

Roundtable-Diskussion „Audit Challenge“

Zukunftsperspektiven innovativer Revisionsvorgehensweisen

Vor über 160 Fachexperten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz diskutierten Ende März im Rahmen der Fachkonferenz „Audit Challenge 2007“ hochkarätige Podiumsgäste aus Vorstand, Aufsichtsrat, Interner Revision und Wirtschaftsprüfung in der Frankfurt School of Finance & Management (Bankakademie|HfB) über aktuelle und zukünftige Entwicklungen der Internen Revision.

Eine Drei-Länder-Studie der Frankfurt School of Finance & Management mit 421 Teilnehmern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt, dass die Unternehmen sich weg von einem ursprünglichen rein ordnungs- und vergangenheitsorientierten Rollenverständnis der Internen Revision bewegen. Die Interne Revision von heute richtet ihren Fokus vielmehr auf zukünftig entstehende Risiken und auf Entscheidungsprozesse bei Führungskräften, damit Risiken frühzeitig entdeckt werden und wirtschaftskriminelle Handlungen erst gar nicht entstehen. Es bedarf besonderer Prüfungstechniken und Revisionsvorgehensweisen, um die Interne Revision als effektives Steuerungs- und Managementinstrument für Vorstände und Aufsichtsräte einsetzen zu können.

Teilnehmer der Podiumsdiskussion waren: **Dr. Robert Heinrich**, WP/StB, CIA, CISA, Partner Advisory Services Deutschland, Ernst & Young AG, **Michael Peters**, WP/StB, Partner, Leiter des Bereiches Assurance Financial Services Region West, PricewaterhouseCoopers AG WPG, **Karsten Rösch**, Business Partner PBC & PWM, Internal Audit Regional Head Continental Europe, Deutsche Bank Gruppe, **Volker Wagner**, Revisionsleiter, T-COM

Wirtschaftskriminalität verursacht hohe Schäden. Laut einer Studie, die PricewaterhouseCoopers (PwC) und die Universität Halle-Wittenberg gemeinsam veröffentlicht haben, liegt der durchschnittliche Schaden, der Unternehmen in Deutschland in den vergangenen Jahren durch Wirtschaftskriminalität entstanden ist, bei etwa 3,8 Mio. Euro. Welche präventive Unterstützung können hier moderne Revisionsmethoden bieten?

Michael Peters: Wirtschaftskriminalität ist nicht zuletzt durch sehr prominente aktuelle Fälle wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt. Betroffen sind Unternehmen

aller Größenklassen und Branchen. Immer dann, wenn dolose Handlungen entdeckt werden, wird die Frage gestellt, ob und wenn ja, wann und wie und mit welchem Ergebnis die Interne Revision in den betroffenen Bereichen geprüft hat. Die Interne Revision tut also gut daran, das Thema Wirtschaftskriminalität bei der Entwicklung ihres Revisionsplanes zu berücksichtigen.

Gleichwohl muss allen Beteiligten klar sein, dass jegliche Art von Revisionstätigkeit keinen absoluten Schutz vor dolosen Handlungen bieten kann, da die Täter in der Regel mit hoher krimineller Energie vorgehen und ins-

besondere beim kollusiven Zusammenwirken mehrerer Täter eine Entdeckung der Straftaten schwierig ist. Der Einsatz moderner Revisionsmethoden kann bei der Entdeckung eine Rolle spielen. Insbesondere zu beachten ist aber, dass der Einsatz moderner Revisionsmethoden eine Abschreckungswirkung haben kann und damit einen großen Beitrag zur Prävention leistet, da das Entdeckungsrisiko für die Täter unkalkulierbar groß wird.

Robert Heinrich: Neben dem reinen Vorhandensein einer Internen Revision – die per se schon präventive Wirkung entfalten kann – kommt es darauf an, zum richtigen



Zeitpunkt die richtigen Themen aufzugreifen und diesen – sofern sinnvoll und technisch realisierbar - mit dem Einsatz von geeigneten Tools (z.B. CAATs) entgegenzutreten. Solche Tools können zum Beispiel die risikoorientierte Prüfungsplanung unterstützen oder im Rahmen präventiver Tätigkeiten zum Einsatz kommen.

Karsten Rösch: Es sollte hier klar differenziert werden, dass der Leistungsauftrag für die Interne Revision nicht primär dem Aufdecken von Wirtschaftskriminalität dient. Vielmehr ist es so, dass durch die unabhängige Beurteilung des Internen Kontrollsystems ein Mehrwert zur Betrugsprävention geleistet wird, nicht jedoch die Betrugaufdeckung im Vordergrund der Tätigkeit einer Internen Revision stehen sollte. Ein weiterer Mehrwert kann durch so genannte „Post Mortems“ bei entstandenen Schäden geleistet werden, in dem wesentliche Ursachen (so genannte „Root Causes“) in der Aufarbeitung durch die Interne Revision adressiert und getracked werden und es so nicht zu einer Wiederholung des Betruges kommt.

Volker Wagner: In der Deutschen Telekom haben wir ein Projekt Anti-Fraud-Management im Auftrag des Konzernvorstands aufgesetzt. Wichtigstes Organ in diesem Projekt ist das Compliance Committee. Mitglieder im Compliance Committee sind die Bereiche Corporate Control, Konzernsicherheit, Personalbereich, Rechtsbereich und Konzernrevision. Entscheidend ist, dass diese wesentlichen Stakeholder ihre Energien und Aktivitäten bündeln und koordinieren. Wesentliche Maßnahmen hierbei sind: Ein systematisches Fraud-Risk-Assessment sowie die Durchführung von Fraud Prevention und Detection Audits. Zusätzlich wurden Instrumente wie ein Whistle-Blower-Prozess und eine Ethiklinie eingeführt.

Erwarten Sie in diesem Kontext auch eine stärkere Zusammenarbeit mit dem Audit Committee bzw. dem Aufsichtsrat?

Karsten Rösch: Im Rahmen des deutschen Corporate Governance Codexes (Cromme Kommission) sowie der Tatsache, dass die Deutsche Bank international aufgestellt ist, hat sich in der Vergangenheit die Zusammenarbeit zwischen interner Revision und dem Audit Committee bereits intensiviert. Mittlerweile nimmt der Leiter der Konzernrevision an allen Audit-Committee-Sitzungen als Gast teil. Generell erwarte ich eine weitere



Michael Peters, PricewaterhouseCoopers AG

Ausweitung dieser Zusammenarbeit, da regulatorische, aber auch Markterwartungen bezüglich eines internen Überwachungsorgans in Unternehmen weiterhin steigen.

Michael Peters: Das Thema Wirtschaftskriminalität ist regelmäßig auf der Tagesordnung der Gespräche der Abschlussprüfer mit dem Audit Committee bzw. dem Aufsichtsrat. Die diesbezügliche Zusammenarbeit ist jüngst noch weiter intensiviert worden.

Robert Heinrich: Ja. Ein Trend zur stärkeren Zusammenarbeit ist bereits heute deutlich erkennbar. So besteht heute einerseits auf Grund einer höheren Sensibilität in den Aufsichtsräten – Stichwort Corporate Governance – eine aktivere Nachfrage nach einer institutionalisierten Zusammenarbeit zwischen Revision und Aufsichtsrat und andererseits sehen wir eine sukzessive Entwicklung hin zum angelsächsischen Ansatz einer stärkeren Verbreitung von Audit Committee Strukturen, wenn auch nach deutschen Corporate Governance Regeln die Interne Revision noch nicht vom Aufsichtsrat beauftragt wird.

Volker Wagner: Alleine schon durch die Anforderungen von SOX ist eine stärkere Zusammenarbeit notwendig. In der Deutschen Telekom haben wir diese Anforderungen aus SOX über so genannte Company Level Controls in Bezug auf Aufsichtsrat, Audit Committee, Anti-Fraud-Management und Internal Audit systematisch in der Organisation umgesetzt und dokumentierte Kontrollprozesse etabliert.

Risikomanagement und Revision sind in der Regel unterschiedliche Inseln in den Unternehmen. Wäre hier nicht eine organisatorische und methodische Annäherung sinnvoll?

Michael Peters: Prima facie erscheint eine solche Annäherung sinnvoll. Gleichwohl muss man beachten, dass insbesondere regulatorische Vorgaben beispielsweise im Bankenbereich eine Funktionstrennung gebieten, da das Risikomanagement als Bestandteil der Unternehmenssteuerung zu den operativen Geschäftsprozessen gehört, in die die Revision nicht direkt eingebunden sein sollte, um ihre Unabhängigkeit nicht zu gefährden.

Volker Wagner: Eine organisatorische Annäherung halten wir nicht für sinnvoll, da beide Funktionen ihre Unabhängigkeit bewahren sollten. Bei der Internen Revision ist dies insbesondere auch in den Standards des IIR verankert. Eine methodische Annäherung ist jedoch sinnvoll und zielführend. Wir denken hierbei in der Deutschen Telekom über ein integriertes Risk Management nach, welches von den Bereichen Risk Management und Revision gemeinsam entwickelt wird. Zielsetzung ist es dabei, Instrumente und Methoden im Unternehmen einzuführen um bewusst und aktiv „am Risiko drehen zu können“.

Robert Heinrich: Eine Annäherung wäre hier auf alle Fälle sinnvoll und ist in der Regel operativ auch schon vielfach gegeben bzw. wird aktiv gelebt. In der Vergangenheit war es häufig so, dass die Interne Revisi-



Robert Heinrich, Ernst & Young AG

on einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau des Risikomanagementsystems geleistet hat (KonTraG Ende der 90er Jahre), aber der Betrieb des Systems selbst nicht mehr von der Internen Revision wahrgenommen wird oder besser auf Grund der Neutralität der Revision sowie ihrer Prüfungspflicht auch im Bereich Risikomanagement nicht wahrgenommen werden kann. Hier wird für entsprechende Annäherung zu sorgen sein, dies auch vor dem Hintergrund einer weiteren Verzahnung des Risikomanagements als unternehmensübergreifende Funktion, das eine große Herausforderung für die Unternehmen in den nächsten Jahren darstellen wird.

Karsten Rösch: Zunächst ist zu berücksichtigen, dass insbesondere in Banken die MaRisk der BaFin eine strenge Unabhängigkeit der Internen Revision vorschreibt. Wir bei der Deutschen Bank sehen ein dreistufiges internes Kontrollkonzept, bei dem „Level 1“-Kontrollen im Business bzw. den Funktionen durchgeführt werden (das „4-Augen-Prinzip“ ist eine klassische „Level 1“-Kontrolle), das Risikomanagement beispielsweise eine „Level 2“-Kontrollfunktion darstellt und die Interne Revision als unabhängiges Überwachungsorgan eine Kontrolle auf Level 3 vornimmt. Alle drei Levels leisten ihren Beitrag zu einem funktionierenden internen Kontrollsystem und sollten aufeinander abgestimmt sein. Von daher wird methodische Annäherung bejaht, organisatorische Annäherung hingegen wäre unter dem Aspekt der Unabhängigkeit genauer zu analysieren.

Die „Risikoorientierte Prüfungsplanung“ hat sich nicht zuletzt durch gesetzliche Anforderungen an eine Ausgestaltung in-

terner Überwachungssysteme im Revisionsumfeld stärker etabliert (siehe auch IDW PS 321/330/340, EPS 523, COBIT etc.). Wie erfolgt konkret die Identifizierung und Priorisierung der Prüfungsfelder?

Michael Peters: Die Identifizierung und Priorisierung der Prüfungsfelder beginnt immer mit der Frage, welche Ziele ein Unternehmen konkret verfolgt und welche Risiken die Zielerreichung gefährden. Darüber hinaus interessiert in diesem Zusammenhang, welche Maßnahmen das Management zur Mitigation dieser Risiken ergriffen hat. Daneben spielen die Aufnahme des Kontrollumfeldes, eine enge Abstimmung mit der Internen Revision und die Qualität des Risikofrüherkennungs- und -managementsystems eine bedeutende Rolle.

Robert Heinrich: In der aktuellen Studie „Star oder Statist“ von Ernst & Young ist den befragten Unternehmen die Frage nach der Erstellung des Prüfungsplans gestellt worden. Als Resultat ist hier festzuhalten, dass nach 65% der befragten CFOs Vorgaben der Geschäftsleitung den größten Einfluss auf die Prüfungsplanung haben. Aus Sicht der Internen Revision ist das Bild nicht so eindeutig. Hier geben 70% an eine risikoorientierte Prüfungsplanung durchzuführen. Zudem sind 60% der Meinung, dass die Prüfungsplanung von Vorgaben der Geschäftsleitung beeinflusst wird. Erstaunlich ist hierbei, dass nach wie vor mehr als die Hälfte (57%) der Leiter der Internen Revision stark auf Erfahrungswerte zurückgreifen (empiriebasierte Anpassung des Prüfungsplans) und nur selektiv objektivierte statistisch mathematische Verfahren zur Prüfungsplanung einsetzen. Wobei sich hier insbesondere die Frage stellt, ob sich eine risikoorientierte Prüfungsplanung alleine auf Erfahrungswerte beziehen kann oder besser soll. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Exkulpation bemerkenswert, wenn tatsächlich in einem Unternehmensbereich dolose Handlungen entdeckt werden.

Karsten Rösch: Durch ein „Scoring“ der einzelnen prüfbaren Einheiten eines Audit Portfolios auf der Macroebe. Durch „Scoping“ oder gezielte Auswahl der Kernrisiken und deren dazugehörigen Kernkontrollen auf der individuellen Audit Engagement Ebene.

Volker Wagner: Unser Planungsprozess besteht aus fünf wesentlichen Stufen.

1. Erstellen von Audit Maps: Hier zeichnet die Revision auf Basis historischer Prü-

fungsergebnisse und aktueller Analysen Risikolandkarten für die wesentlichen Unternehmensfunktionen auf.

2. Online-Befragung: Über eine IP-basierte Lösung werden die Top-Führungskräfte im Unternehmen konzernweit nach ihrer Risikoeinschätzung zu den in Stufe 1 identifizierten Risiken befragt.
3. Durchführung Interviews: Auf der Basis der Ergebnisse aus der Online-Befragung werden mit ausgewählten Top-Führungskräften diese Risikoeinschätzungen validiert und Revisionsansätze abgeleitet.
4. Roadshow Vorstände: Die Revisionsansätze aus Stufe 3 werden mit den Vorständen in Bezug auf konkrete Prüfungsansätze diskutiert.
5. Beschluss: Das Jahresrevisionsprogramm wird im Konzernvorstand beschlossen und das Audit Committee über die Prüfungsinhalte informiert.

Welche Bedeutung haben in diesem Kontext mathematische und statistische Modelle in der Revisionsarbeit? Inwieweit können Sie auf den Methodenkasten der Risikokollegen zurückgreifen?

Michael Peters: Mathematische und statistische Modelle spielen eine Rolle, wenn es um die Repräsentativität von Stichproben oder die korrekte Bewertung von Risiken geht. Insbesondere bei letzterem haben die Kollegen im Risikomanagement in jüngster Zeit bedeutende Fortschritte erzielt, so dass ggf. auf deren Methoden zurückgegriffen werden kann.

Robert Heinrich: Mathematische Methoden finden heute in der Regel nur in begrenztem Umfang Eingang in die Revisionsarbeit. Beispielfähig sei hier die Bewertung von Risiken im Bereich Treasury (z.B. Value at Risk Berechnungen bei Derivaten) genannt. Statistische Methoden finden schon eher Anwendung, z.B. wenn statistische Indikatoren aus dem Reporting (z.B. Key Performance Indikatoren) als Basis für die Prüfungsplanung herangezogen werden.

Karsten Rösch: Die Nutzung mathematischer und statistischer Verfahren gewinnt immer mehr an Wichtigkeit, insbesondere in Häusern, in denen Massendaten verarbeitet werden. Die Herausforderungen, die dabei durch die bestehende Systemlandschaft entstehen, sind hier gravierend. „Leverage“ der Risikomethodik ist daher angeraten, aber nur wenn diese vorher in einer unabhängigen Prüfung auch auf „Herz und Nieren“ untersucht wurde.

Volker Wagner: Wir setzen sukzessive mathematische und statistische Modelle ein. Als Beispiel sind hier zu nennen Massendatenauswertungen und Benford's Law.

Welche Auswirkung hat diese „Risikoorientierte Prüfungsplanung“ auf die Strategie der Internen Revision und die Prüfungsschwerpunkte?

Robert Heinrich: Ich sehe hier sehr große Auswirkungen. Grundsätzlich stellt sich heute in allen Bereichen eines Unternehmens die Frage nach Effizienz und Effektivität und da hat auch die Interne Revision Ihren Beitrag zu leisten. Bei heute beschränkten Ressourcen und Budgets geht es insbesondere darum, diese Mittel so effizient wie möglich einzusetzen; sprich den Finger dort in die Wunde zu legen, wo die größten Risiken drohen oder die Unsicherheit im Unternehmen am größten ist. So kann und muss sich die Revision heute viel intensiver darüber Gedanken machen, wie sie ihren Wertbeitrag leisten kann. Aktuell werden wir in unserer Beratungstätigkeit sehr intensiv von Vorständen und Revisionsleitern mit genau diesen Fragestellungen konfrontiert bzw. gebeten hier konzeptionell tätig zu werden wie zum Beispiel bei der Umstellung von einer traditionellen Prüfungsplanung (z. B. Prüfung aller Gesellschaften im Drei-Jahres-Turnus) auf einen risikoorientierten Prüfungsansatz. Eine solche Refokussierung der Revision führt dazu, dass eine organisationsbezogene Revisionsplanung sich zu einer prozessorientierten Prüfungsplanung weiterentwickelt und sich die Revisionsobjekte verändern. So finden sich auf der Agenda plötzlich Themen wie Projekt-Reviews oder Supply-Chain-Management.

Karsten Rösch: Man erwartet schlicht und ergreifend von Seiten der Internen Revision einen Mehrwert dahingehend, dass die wesentlichen Risiken eines Unternehmens bzw. eines Unternehmensbereiches adäquat adressiert und bewertet werden. Zielgerichtetes Management Reporting ist hierbei von besonderer Bedeutung und die Vermeidung, dass das Senior Management vor lauter Bäumen den Wald nicht sieht – eine Vielzahl von Revisionsfeststellungen ist noch kein guter Revisionsjob!

Michael Peters: Jenseits aller fachlich-sachlichen Grundlagen zur risikoorientierten Prüfungsplanung heißt Risikoorientierung insbesondere auch, dass diejenigen Bereiche in der Prüfungsplanung berücksichtigt werden müssen, in denen in der Vergangenheit

das meiste Geld verloren wurde. Dies sind oftmals die großen strategischen Projekte und Entscheidungen.

Volker Wagner: Die Risikoorientierte Prüfungsplanung gibt, wie bereits erwähnt, den Aktivitätenplan und damit die Prüfungsschwerpunkte für die Revision vor. Daneben haben wir für außerplanmäßige Aktivitäten noch eine Ad-hoc Quote reserviert.

Welche Bedeutung haben Computer Assisted Audit Tools (CAATs) heute?

Michael Peters: Die Antwort zu dieser Frage hängt zunächst einmal von der Definition und Begriffsabgrenzung des Oberbegriffs „CAATs“ ab. Eine weite Definition subsumiert darunter sämtliche EDV-technischen Hilfsmittel für die Revisionstätigkeit, angefangen von den Electronic Working Paper Files über Prüfungsplanungstools bis hin zu Timing- und Tracking-Systemen. Eine enge Begriffsfassung reduziert die Bedeutung des Begriffs auf die intelligenten Prüfungstools wie etwa Data Analysis Tools wie z.B. ACL oder Fraud Protection Tools wie beispielsweise Fraud Scan. Diese haben in jüngerer Zeit eine zunehmende Bedeutung erlangt. Gleichwohl erscheint hier noch viel Verbesserungspotenzial hinsichtlich des flächendeckenden Einsatzes dieser Tools.

Karsten Rösch: Jeder spricht davon, aber die wenigsten haben CAATS durchgehend implementiert. Hier sehe ich eine der wesentlichen Herausforderungen an die interne Revision für die Zukunft!

Volker Wagner: Der Einsatz von IT wird auch in der Revision immer erfolgskritischer. Wesentliche Gründe hierfür sind: knappe Ressourcen, hoher Zeitdruck und hohe Komplexität.

Robert Heinrich: Aus meiner Sicht haben CAATs eine wachsende Bedeutung. Allerdings ist die Integration der IT-Systeme noch nicht so weit vorangeschritten wie vor 5 - 10 Jahren erwartet. Bei den Unternehmen, die eine Integration ihrer IT-Systeme schon weitestgehend vollzogen haben (die beispielsweise über einheitliche Data-Warehouse-Systeme zur integrierten Steuerung verfügen) entstehen zunehmend Schnittstellen zwischen der Internen Revision und der Konzernsteuerung (z.B. Beteiligungscontrolling). Dort ist heute eher die Frage zu klären, wer eigentlich welche Aufgabe primär wahrnehmen soll bzw. wie die Schnittstellen zu regeln sind; ganz abgesehen



Karsten Rösch, Deutsche Bank Gruppe

von der als „Dauerbrenner“ zu stellenden Frage nach Datenqualität und -integrität.

Welche Innovationen erwarten Sie im Revisionsbereich in den kommenden Jahren?

Robert Heinrich: Ich sehe hier im Wesentlichen zwei Innovationen. Zum einen wird die Interne Revision zunehmend Themen außerhalb des Finanzbereichs besetzen müssen, wenn sie als adäquater Gesprächspartner der Geschäftsleitung und der Aufsichtsgremien wahrgenommen werden will. Nicht selten wird sie dabei in der Schnittstelle zur Aufgabe eines „inhouse consultant“ angesiedelt sein und muss sich dementsprechend aufstellen. Da es sich hierbei um reines „people business“ handelt, wird dem Recruiting und dem Training eine hohe Bedeutung zukommen und wir werden Interne Revisionen sehen, die sehr aggressiv am Personalmarkt auftreten.

Zum anderen wird die Interne Revision stark in DV-basierte Audit Tools investieren, d.h. in Tools, die in Echtzeit Informationen filtern, aufbereiten und Reaktionen bei den Mitarbeitern der Internen Revision auslösen. Der Handel hat bereits entsprechende Werkzeuge im Einsatz, die aber nicht unbedingt in der Verantwortung der Internen Revision liegen. Ein Beispiel wäre hier die Online-Überwachung der Kassensysteme, die z.B. Informationen über bestimmte Sachverhalte unmittelbar an die Interne Revision sendet (z.B. ein überproportional hohes Stornoaufkommen von Bons, bei dem der Marktleiter von der Internen Revision angesprochen wird). Dies lässt sich unmittelbar auf die ERP-Systeme übertragen. .



Volker Wagner, T-COM

Karsten Rösch: Für die absehbare Zukunft erwarte ich im Wesentlichen folgende Entwicklungen: 1. Nutzung von CAATS bzw. statistischen Stichprobeverfahren auf der Basis von Risikoindikatoren; 2. Mehr „Governance Reviews“; 3. Weiterhin steigende Anforderungen von Seiten der Aufsichtsbehörden.

Michael Peters: Mehr projektbegleitende Prüfungen, verstärkter Einsatz von Datenanalyse-Software.

Volker Wagner: Im Bereich Financial Reporting wird SOX bzw. werden Varianten von SOX weiterhin Einzug in die Revisionsarbeit halten. Im Bereich Compliance sehe ich einen Trend hin zu systematischem Anti-Fraud-Management und dem Einsatz von IT gestützten Massendatenauswertungen. Im Bereich Operations gilt es, intelligente Ansätze zu realisieren, um aus der Vielzahl der Prüfungsergebnisse Stellhebel für die Top-Entscheider abzuleiten.

Wo sehen Sie die Schwerpunkte der Revisionsarbeit in den nächsten Jahren?

Michael Peters: Als Prüfer im regulierten Banken- und Versicherungssektor liegt der Schwerpunkt meines Erachtens zunächst auf den projektbegleitenden Prüfungen in den Bereichen Basel II und Solvency II sowie auf den großen Umstellungsprojekten zur Einführung der Bilanzierung nach Internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS). Daneben sind grundsätzlich strategische Entscheidungen des Managements ein Schwerpunkt der Revisionsstätigkeit, da hier die Gefahr bedeutender Fehlinvestitionen am größten erscheint.

Robert Heinrich: Die Schwerpunkte sehe ich eindeutig im Bereich der Strategieumsetzung in operativen Geschäftsprozessen und im Bereich der Unternehmenssteuerung. Die Interne Revision wird sich immer weiter aus den Compliance Prüfungen im Finanzbereich wegbewegen und die o.g. Themenkomplexe fokussieren müssen, ohne dabei die Prüfung regulatorischer bzw. gesetzlicher Anforderungen vollkommen zu vergessen.

Einige Revisionen haben in der Vergangenheit zum Beispiel im Zusammenhang mit der Umsetzung des Sarbans Oxley Acts (SOA 404) bereits wesentliche Aufgaben übernommen. Es bleibt abzuwarten, wie stark europäische Regelungen (u.a. 8.EU-Richtlinie) das Aufgabengebiet der Internen Revision weiter verändern werden und somit die Freiräume der Internen Revision für die Konzentration auf – unter Risiko- und Effizienzgesichtspunkte wesentliche Prozesse - einschränken.

Diese Tendenz zeigt sich auch als Ergebnis der Ernst & Young Studie. Nach ihr sehen die Mehrheit der Befragten die Interne Revision in der Zukunft nicht mehr in der Rolle des reinen Aufklärers („Unternehmenspolizei“) sondern in der Rolle des Risikomanagers, der auch ex ante aktiv ist und die Risiken versucht zu verhindern. Die Einhaltung der Ordnungsmäßigkeit beurteilen 78% der Befragten als die wichtigste zukünftige Aufgabe der Internen Revision.

Volker Wagner: Neben den Innovationen aus der Frage 8 müssen sich die Schwerpunkte der Revisionsarbeit immer an den Schwerpunkten des Unternehmens selbst orientieren. Bei aller Unabhängigkeit der Revision muss sich die risikoorientierte Prüfungsplanung konsequent an den Risiken aus der originären Geschäftstätigkeit ableiten lassen.

Sehen Sie stärkere Prüfungsaktivitäten im Bereich Pre-Implementation-Audit?

Michael Peters: Kurz und knapp: Ja!

Robert Heinrich: Dies sehe ich ganz eindeutig. Hier wird es darauf ankommen, die Grenze zum „inhouse consulting“ überschneidungsfrei zu definieren. Es muss darauf geachtet werden, dass die Grundsätze der Internen Revision - Unabhängigkeit und Objektivität - eingehalten werden, die durch die Prüfung der Projekte, bei deren Implementierung und Ausgestaltung die Interne Revision selbst mitgewirkt hat, gefährdet wären. Dennoch wird

dem Thema projektbegleitende Revision in der Zukunft ein noch stärkeres Gewicht zukommen. Dies zeigt sich z.B. schon deutliche bei der Formulierung der MaRisk im Bankenumfeld, die explizit projektbegleitende Tätigkeiten der Internen Revision einfordern. An dieser Stelle möchte ich auch noch einmal an unsere Diskussion zum Thema Risikoorientierung der Prüfungshandlungen und mögliche Wertbeiträge durch die Interne Revision erinnern. Wo, wenn nicht im Bereich Pre-Implementation-Audits lässt sich dieser Wertbeitrag besser erzielen?!

Karsten Rösch: Für uns sind „Pre-Implementation Audits“ bereits ein integraler Bestandteil unseres Leistungsversprechens. Sich verändernde Prozesse oder gar neue Produkte/neue Märkte stellen die Kernherausforderungen in der Bankenwelt dar.

Die interne Revision muss hierbei – unter Wahrung ihrer Unabhängigkeit – als Partner mit eingebunden sein und Hinweise zum internen Kontrollsystem so früh als möglich abgeben. Es hilft niemandem, wenn sich die interne Revision neue/geänderte Prozesse erst nach deren Implementierung ansieht und dann Bedenken äußert. Als Beispiel sei für unser Haus genannt, dass wir einen finalisierten Pre-Implementation-Review sowohl für die Akquisition der norisbank als auch der Berliner Bank vor dem Change of Control durchgeführt hatten!

Volker Wagner: Ja, auch das ist und wird für die Revision von steigender Bedeutung sein. Hier gilt es insbesondere neue Geschäftsmodelle „revisionssicher“ zu machen. Da insbesondere in der heutigen dynamischen Welt neue Geschäftsmodelle mit hohen Investitionen und großer Unsicherheit verbunden sind, kann hier die Revision bereits in der Entscheidungsphase durch ihre Aktivitäten wesentliche Risiken absichern.

Bereits vor 2.000 Jahren provozierte der römische Redner Juvenal mit seinem „Quis custodiet ipsos custodes?“ („Wer überwacht die Wächter?“) die Gesellschaft seiner Zeit. Heute würde Juvenal vielleicht fragen, von wem und wie denn die Abschlussprüfer und Internen Revisoren überwacht werden? Ist hier der IIR-Revisionsstandard Nr. 3 „Qualitätsmanagement in der Internen Revision“ eine wirksame Unterstützung?

Robert Heinrich: Der IIR-Revisionsstandard Nr. 3 stellt eine wirksame Guideline dar. Lei-

der ist er nicht bindend, wie man sich das wünschen würde. Dies gilt insbesondere außerhalb regulierter Branchen (z.B. Finanzdienstleistungen). Er weist insofern von seiner Wirksamkeit durchaus Ähnlichkeit mit dem deutschen Corporate Governance Kodex auf. Dennoch stellt dieser Standard ein geeignetes Mittel zur Qualitätssicherung der Revision und eine „Best Practice Guideline“ dar.

Karsten Rösch: Die interne Revision wird überwacht durch: (1) den Wirtschaftsprüfer, (2) in unserem Haus durch einen Externen im Rahmen des so genannten „Company Level Controls“-Testing unter SOx 404 sowie (3) haben wir in unserer Konzernrevision fest eine „Quality Assurance Function“ implementiert, die – mit direkter Berichtslinie an den Leiter der Konzernrevision – sich die internen Prozesse genauso ansieht, wie das die Interne Revision bei ihren internen Kunden tut.

Michael Peters: Aus dem Blickwinkel des Wirtschaftsprüfers ist festzuhalten, dass neben

der berufsständischen Aufsicht durch die WP-Kammer mit der Schaffung der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung eine weitere externe Enforcement-Instanz eingerichtet wurde, deren Tätigkeit zumindest mittelbar auch auf den Wirtschaftsprüfer ausstrahlt. Daneben verfügen meines Wissens alle großen WP-Gesellschaften über sehr umfangreiche interne Qualitätssicherungsmechanismen, so dass man im Ergebnis festhalten kann, dass nach meiner Einschätzung die Abschlussprüfer hinreichend beaufsichtigt werden. Für die Interne Revision ist sicherlich jeder Maßstab – sei es nun IIR-Revisionsstandard Nr. 3 oder ein anderer – eine begrüßenswerte Hilfestellung zur Qualitätssicherung. Nach meiner Wahrnehmung machen immer noch zu wenige Revisionsabteilungen von der Möglichkeit Gebrauch, die Qualität ihrer Organisation und Arbeit durch ein externes Quality Assessment, beispielsweise durch eine der großen WP-Gesellschaften, bestätigen zu lassen.

Volker Wagner: Wir haben gute Erfahrungen mit diesem Standard gemacht. Gemeinsam mit der KPMG haben wir ein Peer Review durchgeführt. Dabei konnten wir Verbesserungspotenziale in unseren eigenen Prozessen identifizieren. Das Schöne ist, dass nach einem Jahr im Follow-up von KPMG festgestellt wurde, dass wir diese Prozessschwächen weitgehend abstellen konnten. Dennoch gilt hier der Grundsatz, dass man beim Qualitätsmanagement nicht locker lassen darf, sondern kontinuierlich an Qualitätsverbesserung arbeiten muss.

Die Fragen stellte Frank Romeike, Chefredakteur RISIKO MANAGER.

Anzeige

Strategische Risikosteuerung & Risikocontrolling in Kapitalanlagegesellschaften

Risikomessung, Risikoanalyse strukturierter Produkte, Derivateverordnung

26. & 27. Juni 2007, NH Frankfurt City

Profitieren Sie u.a. vom Erfahrungsaustausch über

- Risikosteuerung und Risikocontrolling vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen (MaRisk, MiFID, DerivateV)
- Integrierte Risikosteuerung und Risikotragfähigkeit einer KAG
- Quantifizierung und Klassifizierung operationeller Risiken und deren Berücksichtigung in der Gesamtrisikosteuerung
- Besonderheiten des Risikomanagements von strukturierten Produkten, Garantiefonds, offenen Immobilienfonds und Hedgefonds
- Risk Assessment – Risikoidentifizierung und Risikolimitierung

Referieren werden u.a.

Hartmut van Münster
Leiter Risikomanagement
Fidelity Investment Management GmbH

Dr. Bernd Fischer
Head of Risk & Investment Controlling
COMINVEST Asset Management GmbH

Dr. Wolfram Peters
Head of Portfolio Risk Controlling
Allianz Dresdner Global Investors GmbH

Dr. Matthias Josek
Leiter Marktrisikomanagement
DWS Investment GmbH

Klaus-Erik Berger
Head of Risk Management
SEB Asset Management AG

Alfred Brandner
Geschäftsführer
Deka International Luxemburg S.A.

Media Partner

RISIKO
MANAGER


marcusevans conferences

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:
Christian Böhm, E-mail: anzeigen@marcusevansde.com
Tel.: +49 30 890 61 230, Fax: +49 30 890 61 255
www.marcusevansde.com/risikokagen