

Paul Sommer, T. Flemming Ruud, Matthäus Beer

Das Berufsbild und der SVIR im Veränderungsprozess

Der Schweizerische Verband für Interne Revision erarbeitet eine neue Strategie

Im Rahmen seiner Strategiearbeit hat sich der Vorstand des SVIR mit Fragen der Zukunft und der künftigen Ausrichtung der Internen Revision in der Schweiz sowie mit der Aufgabenstellung und Organisation des SVIR auseinandergesetzt. Die wichtigsten Themenbereiche betreffen Veränderungen im ökonomischen Managementprozess, die Inanspruchnahme von Informationsdienstleistungen und die Konsequenzen für die Interne Revisionsfunktion. Für den SVIR entsteht daraus ein neues Leitbild und folgerichtig auch ein neues Leistungsprogramm.

Das neue Leitbild basiert auf dem Veränderungsbedarf der Internen Revision in der Schweiz und umfasst die dafür notwendige Neugestaltung der Aufgabenbereiche, der Organisation und der Kooperationen des SVIR. Zur Sicherstellung der Leitbildrealisierung hat der SVIR-Vorstand ein Konzept für die Interne Revision in der Schweiz erarbeitet, das sich an den internationalen Entwicklungen orientiert und sich an den nationalen Gegebenheiten ausrichtet.

1. Situationsanalyse

Seit seiner Gründung im Jahre 1980 vertritt der SVIR die Interne Revision in der Schweiz und bezweckt den Zusammenschluss fachlich ausgewiesener Personen in diesem Arbeitsgebiet. Dem SVIR sind gegenwärtig 93 Unternehmensmitglieder und 114 Einzelmitglieder, bzw. insgesamt 1082 Fachleute der Internen Revision angeschlossen. Zu den wesentlichen Aufgaben des SVIR

zählen die Wahrung und Förderung des Ansehens des Berufsstandes sowie die Sicherstellung einer hohen Qualität der von den Mitgliedern angebotenen Dienstleistungen; dies wird vor allem erreicht durch (1) die Entwicklung und



Paul Sommer, Dr. rer. pol., dipl. Wirtschaftsprüfer, Vorsteher der Finanzkontrolle des Kantons Bern, Präsident des SVIR, Mitglied des Kammervorstandes und des Public Sector Committee der FEE, Schwarzenburg/BE

Umsetzung einheitlicher Berufsstandards, (2) die Ausbildung des Berufsnachwuchses und (3) die Weiterbildung der Berufsangehörigen.

Zwei Entwicklungen waren in den letzten Jahren für den SVIR-Vorstand von besonderer Bedeutung:

- die Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem Institute of Internal Auditors (IIA) sowie
- die Entwicklungen im schweizerischen Markt für Wirtschaftsprüfung.

In diesem Markt vertritt die Treuhandkammer (TK) als massgebender Fachverband die Interessen der Branche. Seit seiner Gründung (1980) ist der SVIR Kollektivmitglied der TK [1]. In der Ausbildung zum Wirtschaftsprüfer betreut der SVIR die 1997 entstandene Spezialisierungsrichtung Interne Revision. In Zusammenarbeit mit dem Institut für Rechnungslegung und Controlling an der Universität St. Gallen wird den Auszubildenden ein Spezialisierungslehrgang angeboten. Im Zuge der Entwicklung der Marktwerte hat die TK 1998 beschlossen, sich neu zu orientieren. Bestehende Ausbildungs- und Prüfungskonzepte werden zur Zeit den Erfordernissen des Marktes angepasst. Die Wirtschaftsprüferausbildung wird im Rahmen ihrer Management- und Entscheidungsorientierung breiter angelegt. Spezialisierungen nach Branchen (Banken), Organisationen (Interne Revision) und Teilgebieten (Informatik-Revision) verschieben sich ins Nachdiplom [2]. In erster Linie entspricht diese Massnahme den veränderten Bedürfnissen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an die Qualifikation ihrer Mitarbeiter. Diese Anpassung ist aber auch aus der Sicht der Internen Revision sehr zu begrüßen, ermöglicht sie doch für die Ausbildung

das Erarbeiten der immer anspruchsvoller werdenden betriebswirtschaftlichen Grundlage einer wertvollen Managementunterstützung. Im Zusammenhang mit der Erweiterung des Produktesortiments der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wirft diese Anpassung aber auch die Frage auf, wie sich die bestehende Abgrenzung der Berufsbilder der Wirtschaftsprüfung und der Internen Revision in Zukunft verändern wird. In diesem dynamischen und wettbewerbsgeprägten Umfeld war es für den SVIR von grossem Nutzen, mit dem IIA, der weltweit grössten Berufsorganisation für Interne Revision, eine enge Kooperation einzugehen. Der SVIR ist seit 1.1.1997 als nationales Institut Mitglied des IIA und erhält dadurch Zugang zu aktuellsten Erkenntnissen der Internen Revision. Als erstes Ergebnis dieser Zusammenarbeit kann die Prüfung zum Certified Internal Auditor (CIA) seit Mai 1998 in der Schweiz und auch in deutscher Sprache abgelegt werden.

2. Das Berufsbild im Veränderungsprozess

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt auf, dass derzeit eine Fülle neuer Herausforderungen an die Interne Revision herangetragen werden. Die Strategiearbeit des SVIR hat deshalb mit der inhaltlichen Neupositionierung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Internen Revision und der dazu erforderlichen Kompetenzen der Revisoren begonnen. Erst nachdem das Berufsbild und die Berufskompetenzen geklärt sind, ist eine sinnvolle Unterstützung der Berufsausübung durch den SVIR möglich. Als Orientierungsrahmen diente dabei der Managementbedarf an entscheidungsunterstützenden Informationsdienstleistungen.

2.1 Informationsdienstleistungen im Managementprozess

Veränderungen der Geschäftsprozesse und -risiken haben in den letzten Jahren nicht nur den Entscheidungsprozess des Managements [3] verändert, sondern auch das Verständnis des Managements hinsichtlich der Informationsdienstleistungen. Eine integrierte,

dienstleistungs- und managementorientierte Sichtweise bezüglich des «Outputs» von Stabsstellen (Interne Revision), Funktionen (Controlling), Organen (gesetzliche Revisionsstelle) und Beratungsunternehmen ist erst in den letzten Jahren aufgrund der prägenden Wirkung des Shareholder-Value-Gedankens entstanden. Abgesehen von gesetzlichen Auflagen werden (Dienst-)Leistungen seitens des Managements und der Aufsichtsorgane nur noch in Anspruch genommen, wenn der vom Anbieter klar zu definierende Wertbeitrag als erstrebenswert angesehen wird. Bestehende Stabsstellen, Funktionen und Beratungsunternehmen werden als Dienstleister betrachtet, die nicht mehr berücksichtigt oder in letzter Konsequenz abgebaut werden, wenn sie nicht in der Lage sind, ihren Wertbeitrag zu definieren und zu realisieren.

Im Zuge dieser Entwicklung sind auch die fachspezifischen Klassifizierungen der Aktivitäten, Beobachtungen und Messungen einer verständlichen und managementgerechten Grundstruktur von Informationsdienstleistungen gewichen: unterschieden werden Assurance- und Beratungsdienstleistungen. *Assurancedienstleistungen* konzentrieren sich in Organisationen auf die Verbesserung der Entscheidungsprozesse und Informationsqualität. Bei *Beratungsdienstleistungen* wird inhaltlich



T. Flemming Ruud, PhD, Wirtschaftsprüfer (Norw.), Professor für Wirtschaftsprüfung und -beratung an der Universität St. Gallen, Mitglied des norwegischen Instituts für Wirtschaftsprüfung, Vorstandsmitglied des Schweizerischen Verbandes für Interne Revision (SVIR), Mitglied des Institute of Internal Auditors, der European und der American Accounting Association, St. Gallen

in den Entscheidungsprozess von Organisationen eingegriffen. Das Management wird über den Zustand von deren Wertschöpfung informiert. Es werden Empfehlungen zur Verbesserung der Performance abgegeben. Übernehmen das Management oder die Aufsichtsorgane die Empfehlungen, beteiligt sich der Berater an der Realisierung der Verbesserungsmassnahmen. Assurance- und Beratungsdienstleistungen ergänzen sich und sollten insgesamt in der Lage sein, die gesamte Entscheidungsfindung und -realisierung einer Organisation abzudecken. In praxi ist dies nicht möglich, weil den Dienstleistungsanbietern der ökonomische Kontext und/oder der fachliche Problembezug fehlt. Aus dieser Feststellung lassen sich zwei wichtige Folgerungen ableiten: (1) In der Unternehmensführung besitzt das Management einen Informations- und Wissensvorsprung, den es durch Informationsdienstleistungen zu bestätigen, zu sichern und zeitweise zu ergänzen gilt. (2) Die dazu erforderlichen Informationsdienstleistungen können nicht von einem einzigen Anbieter erbracht werden. Einzelne Anbieter erhalten vielmehr den Status von «Informationsquellen», die vom Management konsultiert werden, wenn sie je nach Gestaltungsbereich und Problemsituation entweder zusichernd (Assurance) oder ergänzend (Beratung) die beste und zuverlässigste Informationsquelle darstellen. Im Rahmen der In- und Outsourcing-Debatte werden seit geraumer Zeit die Vor- und Nachteile interner resp. externer Informationsquellen diskutiert. Der Vorteil externer Anbieter liegt in ihren Branchen- und Spezialkenntnissen sowie in ihrer flexiblen Inanspruchnahme begründet. Interne Anbieter stehen dem Unternehmen permanent zur Verfügung und können dementsprechend weniger flexibel eingesetzt werden, verfügen dafür über vertiefte Kenntnisse der Organisationen, seiner Strategien, Prozesse und Mitarbeiter [4]. Im Vergleich zu externen Anbietern ist die Präsenz interner Anbieter nicht begrenzt. Ihr Wissen verbleibt in der Organisation und kann vom Management im Bedarfsfall jederzeit wiederverwendet werden [5].

Für die Interne Revision als Stabsstelle ist die Abgrenzung ihrer Aufga-

ben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche von zentraler Bedeutung. Nur wenn auf allen Managementebenen ein klares Verständnis über die Funktion und die Rolle der Internen Revision in der Organisation existiert, ist sie auch sinnvoll einsetzbar. Dass die Interne Revision integraler Bestandteil des Unternehmens ist und das Management in ihrer Führungsfunktion unterstützen soll, wird kaum bestritten. Kontrovers diskutiert werden derzeit jedoch ihre Aufgabenbereiche und insbesondere der Nutzen ihrer bisherigen Vorgehensweise. Als Domäne der Internen Revision gelten interne Kontrollinformationen. Zur Erhebung dieser Informationen nimmt die Interne Revision im Kontrollbereich eine unabhängige Bewertungsfunktion (appraisal function) wahr [6]. In der Revisionspraxis wird diese unabhängige Bewertungsfunktion durch die *Überwachung des internen Kontrollsystems* umgesetzt. Im Vordergrund steht die Angemessenheit und die Qualität der Aufgabenerfüllung. Innerhalb vorgegebener Arbeitsabläufe und Aufgabenbereiche sollen dadurch Abweichungen durch Fehler, unerlaubte sowie illegale Handlungen von Mitarbeitern und des operativen Managements rasch aufgedeckt und korrigiert werden [7].

2.2 Veränderung im Berufsbild der Internen Revision

Entwicklungen in der ökonomischen Wertschöpfung sowie der Informations- und Kommunikationstechnologie haben zu einer erheblichen Reduktion traditioneller Überwachungsaufgaben der Internen Revision geführt. Im Vergleich zu 1990 beruhen Wertschöpfungsaktivitäten von heute auf einem stark veränderten Ressourcen- und Technologiemix, beinhalten mehr Flexibilität und werden auch untereinander flexibler kombiniert. Verhaltensunsicherheiten und -risiken der Mitarbeiter nehmen zu [8]. Zur Koordination und Steuerung dieser Aktivitäten benötigt das Top-Management Risiko- und Kontrollinformationen, die mit der bestehenden Überwachungsfunktion nicht bereitgestellt werden können. Für die Erhebung dieser Informationen existieren in der Regel

keine vorgegebenen Soll-Grössen und kein detailliertes Überwachungssystem. Eine effektive Bearbeitung der unternehmerischen Kontrolldomäne erfordert deshalb eine Anpassung der Internen Revisionsfunktion an die sich verändernde Wertschöpfung [9]. Das in diesem Jahr erschienene *Competency Framework* des IIA hält fest: «The notion of internal auditing as an independent appraisal function is changing. ... Conceivably, the term internal auditing (and the function as it is currently understood) will not survive in the future [10]». Diese Aussage ist dahingehend zu verstehen, dass durch die notwendige Veränderung der Revisionsfunktion, der Begriff Interne Revision unter Umständen in Zukunft nicht mehr passend sein wird. Nicht die interne Funktion, sondern der Interne Revisionsbegriff könnte in Zukunft vielleicht verschwinden.

Die notwendige Veränderung des Kontroll- und Revisionsverständnisses lässt sich in der Anwendung der Unabhängigkeit erläutern. In Zukunft soll die Unabhängigkeit der Internen Revision ihr Engagement nur noch in der Entscheidungsrealisierung, jedoch nicht mehr in der Entscheidungsfindung ausschliessen. Erst durch diese Lockerung des Unabhängigkeitsbegriffes kann die Interne Revision zusichernd und beratend tätig werden und dadurch neue Wertbeitragsmöglichkeiten

erschliessen. Die Involvierung in Prozesse der Entscheidungsfindung ermöglicht es der Internen Revision, die speziellen Risiken der verschiedenen Organisationseinheiten umfassend zu verstehen. In Kombination mit ihrer Kontrollkompetenz soll eine professionelle Urteilsfähigkeit («professional judgement») entstehen, welche die Interne Revision in die Lage versetzt, gemeinsam mit den Linienverantwortlichen, für Aktivitäten und Risiken Soll-Grössen zu definieren und den Zustand von Wertschöpfungsprozessen dem Top-Management zu kommunizieren [11]. Damit wird die Rolle der Internen Revision von einem institutionalisierten Überwachungsorgan zu einem Anbieter eines breiten Spektrums interner Informationsdienstleistungen erweitert. Aus der Sicht des operativen Managements und der Mitarbeiter entsteht die gewünschte Form einer aktiven Kommunikation und Entscheidungsunterstützung durch die Interne Revision. Zusammenfassend ergibt sich das vom IIA im Juni dieses Jahres verabschiedete und vom IIR, ARGE und SVIR gemeinschaftlich ins Deutsche übersetzte neue *Berufsbild*:

Die Interne Revision ist eine unabhängige und objektive Tätigkeit. Ihre Aufgabe besteht sowohl in der Feststellung der Sicherheit («Assurance») als auch in der Beratung. Sie ist auf Wertschöpfung und Verbesserung der Geschäftsaktivitäten ausgerichtet. Die Interne Revision trägt zur Zielrealisierung von Organisationen bei, indem sie eine systematische und anerkannte Vorgehensweise für die Bewertung und Steigerung der Effektivität des Risikomanagements, der Steuerung und Verwaltung («Governance») bereitstellt [12].



Matthäus Beer, lic. oec. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. T. Flemming Ruud, Doktorand auf dem Gebiet der Informationstheorie mit Spezialisierung auf Wertschöpfungssysteme, St. Moritz/St. Gallen

Diese Definition macht deutlich, dass die Interne Revision künftig einen definierten Beitrag zur Wertschöpfung erbringen soll. Im ersten Teil der Definition wird dieser Wertbeitrag bestimmt, im zweiten Teil werden die Aufgabenbereiche und die Vorgehensweise zur Realisierung des Wertbeitrages eingegrenzt.

2.3 Konsequenzen der erweiterten Internen Revisionsfunktion für die SVIR-Mitglieder

Der SVIR-Vorstand vertritt die Ansicht, dass diese Neudefinition des Berufsbildes der Internen Revision und die damit verbundene Erweiterung der Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereiche auch für die Berufsausübung in der Schweiz praxisrelevant und zukunftsweisend ist. Das Berufsbild verbindet die Vorteile interner Kompetenz mit dem zunehmenden Bedürfnis des Managements nach Informationsdienstleistungen. Der vom Management geforderte Wertbeitrag («value added») kann durch die Interne Revision auch in Zukunft sehr wohl erbracht werden. Durch die neue, vom IIA propagierte Vorgehensweise soll die Interne Revision in die Lage versetzt werden, dem Management relevante Risiko- und Kontrollinformationen zu liefern, weil sie das Kontrollsystem nicht mehr nur überwacht, sondern dieses als Bestandteil des Kommunikations- und Wissenssystems mitgestaltet und pflegt. Dazu muss sich auch das Eigenverständnis der Revision verändern: sie hat sich selbst nicht mehr nur als überwachender Bestandteil von Organisationen, sondern auch als integraler Bestandteil ihrer Entscheidungs- und Wertschöpfungsprozesse zu betrachten. Für eine zeitgemässe Ausgestaltung der internen Revisionsfunktion bedeutet dies, dass

nicht mehr der traditionelle Revisionsaspekt im Mittelpunkt der Betrachtung steht, sondern vielmehr die professionelle Urteilsfähigkeit, mit der die Interne Revision das Management im Entscheidungsprozess unterstützen kann. Die mit der professionellen Urteilsfähigkeit verbundenen Kompetenzen der Internen Revision werden derzeit im IIA ausgiebig diskutiert. In einem Punkt ist man sich einig: die spezifische Wissensbasis, Technologie, Methodik und insbesondere die Sprache der Internen Revision müssen sich an jene des Managements angleichen [13]. Die Outsourcingfrage hat sich in der Vergangenheit meist dann gestellt, wenn die Distanz der Internen Revision zum Management gewachsen ist, entweder weil sich die Interne Revision zu sehr mit finanziellen Informationen beschäftigt hat oder weil die erforderlichen Fähigkeiten der Managementunterstützung in der internen Revision nicht vorhanden waren.

Der SVIR-Vorstand ist der festen Überzeugung, dass sich durch die Erweiterung der Aufgabenbereiche sowie der Angleichung der Verantwortungs- und Kompetenzbereiche der Internen Revision für Organisationen neue Wertsteigerungsmöglichkeiten ergeben. Eine wichtige Teilmenge dieser Wertsteigerungsmöglichkeiten entsteht durch die veränderte *Schnittstelle* zwischen der Internen Revision und den externen Beratern. Die Branchen- und

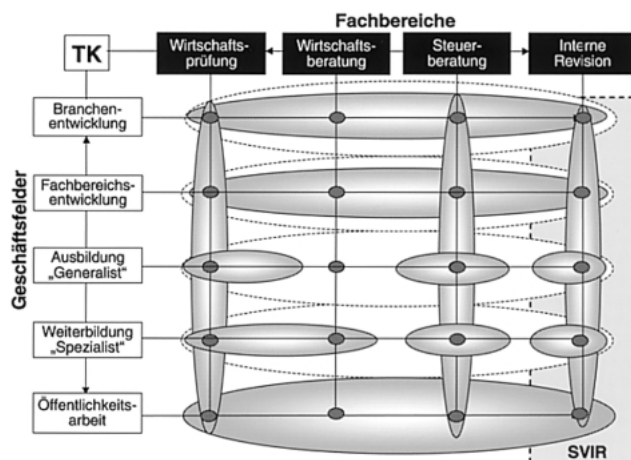
Spezialkompetenzen externer Berater gepaart mit detaillierter Unternehmens- und Kontrollkenntnis seitens der internen Revision führt zu erhöhter Problemlösungskraft [14]. Durch eine intelligente Kompetenz- und Funktionsteilung innerhalb gemeinsamer Projekte kann für das Management eine zusätzliche und – durch die Präsenz der Internen Revision – zeitlich andauernde Problemlösungskompetenz hergestellt werden. Auf Basis einer gemeinsamen Sprache könnte dadurch für das Management eine systematische und disziplinierte Vorgehensweise entstehen, die ihre Eigenleistung in einem Ausmass verbessert, dass sowohl die Vorgehensweise wie auch die einzelnen logisch miteinander verbundenen internen und externen Dienstleistungen als anzustrebende Wertbeiträge anzusehen wären. Anzustreben sind diese Beiträge, weil sie im Sinne aller Anspruchsgruppen der Organisationen zu einer *Professionalisierung* der Managementleistung führen [15]. Aufgrund der weiter oben ausgeführten Wert-/Kostenüberlegungen ist es in Zukunft sehr wohl möglich, dass die hohen Wachstumsraten von externen Dienstleistungen in der Schweiz teilweise internalisiert werden können.

3. Der SVIR im Veränderungsprozess

3.1 Die Treuhand-Kammer als Branchenorganisation

Gemäss der Strategie 2000 der TK ist diese bestrebt, sich als Branchenorganisation von Informationsdienstleistungen zu etablieren. Durch das Intensivieren sämtlicher Mitgliederbeziehungen (inkl. SVIR-Mitglieder) soll ein schweizerisches Netzwerk für Assurance- und Beratungsdienstleistungen entstehen. Das Berufsbild der Internen Revision ist in diesem Netzwerk auch vertreten und gliedert sich als interne Assurance- und Beratungsaktivität ein. Insgesamt erstreckt sich das Netzwerk über vier miteinander verbundene *Fachbereiche*, welche die Berufsbilder Wirtschaftsprüfung und -beratung, Steuerberatung und Interne Revision abdecken sollen. Die *Geschäftsfelder* beschäftigen sich mit der Wissensent-

Abbildung 1
Neupositionierung des SVIR innerhalb der Strategie 2000 der Treuhand-Kammer [16]



wicklung und -vermittlung und verknüpfen innerhalb und zwischen den Fachbereichen die zentralen Anliegen der Branchen- und Fachbereichsentwicklung, der Aus- und Weiterbildung sowie der Positionierung der Branche in der Öffentlichkeit. Nebst der Kollektivmitgliedschaft beruhen die intensivierte Beziehungen zwischen der TK und dem SVIR auf einer partnerschaftlichen Leistungserbringung. Für das Netzwerk der TK ist der SVIR Ansprechpartner für sämtliche Belange der Internen Revision. Die SVIR-Mitglieder stellen einen eigenständigen Fachbereich der TK dar. Für den SVIR bedeutet die Eingliederung in das Netzwerk der TK eine wertvolle Erweiterung seiner Möglichkeiten zur Nutzenstiftung zugunsten seiner Mitglieder (vgl. Abb. 1).

3.2 Das Leitbild des SVIR

Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen sowie des neuen Berufsbildes der Internen Revision hat der SVIR-Vorstand folgendes *Leitbild* verabschiedet:

Der SVIR als nationale Vertretung des Institute of Internal Auditors ist die Berufsorganisation für Interne Revision in der Schweiz. In Zusammenarbeit mit der Treuhand-Kammer, seiner nationalen Partnerorganisation, erbringt der SVIR erstklassige Dienstleistungen in der Fachbereichsentwicklung sowie der Aus- und Weiterbildung, sorgt für optimale Rahmenbedingungen der Berufsausübung seiner Mitglieder und fördert die dafür notwendige Aufmerksamkeit der Aufsichtsorgane und des Managements.

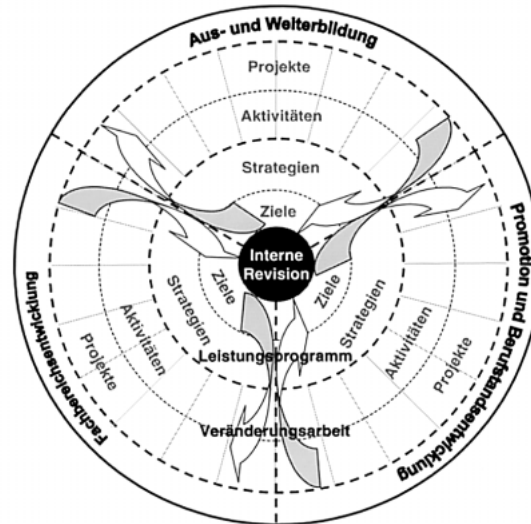
Mit der Realisierung des Leitbildes will der SVIR einen klar definierten und wahrnehmbaren Mehrwert für seine Mitglieder schaffen.

3.3 Das SVIR-Konzept der Internen Revision in der Schweiz

Die Entwicklung der Informationsdienstleistungen, des neuen Berufsbildes der Internen Revision sowie der TK, verdeutlichen wie branchen-, organisations-, fach- und zeitbezogen eine

Abbildung 2

Das SVIR-Konzept der Internen Revision in der Schweiz



von den jeweiligen Entscheidungsträgern als wertvoll wahrgenommene Dienstleistung sein muss. Das SVIR-Konzept der Internen Revision in der Schweiz soll die Leitbildrealisierung gewährleisten, indem es dafür sorgt, dass die Berufsausübung sich an den schweizerischen Verhältnissen und Bedürfnissen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung ausrichtet und kontinuierlich an die Veränderungen der Managementprozesse angepasst wird. Die partnerschaftliche Leistungserbringung mit der TK erfordert eine Anpassung der Strukturen und eine gemeinsame Abgrenzung und Koordination der Aktivitäten. Der SVIR wird deshalb die bestehenden 14 Fachressorts den drei neu festgelegten Geschäftsfeldern (1) Promotion und Berufsstandsentwicklung, (2) Aus- und Weiterbildung sowie (3) Fachbereichsentwicklung zuordnen. Im Vergleich zur TK werden beim SVIR die Branchenentwicklung und die Öffentlichkeitsarbeit zu einem Geschäftsfeld zusammengelegt.

Grundlage des SVIR-Konzeptes bilden die Inhalte und Prozesse der Wissensentwicklung und -vermittlung in den neu festgelegten, untereinander vernetzten Geschäftsfeldern. Alle drei Geschäftsfelder orientieren sich an der angestrebten Umsetzung des neuen Berufsbildes in der Schweiz und kombinieren in ihrem Arbeitsfeld die globalen Erkenntnisse mit den nationalen

Rahmenbedingungen und ökonomischen Gegebenheiten. Für die effektive Bearbeitung der Geschäftsfelder wird weiter zwischen ihrem *Leistungsprogramm* und der dazu erforderlichen *Veränderungsarbeit* unterschieden. Das Leistungsprogramm umfasst die Teilzielsetzungen und Strategien der drei Geschäftsfelder. In der Veränderungsarbeit sind die konkreten Aktivitäten und Projekte enthalten, in welche die Mitglieder des SVIR aktiv eingebunden werden. Zur Leitbildrealisierung müssen in allen drei Geschäftsfeldern die kreisförmig miteinander verbundenen Ziele, Strategien, Aktivitäten und Projekte iterativ durchschritten werden. Abb. 2 gibt eine Übersicht über das SVIR-Konzept. Die nachfolgenden Ausführungen bilden eine Zusammenfassung des erarbeiteten Konzeptes, in denen die Leistungsprogramme und die Veränderungsarbeit der Geschäftsbereiche einzeln skizziert werden.

4. Das Leistungsprogramm des SVIR

4.1 Das Leistungsprogramm Promotion und Berufsstandsentwicklung

Die Ziele Berufsstandsentwicklung bestehen in der Optimierung der Rahmenbedingungen für die Berufsausübung, der Entwicklung, Anwendung

und Einhaltung internationaler Berufsstandards sowie einer proaktiven Interessenvertretung der Mitglieder. Mit der Wahrnehmung der Promotionsfunktion fördert der SVIR das Ansehen und Vertrauen der Internen Revision in der Schweiz sowie die dafür notwendige Aufmerksamkeit der Aufsichts- und Führungsorgane (Verwaltungsräte, Audit Committee, Management). Der SVIR vertritt den Berufsstand in nationalen und internationalen Gremien. Bei der Zielrealisierung stehen der Ausbau der Berufsstandards sowie die Pflege einer glaubwürdigen Kooperation und Kommunikation zu anderen nationalen Berufsorganisationen (IIR, ARGE, IFACI) im Vordergrund. Die Einhaltung der Grundsätze für die Berufliche Praxis der Internen Revision wird durch Qualitätssicherungsmassnahmen überwacht und Verstösse werden untersucht.

4.2 Das Leistungsprogramm Aus- und Weiterbildung

Ziel des Geschäftsfeldes Aus- und Weiterbildung ist das Sicherstellen eines hohen und zukunftsgerichteten Wissensstandes sowie der Attraktivität der Lehrgänge durch die Integration der internationalen Praxis und der Wissenschaft. Die Strategie zur Gewährleistung einer professionellen Berufsausübung besteht in der Professionalisierung der Bildungskonzepte. Diese Professionalisierung umfasst einen stufengerechten und logischen Aufbau einzelner Aus- und Weiterbildungsmodule sowie eine fachlich und pädagogisch hochstehende Wissensvermittlung. Der Common Body of Knowledge als Ausbildungsgrundlage und der Erwerb des CIA-Diploms werden gefördert. Durch die Zusammenarbeit mit Universitäten, Hochschulen, Fach-

hochschulen und Berufsverbänden ist die hochstehende Weiterbildung zu fördern. Im übrigen soll die Weiterbildung auch weiterhin mittels Seminaren, Erfahrungsaustausch in Erfahrungsgruppen und Verbandsveranstaltungen sichergestellt werden.

4.3 Das Leistungsprogramm Fachbereichsentwicklung

Das Ziel der Fachbereichsentwicklung besteht in der Sicherstellung einer der nationalen und internationalen Entwicklung folgenden Berufsausübung. Die im Berufsbild geforderte systematische und anerkannte Vorgehensweise und der dazu notwendige Wissensstand der Internen Revisoren sollen eine kontinuierliche Aktualisierung erfahren. Die Strategie der Fachbereichsentwicklung umfasst deshalb

den Aufbau eines Schweizerischen Kompetenzzentrums für Interne Revision, das in der Lage ist, für Mitglieder relevantes Wissen bereitzustellen. Neue Entwicklungen und Trendänderungen sollen frühzeitig erkannt, verarbeitet und in geeigneter Form den Mitgliedern zugänglich gemacht werden. Weiter soll sich der SVIR auch an Forschungs- und Entwicklungsprojekten des IIA und ECIA [17] beteiligen.

5. Die Veränderungsarbeit des SVIR

Ziel der Veränderungsarbeit des SVIR ist es, die Leistungsprogramme der Geschäftsfelder operativ wirksam umzusetzen und zu messen. Die *Veränderungsarbeit* stellt die Frage, was beim SVIR verändert werden muss, um die Neupositionierung des Berufsbildes optimal zu unterstützen. Erst durch die Veränderung seines operativen «Wertschöpfungssystems» wird es dem SVIR möglich, die angestrebte Veränderung seiner Beziehung zu den Führungs- und Aufsichtsorganen zu erreichen [18]. Die Leistungsprogramme und die Veränderungsarbeit sind dementsprechend eng miteinander verzahnt und immer wieder aufeinander abzustimmen. Bei der Messung der Veränderungsarbeit ist zu berücksichtigen, dass der SVIR als Berufsorganisation für seine Mitglieder Leistungen erbringt, die in ihrer Wirkung in der Regel nur bei aktiven Unternehmens- und Einzelmitgliedern gemessen und beurteilt werden können.

5.1 Aktivitäten und Projekte der Promotion und Berufsstandsentwicklung

Die Grundlage der Berufsstandsentwicklung bilden die *Grundsätze für die Berufliche Praxis der Internen Revision* («Red Book») [19]. Im Zusammenhang mit der Neudefinition des Berufsbildes werden diese Grundsätze derzeit vom «Board of Directors» und vom «Audit Standards Committee» des IIA überarbeitet. Die dafür eingesetzte Arbeitsgruppe (Guidance Task Force) kommt zum Schluss, dass das bestehende Rahmenwerk in seiner Anwen-

dung zu wenig flexibel ist und dass eine Integration der vom Berufsstand anzustrebenden Assurance- und Beratungsdienstleistungen in dieses Rahmenwerk nicht möglich ist [20]. Als Orientierungsgrundlage für die Berufsausübung hat die Arbeitsgruppe ein neues und flexibleres *Professional Practices Framework* erarbeitet [21]. Auch wenn sich dieses Konzept derzeit noch in der Vernehmlassung befindet, ist damit zu rechnen, dass eine Modifikation der Berufsstandards in diese Richtung stattfindet. In diesem Konzept sollen zusätzliche, leicht modifizierbare, branchen- und dienstleistungsabhängige *Implementierungsstandards* für die Interne Revision entwickelt werden. Durch den branchenspezifischen und nationalen Charakter der Implementierungsstandards werden die nationalen Institute und damit auch der SVIR stärker in die Standardsetzung bzw. die nationale Umsetzung der IIA-Standards eingebunden. Nebst der Einflussnahme auf die Standards ist zur Sicherstellung der Professionalität, der von den SVIR-Mitgliedern erbrachten Dienstleistungen, die Durchführung von materiellen Qualitätskontrollen in Diskussion.

In der Wahrnehmung der transparenten und sichtbaren Kommunikation bedient sich der SVIR verschiedener Medien und Hilfsmittel. Seit November 1999 verfügt der SVIR über einen Internetauftritt (Homepage) mit Informationen über Berufsstand, Veranstaltungen und Mitgliederverzeichnis. Nebst den Schwerpunktnummern «Interne Revision» des Schweizer Treuhänders [22] ist die Herausgabe eines SVIR-Newsletters geplant. Die Wahrnehmung der Promotionsfunktion erfordert ein PR-Konzept, das speziell auf Aufsichts- und Führungsorgane (Verwaltungsrat, Management) zugeschnitten ist.

5.2 Aktivitäten und Projekte der Fachbereichsentwicklung

Voraussetzung einer praxisnahen und wirkungsvollen Fachbereichsentwicklung ist das Engagement der Mitglieder durch ihre aktive Teilnahme an Erfahrungsgruppen und die offene Kommunika-

tion ihrer Fachprobleme. Nur dadurch lässt sich ein hoher Wissensstand aller Mitglieder sowie ein einheitliches Verständnis in Fachfragen erzielen. Damit der SVIR den Informationsbedürfnissen seiner Mitglieder gerecht werden kann, ist das Errichten einer Anlaufstelle für Fachfragen in Diskussion. Mitglieder sollten die Möglichkeit erhalten, über die SVIR-Homepage schriftliche Fragen zu stellen, die von einem Fachausschuss bearbeitet werden. Diese Anfragen dienen auch dazu, wichtige Fachbereiche zu identifizieren, die derzeit noch nicht zufriedenstellend bearbeitet werden. Die Aufarbeitung wesentlicher Fachbereiche wird durch Projektarbeiten und den Fachsekretär am Institut für Rechnungslegung und Controlling an der Universität St. Gallen ermöglicht. Der SVIR-Vorstand koordiniert und überwacht alle Aktivitäten der Fachbereichsentwicklung und ist für die Vermittlung neuer Erkenntnisse an die Mitglieder verantwortlich. Nebst der Diskussion in Erfahrungsgruppen und der Kommunikation durch Fachpublikationen ist der SVIR-Vorstand überzeugt, dass diese Information durch Fallstudien sinnvoll unterstützt werden kann. Aktuelle Praxisprobleme und deren Lösung sollen in Zukunft zu Fallstudien verarbeitet werden. Dadurch kann einerseits dem bestehenden Defizit in der praxisnahen Aus- und Weiterbildung begegnet werden. Andererseits ermöglichen Fallstudien-sammlungen auch eine anschauliche Dokumentation in der Entwicklung des Berufsbildes.

5.3 Aktivitäten und Projekte der Aus- und Weiterbildung

Durch Gastreferate von Exponenten der Internen Revision sollen den Studenten der Akademie für Wirtschaftsprüfung die Besonderheiten der Internen Revision vermittelt werden. In diesem Zusammenhang drängt sich auch eine Aktualisierung im Teil «Interne Revision» des Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung 1998 auf. Die Akademie für Wirtschaftsprüfung stellt jedoch keine ausschliessliche Ausbildungs- und Rekrutierungsplattform für die Interne Revision der

Schweiz dar. Nebst Wirtschaftsprüfern soll der Zugang zur Internen Revision auch qualifizierten Personen aus anderen Fachbereichen offen gehalten werden. Die Ausbildungsplattform bildet folgerichtig der Common Body of Knowledge des IIA. Der SVIR fördert zusammen mit dem Deutschen Institut für Interne Revision (IIR) und der Arbeitsgemeinschaft Interne Revision in Österreich (ARGE) die Übersetzung amerikanischer Ausbildungstexte und führt die CIA-Prüfung durch. Zur Unterstützung der Vorbereitung soll zudem eine Fallstudiensammlung mit schweizerischem Praxisbezug zusammengestellt werden.

Der Weiterbildungsbereich unterteilt sich in Weiterbildungsseminare, Erfa-Tagungen und Spezialisierungen im Nachdiplom. In Zusammenarbeit mit den Erfa-Gruppen und der TK sollen Branchen- und Fachspezialisierungen in Form eines Nachdiploms entwickelt werden. Zur Verfügung stehen Branchenspezialisierungen in Richtung Banken, Versicherungen, Industrie und Handel, öffentliche Verwaltung sowie Fachspezialisierungen in Richtung IT, deliktische Handlungen und Wissensmanagement. Die Weiterbildungsseminare und die Erfa-Tagungen im nächsten Jahr werden bestimmt auch die überarbeiteten Berufsstandards und ihre Konsequenzen auf die Berufsausübung in den verschiedenen Branchen behandeln. Im Rahmen der nächsten SVIR-Konferenz im Mai 2000 in Thun sollen die Mitglieder mehr zum Veränderungsprozess der Internen Revision erfahren.

6. Fazit und Ausblick

Dem SVIR-Vorstand liegt sehr daran, diesen für unseren Berufsstand wichtigen Prozess im Sinne des festgelegten Berufsbildes und des neuen SVIR-Konzeptes zielgerichtet und wirkungsvoll zu unterstützen und so den SVIR-Mitgliedern die erwartete Unterstützung zu geben, damit diese mit ihrer Arbeit einen möglichst wirkungsvollen Beitrag zur Wertschöpfung ihrer Organisationen leisten können. In Zukunft ist zu erwarten, dass aufgrund der erforderlichen Flexibilität in der Berufsausübung auch der Veränderungs-

prozess für den SVIR zum ständigen Begleiter wird. Wichtig ist deshalb, dass in allen Geschäftsfeldern und auf allen -ebenen tatkräftig gestaltet, verändert und gelernt wird. In diesem Sinne sind die Mitglieder aufgerufen, ihren aktiven Beitrag zur erfolgreichen Ausübung und Weiterentwicklung unseres Berufsstandes in der Schweiz zu leisten.

Anmerkungen

- 1 Diese Verbindung nationaler Berufsorganisationen der Externen und Internen Revision in der Schweiz ist im internationalen Vergleich einmalig.
- 2 Meyer, C. (1999), Flexibilität und Professionalität – das neue Ausbildungskonzept der Akademie für Wirtschaftsprüfung, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 1–2: S. 3–4, S. 4.
- 3 Der Wertbeitrag des Managements für das Unternehmen wird am Erreichen der angestrebten Ziele gemessen. Die Managementleistung erfolgt in Form von Entscheidungen und entspricht dabei einer unternehmerischen Transformationsleistung vom existierenden zu einem angestrebten (Ziel-) Zustand. Vgl. Simon, H. (1997): Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. The Free Press. New York, London, Toronto, Sydney, Singapore.
- 4 «Their greatest asset is that they know your company inside out.»; Duncan, J. R. und Nixon, M. (1999), From Watchdog to Consultant, in: Strategic Finance, Nr. April: S. 42–47, S. 44.
- 5 Vgl. Ruud, T. F. und Eder, S. (1999). Die interne Revision = Beratung für das Management, in: Management & Qualität, Nr. 10/99: S. 56–60.
- 6 Vgl. The Institute of Internal Auditors (1998), Grundsätze für die Berufliche Praxis der Internen Revision. Deutsches Institut für Interne Revision. Altamonte Springs, Frankfurt am Main. S. 21.
- 7 Vgl. The Institute of Internal Auditors (1998), 300.03.2.
- 8 Geiger, H. (1999), Die Risikopolitik der Banken, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 6–7: S. 555–559. S. 559.
- 9 «... ongoing change is impacting the practice of internal auditing... the traditional tenets of internal auditing may need to change.»; McIntosh, E. R. (1999), Competency Framework for Internal Auditing: An Overview. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs, FL. S. 3.
- 10 McIntosh, E. R. (1999), 3. Vgl. auch Duncan/Nixon: «Internal Audit departments need to examine whether they can survive if they continue to act just as auditors.»; Duncan, J. R. und Nixon, M. (1999), 46.
- 11 Ohne eine effektive Involvierung in der Entscheidungsfindung ist keine «Verhaltenskontrolle» möglich. Für eine punktuelle Bestandsaufnahme sind die Wissensdefizite der Internen Revision im Vergleich zum operativen Management zu gross. Aus der Sicht der In-

ternen Revision müssen deshalb vermehrt sog. «weiche» Kontrollen eingesetzt werden, die versuchen, die Mitarbeiter mit ihren spezifischen Fähigkeiten verstärkt miteinzubeziehen und sie für Kontrollaufgaben zu «erschliessen». Das Konzept «Control Self Assessment» (CSA) ist ein Beispiel hierfür.

- 12 Die deutsche Übersetzung entstand am 6. Oktober 1999 im Rahmen einer gemeinsamen Vorstandssitzung mit Vertretern der drei nationalen Berufsorganisationen in Bonn. Damit sich der Leser ein eigenes Bild der englischen Originalversion machen kann, wird sie nachfolgend wiedergegeben: «Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.»; The Institute of Internal Auditors (1999), Definition of Internal Auditing (Professional Practices Framework). Exposure Draft. Altamonte Springs, FL.
- 13 So ist es beispielsweise fraglich, ob sich die revisionsspezifische «IKS-Argumentation» beim Management, welches in Prozessen, Aktivitäten und Projekten denkt und handelt, noch lange halten wird.
- 14 Ruud, T. F. und Eder, S. (1999). Die interne Revision = Beratung für das Management, in: Management & Qualität, Nr. 10/99: S. 60.
- 15 Zu den Gestaltungsbereichen einer professionellen Managementleistung vgl. Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (1999): Strategie und Wandel: Der General Management Navigator, in: Organisationsentwicklung, Nr. 2: S. 24–43.
- 16 Ruud, T. F. und Beer, M. (1999): Meilensteine der Neuorientierung der Treuhand-Kammer: Arbeitspapier der Treuhand-Kammer.
- 17 European Confederation of Institutes of Internal Audit.
- 18 Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (1999): Strategie und Wandel: Der General Management Navigator, in: Organisationsentwicklung, Nr. 2: S. 33.
- 19 The Institute of Internal Auditors (1998), Grundsätze für die Berufliche Praxis der Internen Revision. Deutsches Institut für Interne Revision. Altamonte Springs, Frankfurt am Main.
- 20 «... the Task Force concluded that the existing Standards Framework contains troublesome ambiguities and lacks the flexibility to accommodate the body of knowledge and guidance requisite for today's dynamic internal auditing practice, not to mention future expansion.» The Institute of Internal Auditors (IIA) (1999), A Vision for the Future: Professional Practices Framework for Internal Auditing. IIA. Altamonte Springs, FL. S. 11.
- 21 Vgl. The Institute of Internal Auditors (IIA), (1999). Zusätzlich sollen die relativ langen und detaillierten Paragraphen gekürzt und sprachlich vereinfacht werden. Ruud, T. F. und Linsi, A. C. S. (1998), Einführung in die Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Vergleich mit den Standards des SVIR, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 12: S. 1405–1412. Vgl. Ruud, T. F. und Linsi A.C.S. Neudefinition der Internen Revision, in dieser Nummer.
- 22 Der Schweizer Treuhänder, 12/1999 u. 9/2000.