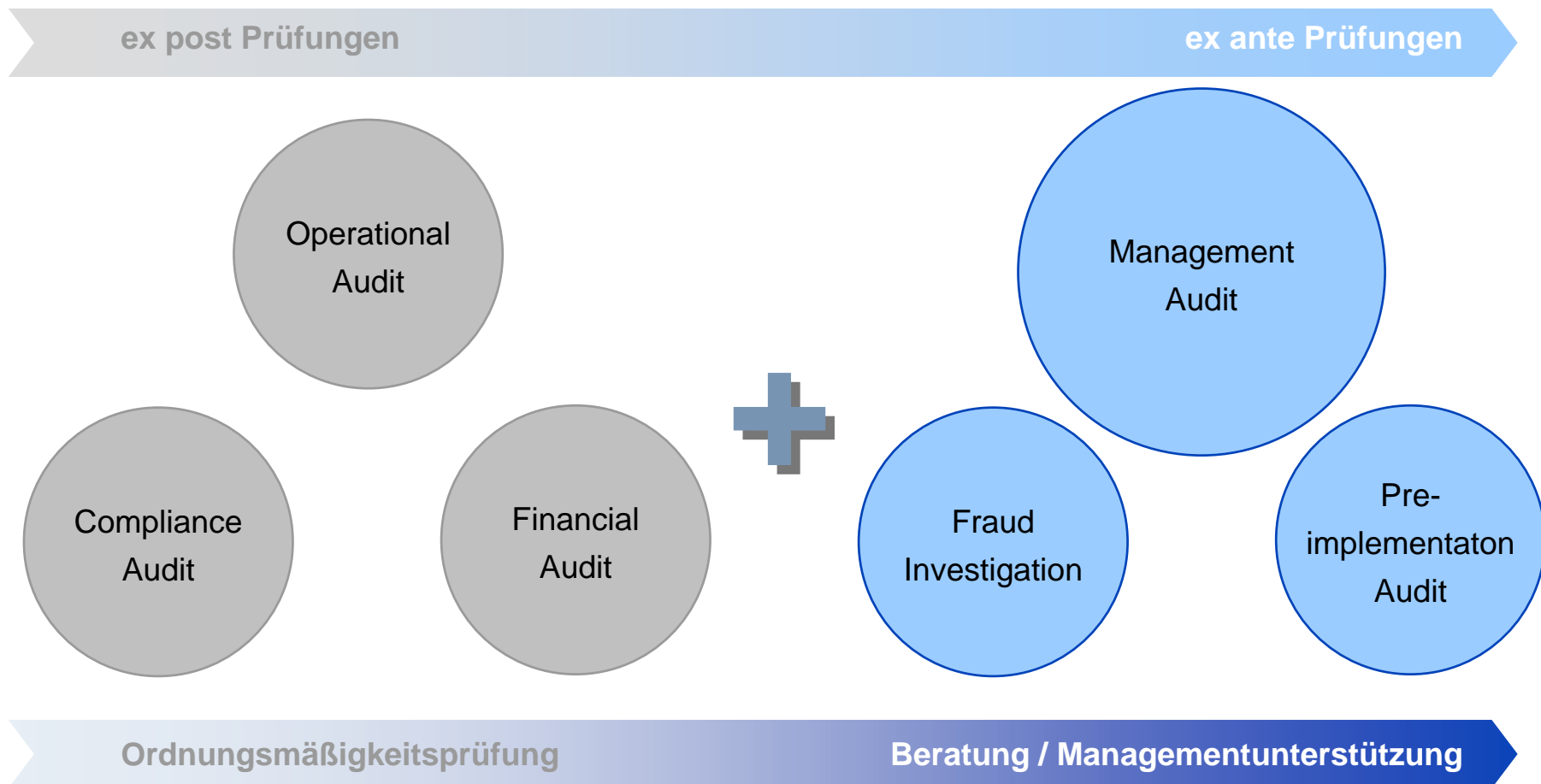


# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 4 Die Aufgaben der Revision haben sich stetig erweitert

Klassischer Aufgabenbereich

Erweiterte Aufgaben






# 2 Herausforderungen an das Revisionswesen

## 4 Bestimmte Voraussetzungen sind dabei stets zu erfüllen

### Voraussetzungen

Anforderungen  
MaRisk

<b>Unabhängigkeit</b>	Für die Erstellung sachlicher und unparteiischer Beurteilungen zu Schwachstellen im Unternehmen ist die Unabhängigkeit der Revision unverzichtbar.	
<b>Berichtslinie</b>	Im Idealfall Berichtslinie direkt an den CEO.	
<b>Rahmenbedingungen</b>	Konkrete Fixierung von Revisionsauftrag, Berichtslinie und sonstigen Rahmenbedingungen in einer Geschäftsordnung (Audit Charta), um Spannungsfelder zwischen den geprüften Bereichen, den anderen Stabsabteilungen sowie der Revision von vornherein zu vermeiden.	

## 4 Corporate Governance: Zusammenfassung

1

Die zunehmenden Anforderungen von Kapitalmarkt und Öffentlichkeit an integrale Unternehmensführung und -überwachung haben zu neuen Herausforderungen für die in- und externen Überwachungsorgane geführt.

2

Das Selbstverständnis der Internen Revision erhebt heute den Anspruch, als Komponente der Corporate Governance verstanden zu werden und die Unternehmensleitung bei der Führung und Überwachung des Unternehmens zu unterstützen.

3

Obwohl der Aufsichtsrat bzw. das Audit Committee nach geltendem Recht nur eingeschränkten Zugriff auf die Interne Revision haben, wird sich die Zusammenarbeit mit diesen Gremien wie auch mit dem Wirtschaftsprüfer deutlich intensivieren.

4

Die kritische Hinterfragung der Führungskultur im eigenen Haus stellt die Revision vor signifikante Herausforderungen.

## Die Anforderungen an eine moderne Interne Revision

1

Revisoren müssen heute hochqualifizierte Spezialisten mit einem ausgeprägten Verständnis für die Gesamtzusammenhänge in der Bank und die Relevanz der eigenen Tätigkeit im unternehmerischen Gesamtkontext sein.

2

Die Prüfung kompletter Prozessketten muss nachhaltige Aussagen zu bestehenden Risiken, deren zukünftiger Vermeidung sowie der Wertsteigerung durch Optimierung von Arbeitsabläufen ermöglichen.

3

Um eine praxisnahe kritische Hinterfragung von Sachverhalten zu ermöglichen, muss das Fachwissen - z.B. durch einen permanenten (Personal-) Austausch mit den anderen Abteilungen der Bank - stets aktuell gehalten werden. Gleichzeitig kann so ein wertvoller Beitrag zur Personalentwicklung geleistet werden.

**Wenn die Interne Revision es schafft, diese zahlreichen Herausforderungen zu meistern, dürfte sie für jedes Unternehmen „gut investiertes Geld“ sein.**