T. Flemming Ruud, Jan Marc Bodenmann, Matthias Kienast

Entwicklungen in der Internen Revision

Interessante Umfrageergebnisse zur Zukunft der Internen Revision

Die wachsende Komplexität unserer heutigen Wirtschaft, die fortschreitende Globalisierung der Märkte sowie der schnelle technologische Wandel können Risiken für das Management hervorrufen und darüber hinaus die unternehmerische Überwachung erschweren. Aus diesem Grund wurden im Zusammenhang mit der zunehmenden Bedeutung der Corporate Governance und des Risikomanagements in letzter Zeit Gesetze erlassen, wie das deutsche KonTraG, und verschiedene Berichte veröffentlicht, wie beispielsweise der Hampel Report, der Blue Ribbon Report, oder der Turnbull Report.

Diese Publikationen verdeutlichen die zunehmende Relevanz der Revisionsarbeit sowie eine verstärkte Auseinandersetzung im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Aufgabenbereichs, um den Anforderungen und Erwartungen der Unternehmensführung gerecht zu werden.

1. Einführung

In einem dynamischen Umfeld ist es für die Führungskräfte sehr wichtig, über eine entsprechende Instanz zu verfügen, auf dessen Empfehlungen bezüglich interner Kontrollsysteme Verlass ist. Unter diesen Voraussetzungen ist es verständlich, dass sich die Aufgaben und der Umfang der Internen Revision in den letzten Jahren stark verändert haben und sich auch in Zukunft weiter verändern werden.

In diesem Artikel sollen Teilergebnisse einer Umfrage zur Entwicklung der Internen Revision, welche im Rahmen einer Diplomarbeit im März dieses Jahres gemacht wurde, zusammengefasst dargestellt werden. Zur Erhebung der Daten für diese Arbeit wurde die Form des Fragebogens gewählt. Die Rücklaufquote betrug etwa 25%, was sehr beachtlich ist, waren doch die gesamte Umfrage und deren Auswertung kurzfristig zu bewältigen.

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

Einerseits sollte herausgefunden werden, in welche Richtung die Interne Revision in Zukunft steuert. Andererseits haben wir uns bei der Umfrage bewusst auf wenig ausgewählte und relevante Fragen fokussiert, um möglichst verlässliche Resultate zu erhalten. An dieser Stelle sei all jenen Mitgliedern des SVIR für ihre Mitarbeit bestens gedankt, welche sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen auszufüllen.

Bei dieser Umfrage interessierten zu Beginn vor allem die Erwartungen der Befragten über die zukünftige Entwicklung der Internen Revision; weiter standen Aussagen zum Outsourcing, über den Prüfprozess und die Zusammenarbeit mit anderen Funktionsträgern sowie Fragen bezüglich des Einsatzes von Informationstechnologien im Mittelpunkt.

2. Auswirkungen auf die Interne Revision aufgrund der Neudefinition

2.1 Neudefinition der Internen Revision

Die Anforderungen an die internen Revisoren haben sich zum Teil erheblich verändert. Die internen Revisionsabteilungen sind heute in der Lage, ein viel breiteres Spektrum an Dienstleistungen anzubieten als früher. Vor gut einem Jahr wurde eine neue Definition der Internen Revision durch das IIA verabschiedet [1] (vgl. *Abbildung 1*).

Abbildung 1

Neudefinition der Internen Revision

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 Zielerreichung 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.

(Vgl. englischen Wortlaut vom Juni 1999, Seite 1055)

Quelle: www.svir.ch

Die Auswirkungen der Neudefinition auf die tägliche Arbeit der internen Revisoren wurden in der Umfrage nicht einheitlich beurteilt. Zum Teil wurden Anpassungen in Angriff genommen, sind bereits vollständig umgesetzt, oder für andere Unternehmen werden aus der neuen Definition von Interner Revision kaum zusätzliche Anpassungen notwendig.

2.2 Erwartete Auswirkungen

Aus dem Fragebogen geht weiter hervor, dass rund ein Drittel der Befragten zukünftig eine Verlagerung ihres Tätigkeitsspektrums in Richtung Consulting Services erwartet. Knapp 20 Prozent wollen in Zukunft verstärkt Projekte im Bereich des Risikomanagements durchführen, worunter auch eine risikogerechtere Auswahl der Prüffelder fällt. Grosse Änderungen aufgrund der Neudefinition der Internen Revision werden kaum oder, wenn überhaupt, abgeschwächt eintreten, da vor allem die Banken bereits seit längerer Zeit einen risikoorientierten Prüfungsansatz verfolgen. Insbesondere Banken haben bereits verstärkt ihre Prüfungen auf die Identifikation und Bewertung von Risiken ausgerichtet, was aufgrund der rechtlichen Vorschriften nachvollziehbar ist [2].

Weiter wird eine grössere Aufmerksamkeit und mehr Verständnis für die Interne Revision, und zwar nicht nur beim Verwaltungsrat, bei der Geschäftsleitung und dem Audit Committee, sondern auch bei den anderen Mitarbeitern im Unternehmen und in der Öffentlichkeit erwartet. Durch die zusätzlichen Unterstützungs- und Informationsdienstleistungen, welche die Interne Revision erbringen kann, wird sie für die Unternehmung weiter an Einfluss und Wichtigkeit dazugewinnen. Generell kann festgestellt werden, dass die Arbeiten umfangreicher und abwechslungsreicher werden. Auf der anderen Seite werden aber auch grössere Ansprüche an die Ausbildung und die Flexibilität der internen Revisoren gestellt, um eine hohe Professionalität sicherzustellen.

«**Assurance Services** – An objective examination of evidence for the purpose of providing an independent assessment on risk management, control, or governance processes for the organization. Examples may include financial, performance, compliance, system security, and due diligence engagements.»

Quelle: www3.theiia.org/ecm/guide-frame.cfm?doc_id=723

«**Consulting Services** – The range of services, beyond internal auditing's assurance services, provided to assist management in meeting its objectives. The nature and scope of work are specified by an agreement between the internal auditor and the client. Examples may include facilitation, process design, training, and advisory services.»

Quelle: www3.theiia.org/ecm/guide-frame.cfm?doc_id=723

Jan Marc Bodenmann, lic. oec. HSG, Assistent und wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. T. Flemming Ruud, Doktorand an der Universität St. Gallen, St. Gallen

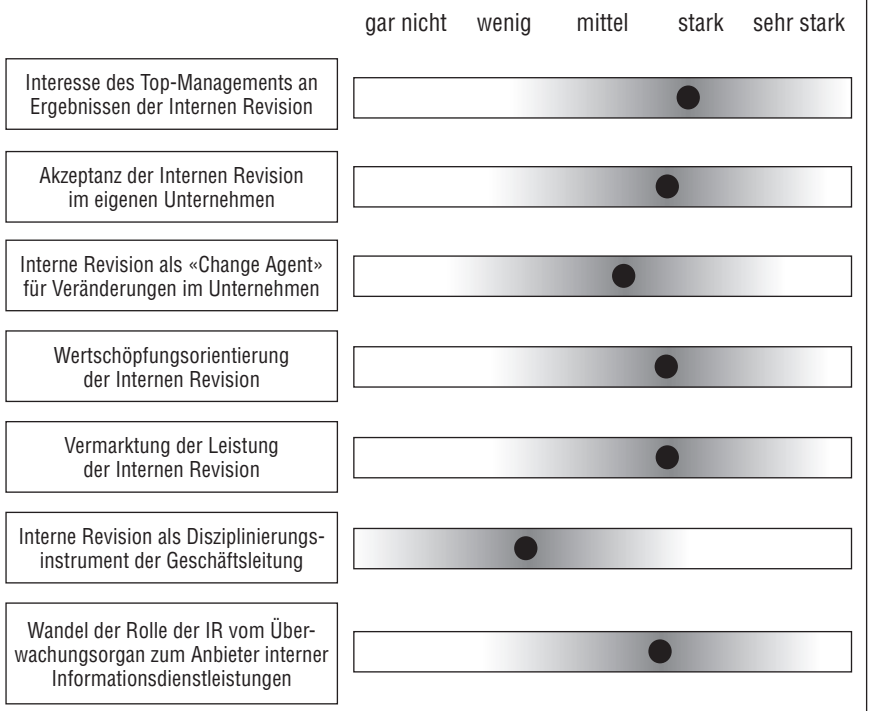
2.3 Trends

Gemäss den Trendaussagen wird das Interesse des Top-Managements an den Ergebnissen der Internen Revision vor allem im Banken- und Versicherungsbereich stark zunehmen. Auch die Akzeptanz der Internen Revision im eigenen Unternehmen soll sich erhöhen, wobei diese Hoffnung vor allem in den öffentlichen Verwaltungen sowie in der Industrie gehegt wird. Rund ein Fünftel der Befragten erwartet eine sehr starke Zunahme der Wertschöpfungsorientierung, und mehr als die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass die Interne Revision ihre Leistungen in Zukunft viel besser vermarkten muss als bisher, um auch weiterhin ein Motor für Veränderungen im Unternehmen zu sein. Von einer Mehrheit quer durch alle Branchen hindurch klar abgelehnt wird die Ansicht, die Interne Revision diene der Geschäftsleitung als Disziplinierungsinstrument. Unter diesen Voraussetzungen wandelt sich die Interne Revision immer mehr vom Überwachungsorgan zum Anbieter interner Informationsdienstleistungen und zum Unterstützungsorgan.

2.4 Unabhängigkeit und Objektivität

Durch die Ausweitung des Aufgabengebietes der Internen Revision können durchaus Situationen entstehen, wo die Unabhängigkeit sowie die Objektivität der internen Revisionsstelle tangiert werden. Mit einer ganz klaren Auftragserteilung und gleichzeitigen Aufgabenabgrenzung soll diese Problematik re-

Abbildung 2
Trends für die Zukunft in der Internen Revision



duziert werden. Zudem ist die Objektivität auch eine Frage des Charakters sowie des «state of mind», also auch von der inneren Einstellung jedes Einzelnen beeinflusst. Aus der Befragung geht hervor, dass rund die Hälfte eine Gefährdung der Unabhängigkeit und Objektivität der internen Revisoren verneint, auch wenn sie sich in Zukunft vermehrt in der Beratung engagieren werden.

Die Neudefinition kann in bezug auf die Unabhängigkeit auch als Chance aufgefasst werden: Der interne Revisor könnte eben mehr als nur «Revisor» sein. Er könnte in einem breiteren Betätigungsfeld auch als Berater tätig sein und dadurch einen grösseren Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Des weiteren wurde von den Befragten zum Ausdruck gebracht, dass die Interne Revision bei neuen Projekten oder Projektbewertungen sehr wohl unterstützend mitwirken kann, bei der Umsetzung und Implementierung der Vorschläge aber nicht tätig werden sollte.

Es braucht also eine klare Trennung von Entscheidungs- und Ausführungsfunktion sowie überprüfender Stelle. Sollte die Interne Revision bei der Implementierung eines Projektes mitgewirkt haben, ist sicherzustellen, dass dieses Projekt nicht von ihr geprüft wird, weil dann die Unabhängigkeit nicht mehr gegeben ist. Negative Auswirkungen auf die Unabhängigkeit sowie die Objektivität werden vor allem dann befürchtet, wenn zugunsten der Beratung der Assurance-Bereich vernachlässigt wird. Somit kann es erschwerend wirken, die Unabhängigkeit zu wahren und gleichzeitig auch nach aussen hin glaubhaft zu vertreten, d.h. nicht nur die Unabhängigkeit in fact, sondern auch die Unabhängigkeit in appearance ist gefährdet. Durch diese mögliche Zunahme der Konflikte werden der Code of Ethics und die Integrität des einzelnen internen Revisors wichtiger.

Matthias Kienast, cand. oec. HSG, studiert Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen mit Vertiefungsrichtung Wirtschaftsprüfung und -beratung, St. Gallen

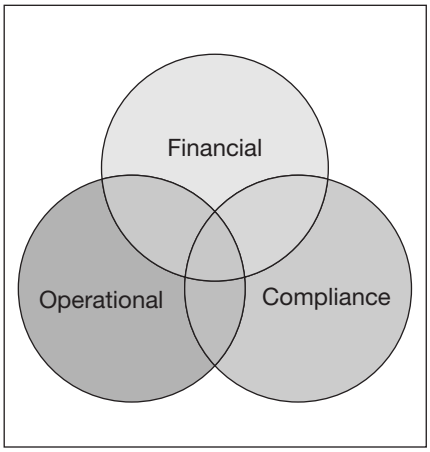
3. Stellung und Tätigkeiten der Internen Revision

3.1 Organisatorische Stellung der Internen Revision

Die Interne Revision ist zu einem sehr grossen Teil dem Verwaltungsrat, respektive dem Verwaltungsratspräsidenten unterstellt. Aus der Umfrage wird deutlich, dass zum Zeitpunkt der Erhebung rund 20 % der internen Revisionsabteilungen dem Audit Committee unterstellt sind. In wenigen Unternehmen ist die Interne Revision dem CEO unterstellt, doch diese Konstellation ist ausschliesslich bei Industrie- und Handelsunternehmungen festzustellen.

3.2 Prüfprozess und Schwerpunktsetzung

Beim Prüfprozess interessierten vor allem die Schwerpunktsetzung gemäss COSO-Framework sowie die Ressourcenaufteilung. Die Auswahl der Prüffelder, welche in aller Regel von der Internen Revision in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung vorgenommen wird, unterliegt vielfach einer Genehmigung durch den Verwaltungsrat oder dem Audit Committee. Die Umfrage zeigt, dass zukünftig verstärkt das Audit Committee für die Zustimmung verantwortlich sein wird. Eine Absprache und Genehmigung der Prüfbereiche durch den CEO wird im Bereich Handel und Industrie zum Teil praktiziert. Die Prüfungsplanung wird hauptsächlich über den Zyklus von einem Jahr definiert, teilweise sind



auch Drei- oder Mehrjahres-Planungen anzutreffen.

Bei der Schwerpunktsetzung der Prüfung ist ebenfalls eine Verlagerung in Richtung Operational Auditing festzustellen. Bei den Angaben über die Prüfschwerpunkte lässt sich feststellen, dass in Zukunft weniger Financial Auditing betrieben wird. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die externe Revision zum Grossteil Financial Auditing Aufgaben übernommen hat. Im Bereich Compliance sind nach Angabe der Befragten keine grösseren Änderungen zu erwarten.

3.3 Ressourcenverteilung

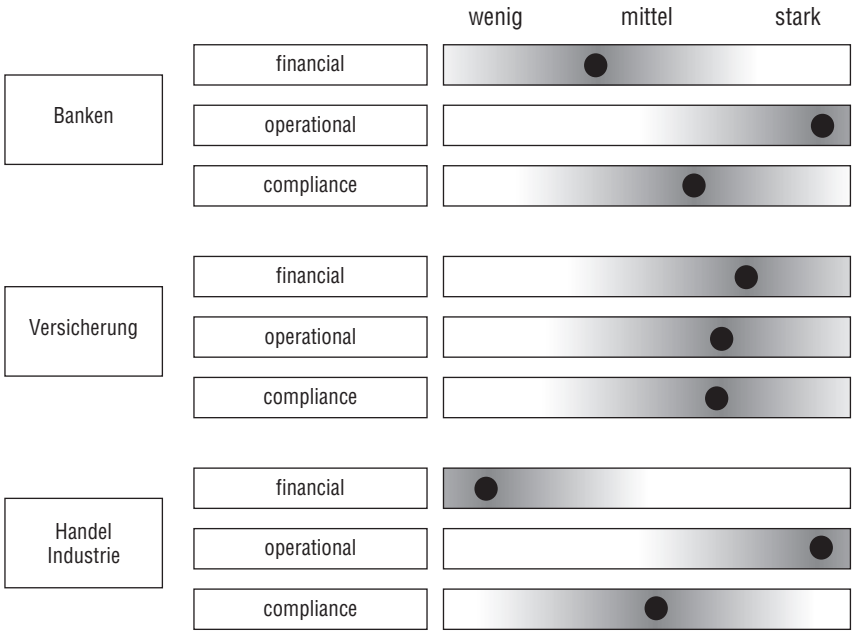
Die Aussagen zur Ressourcenverteilung innerhalb des Prüfprozesses ergeben ein uneinheitliches Bild. Generell lässt sich sagen, dass in Zukunft für die Prüfungsplanung und den Follow-up wohl eher mehr Ressourcen aufgewendet werden, d. h. eine Steigerung bis zu einem Drittel der gesamten Ressourcen ist durchaus denkbar, während sich bei der Untersuchung und Auswertung der Informationen keine grossen Änderungen ergeben werden. Hingegen kann eine Tendenz beobachtet werden, dass zukünftig weniger Zeit für die Berichterstattung aufgewendet werden wird. Aufgrund einer offeneren und direkteren Kommunikationskultur während der Prüfung ist die Reduktion des Aufwandes für die Berichterstattung sinnvoll. Zum Teil werden anstatt ausführlicher Berichte nur noch einseitige Reports abgegeben, da die überprüfte Einheit bereits während der Prüfung informiert wurde. Dies erscheint auch sinnvoll.

3.4 Zusammenarbeit mit anderen Funktionsträgern

Über die Hälfte der internen Revisionsabteilungen, die in der Regel in Teams von zwei bis fünf Personen tätig sind, operiert oftmals mit den Linienabteilungen zusammen; aber auch mit externen Wirtschaftsprüfern und dem Controlling ergeben sich oft gemeinsame Projekte. Die vermehrte Zusammenarbeit mit der eigenen Risikomanagement-Abteilung wird in Zukunft vermehrt an Bedeutung gewinnen, während die Inanspruchnahme externer Berater gemäss der Umfrage tendenziell eher abnimmt. Von einer Mehrheit sowohl in absoluten Angaben wie auch in den Trendaussagen wird die Zusammenarbeit mit speziellen Qualitäts- oder Umweltauditoren noch nicht als bedeutsam gewertet.

In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach der Qualitätssicherung der Internen Revision von Interesse, wie sie in den Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (SPPIA) Standard 560 durch Aufsicht sowie interne und externe Reviews erwähnt ist. Das Erfordernis einer externen Qualitätssicherung der Internen Revision wird von den antwortenden Revisoren grundsätzlich befürwortet. Bei der Frage, wer diese Kontrollen zur frühzeitigen Schwachstellenerkennung und Bestätigung der jeweiligen Qualitätssicherung vornehmen soll, gehen die Meinungen jedoch auseinander. Rund zwei Drittel der Befragten nannten die Externe Revision als geeignete Stelle zur Durchführung dieser Massnahmen – auch im Zusammenhang mit einer ISO-Zertifizierung, welche durch die Externe Revision geprüft werden könnte. Einige nannten auch den SVIR oder die Interne Revision einer anderen Unternehmung als potentielle externe Prüfungsinstanz.

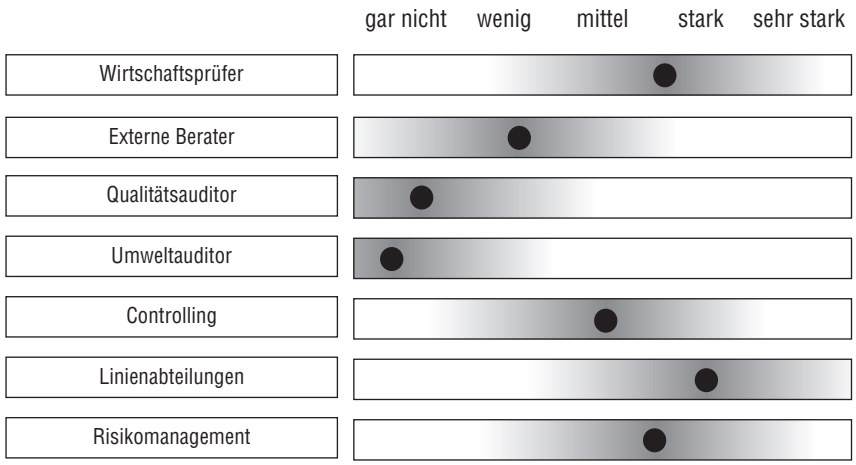
Abbildung 3
Schwerpunktsetzung der Prüfungsbereiche nach Branchen



Der Leiter der Internen Revision erarbeitet und pflegt ein Qualitätssicherungsprogramm zur Bewertung der Arbeitsdurchführung in der internen Revisionsabteilung.

Quelle: SPPIA 560 – Qualitätssicherung

Abbildung 4
Zusammenarbeit mit anderen Funktionsträgern



3.5 Informationstechnologien

Beim Einsatz der Informationstechnologien ist der Trend zu grösserer Bedeutung und vermehrtem Gebrauch unverkennbar. Diese Feststellung ist auch zu erwarten, wenn man die Entwicklungen der letzten Jahre auf diesem Gebiet in Betracht zieht. Auffallend sind aber die Trendaussagen, dass die Bedeutung der Informationstechnologien v.a. bei Prüfungsstichproben, Revisionsauswertungen sowie der Dokumentation der Arbeitspapiere zunehmen wird. Nur gerade etwa ein Fünftel aller Befragten betreibt heute eine eigene Audit-Knowledge-Datenbank, dagegen nutzt mehr als die Hälfte externe Datenbanken über das Internet. Bei der zur Verfügung stehenden Software wird Standardsoftware wie ACL oder IDEA am meisten benutzt. Dann folgt die Individualsoftware, d.h. eine Eigenentwicklung der jeweiligen Unternehmung, und an dritter Stelle wurde individuell angepasste Standardsoftware genannt, wie Excel-, Access, Lotus Notes oder auch SAP.

4. Mitarbeiter

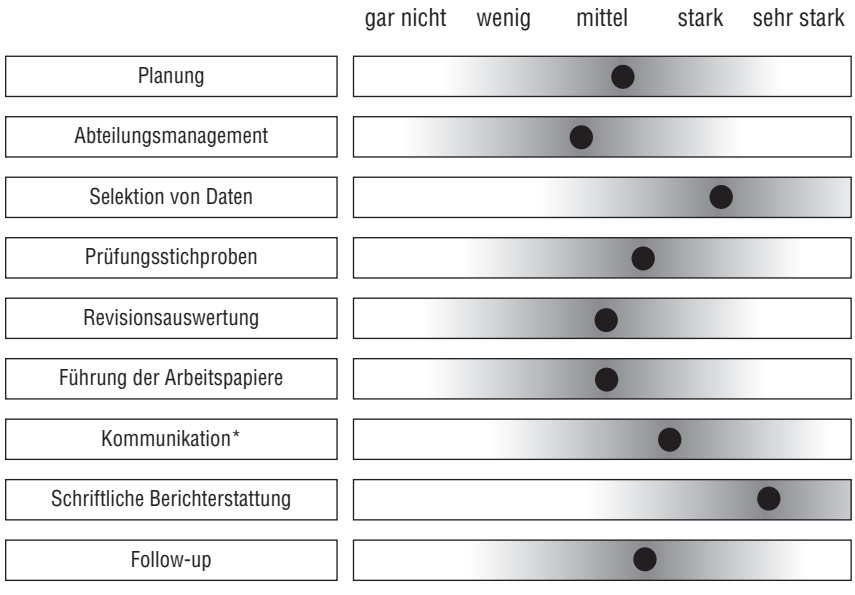
4.1 Interne Revisionsabteilung und Ausbildung der Mitarbeiter

Die Umfrage zeigt auf, dass sich knapp zehn Prozent der Mitarbeiter der Internen Revision auf Stufe Revisionsleiter befinden, nachgestellte Führungskräfte rund zwanzig Prozent ausmachen und der Rest auf Revisor bzw. Revisionsassistent sowie andere Mitarbeiter entfällt. Die Abteilungsgrössen der Internen Revision unterscheiden sich wesentlich, von der grössten Abteilung mit mehr als 200 Mitarbeitern bis zu Abteilungen mit wenigen Angestellten. Weiter zeigt die Befragung auf, dass mehr als ein Drittel der Mitarbeiter einen Fachhochschul- resp. Universitätsabschluss besitzen, ebenso viele verfügen über einen spezifischen Fachausweis, wie z.B. Certified Internal Auditor (CIA), Certified Public Accountant (CPA) oder Wirtschaftsprüfer (WP).

Für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern bilden Universitäten sowie Fachhochschulen die wichtigste Plattform; daneben sind aber auch qualifizierte Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen sowie Personen mit besonderer Ausbildung im Risk Management gefragt. Etwas weniger häufig wurde die CIA-Prüfung erwähnt, was damit zusammenhängen mag, dass das CIA-Diplom in der Schweiz erst seit 1998 angeboten wird.

Die Akademie für Wirtschaftsprüfung steht nicht mehr als primäre Ausbildungsstätte für Interne Revisoren auf der Rangliste. Ein Grund dafür mag sein, dass die CIA-Prüfung im Gegensatz zur Ausbildung zum Wirtschaftsprüfer bezüglich der Belange der Internen Revision an Bedeutung gewinnt. Des weiteren ist geplant, dass der Spezialisierungslehrgang Interne Revision von der Ausbildung zum Wirtschaftsprüfer losgelöst wer-

Abbildung 5
Einsatz von Informationstechnologien



*mit geprüfter Einheit

den soll. Als Ersatz ist ein selbständiges «Nachdiplomstudium Interne Revision» geplant. Dabei soll bei der Konzeption dieses Lehrganges auch auf die Wünsche der Unternehmen eingegangen werden. So wurden zum Beispiel eine weitere Vertiefung in Internal Control, Risk Management sowie ganz allgemein IT-Audit (Netzwerke, Telekommunikation, Sicherheitsaspekte im E-Commerce) gewünscht. Weiter bestehen verschiedene Bedürfnisse; vor allem im Bereich des Finanzdienstleistungssektors wird mehrfach eine Spezialisierungsmöglichkeit in Richtung Bankenrevision und branchenspezifisches Wissen gewünscht.

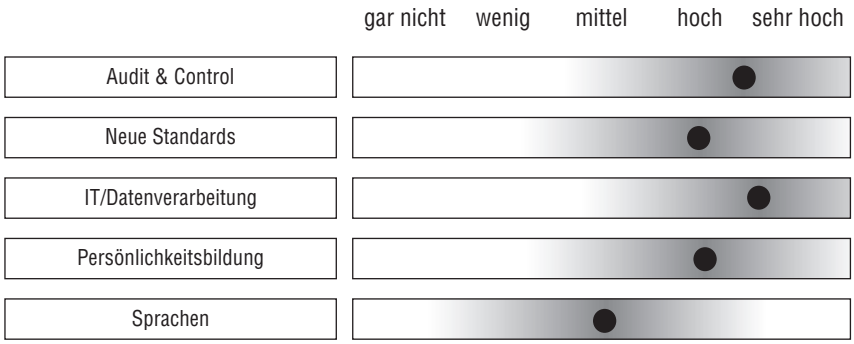
4.2 Weiterbildung

Die kontinuierliche Weiterbildung wird als sehr wichtig eingeschätzt, insbesondere auf dem Gebiet der neuen Standards, aber auch in den Bereichen Audit and Control sowie Informationstechnologien und Datenverarbeitung. Ebenfalls als bedeutend angesehen wird die Entwicklung der Persönlichkeit, z.B. in Führungsseminaren oder Verhaltensschulung in Krisensituationen, was ansichts der gestiegenen Anforderungen in bezug auf die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten durchaus verständlich ist. Obwohl viele interne Revisionsabteilungen gerade bei grossen und weltweit operierenden Unternehmen rund um den Globus tätig sind, wird die Bedeutung von Fremdsprachen als weniger wichtig empfunden und steht klar hinter einer Weiterbildung im Fachbereich.

4.3 Interne Revision als Sprungbrett?

Die Mitarbeiter, welche die interne Revisionsabteilung verliessen, taten dies meistens zugunsten einer Managementposition oder einer anderen Funktion im gleichen Unternehmen. Einige wechselten auch in die Interne Revision oder in eine Linienposition eines anderen Unternehmens. Nur sehr wenige gingen zu einer externen Revisionsgesellschaft.

Abbildung 6
Bedeutung der Weiterbildung



Dies bedeutet aber nicht, dass die Anstellung als Interner Revisor als generelles Sprungbrett für eine spätere Managementposition im Unternehmen zu verstehen ist. Die Erwartung, dass interne Revisoren bei der Besetzung leitender Stellen im Unternehmen besonders berücksichtigt werden, konnte mit dieser empirischen Untersuchung nicht bestätigt werden. Vielmehr sind es jeweils einzelfallbezogene Entscheidungen, bei denen neben der Qualifikation und der Erfahrung auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters zählt.

«Rund ein Drittel der Befragten erwartet zukünftig eine Verlagerung ihres Tätigkeitsspektrums in Richtung Consulting Services.»

5. Outsourcing

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass bei allen Befragten das Bewusstsein für die Möglichkeit einer Auslagerung der Internen Revision vorhanden ist, doch wird ein Outsourcing von der Mehrheit nicht bevorzugt. Als Argumente gegen Outsourcing werden bekannte Gründe aufgeführt, wie fehlende Unternehmens- und Branchenkenntnisse der externen Anbieter, nicht vorhandenes Vertrauen der geprüften Bereiche in externe Anbieter sowie die Kostenvorteile der internen gegenüber der externen Anbieter. Die eigene Interne Revision wird gleichzeitig auch als strategisch wichtig angesehen, da das Know-how der internen Revisoren ein wichtiger Input für die Unternehmensleitung darstellt und im Dienste der Führung stehen sollte. Trotzdem werden sich vor allem kleine und mittlere Unternehmungen mit dem Gedanken bezüglich Outsourcing der Internen Revision auseinandersetzen müssen, wobei hier die Kosten oder Rekrutierungsprobleme Hauptargumente für Outsourcing sind. Des weiteren werden Co- sowie Insourcing oder Partnering als sehr aktuelle und prüfenswerte Möglichkeiten der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen internen und externen Anbietern von den Befragten genannt. Die vorhandenen Fähigkeiten beider Seiten können sich ideal ergänzen; somit kann das Partnering oder Insourcing als Mittelweg verstanden werden. Neben den verschiedenen Vorteilen, wie erhöhte Flexibilität oder umfangreichere Fachkenntnisse, die ein Cosourcing mit sich bringen kann, müssen auch potentielle Konflikte, wie Akzeptanzprobleme oder erhöhte Personalrotation in Betracht gezogen werden.

6. SVIR

Die Befragten wünschen, dass sich der SVIR um die Berufsstandsentwicklung der Internen Revision in der Öffentlichkeit bemüht. Die Bedürfnisse der Mitglieder sollen vermehrt mittels Umfragen abklärt und Ausbildungen in fachspezifischen Informationstechnologien durchgeführt werden. Weiter wurde der Wunsch geäussert, dass mehr Unterstützung durch den SVIR, vor allem bei regulatorischen Aspekten, der Beurteilung von Audit-Software und der Entwicklung eines effizienten Risikomanagementsystems angeboten wird. Für den Erfahrungs- und Informationsaustausch stehen Weiterbildungsseminare und Workshops mit Praxisbezug hoch im Kurs. Daneben stehen Ausführungen zu den Standards, gerade bei Interpretationsproblemen und Meinungsverschiedenheiten, Erfahrungsaustausch, aber auch Fragen hinsichtlich Arbeitspapieren, Checklisten, Prüfprogrammen sowie zur Aus- und Weiterbildung im Zentrum der Wünsche.

Die Homepage des SVIR wird zur Zeit von vielen Befragten benutzt, doch leider haben sich noch nicht alle damit auseinandergesetzt. Das hängt einerseits damit zusammen, dass der Bekanntheitsgrad der Homepage noch zu gering ist und andererseits die Inhalte teilweise noch nicht genügend entwickelt sind. Zukünftig wird die Homepage aber mehr Besucher aufweisen, welche auch vermehrt die Möglichkeit nutzen möchten, über das Forum der Homepage schriftliche Fragen zu stellen.

«Gemäss den Trendaussagen wird das Interesse des Top-Managements an den Ergebnissen der Internen Revision vor allem im Banken- und Versicherungsbereich stark zunehmen.»

7. Fazit und Ausblick

Die Entwicklungen in der Internen Revision sind beachtlich, einerseits sind sie äusserlich bedingt durch die veränderten wirtschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen und andererseits durch den Wettbewerbsdruck, die Globalisierungstendenzen und die Kostenanpassungen. Dadurch muss die Interne Revision vermehrt risiko- und prozessorientiert prüfen, um für die Unternehmensführung auch weiterhin ein zweckmässiges Führungs- und Unterstützungsinstrument darzustellen. Auf jeden Fall wird die Relevanz des Risikomanagements zunehmen, und die internen Revisoren werden vermehrt in der Beratung tätig sein. Dabei werden keine Auswirkungen auf die Unabhängigkeit und Objektivität der internen Revisoren befürchtet, solange eine Differenzierung zwischen Revisions- und Beratungstätigkeiten gesichert ist. Auch birgt die Beratertätigkeit des Revisors nicht die Gefahr einer erhöhten Verantwortlichkeit gegenüber der betroffenen Linienposition, denn die Berater analysieren, identifizieren oder empfehlen nur mögliche Lösungen und haben mit der Umsetzung selber nichts mehr zu tun. Die Neudefinition wird einer weiteren Professionalisierung der Internen Revision und dem Berufsbild des internen Revisors förderlich sein. Ferner vermag sie die Akzeptanz und das Image der Internen Revision inner- und ausserhalb des Unternehmens zu steigern und die Qualität der Revisionstätigkeit zu erhöhen.

Um zukunftsorientiert prüfen und beraten zu können, müssen die Mitar-

beiter in der Lage sein, unternehmerisch zu denken, Zusammenhänge mit anderen Bereichen zu erkennen und sich in die Situation eines Managers zu versetzen. Die Gewinnung von qualifiziertem Personal, das die geforderten Bedingungen erfüllt, ist für die Unternehmen ein Erfolgsfaktor. Das Umfeld sollte entsprechend leistungsfördernd ausgestaltet sein. Im fachlichen Bereich ist zu erwarten, dass sich vermehrt interne Revisoren für die CIA-Prüfungen anmelden werden, denn neben dem persönlichen Nutzen dieser spezifisch auf den Beruf des internen Revisors zugeschnittenen Ausbildung dient diese berufliche Qualifikation auch der Erweiterung der gemeinsamen Wissensbasis und einem weltweiten Know-how-Transfer innerhalb des Berufsstandes.

Dabei sollte die Interne Revision immer bestrebt sein, einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Eine risikoorientierte und mit modernen Mitteln ausgestattete Interne Revision soll dem Prüfungsaspekt eine stärkere Effektivität verleihen. Die Nutzensteigerung kann dabei durch enge Zusammenarbeit mit internen und externen Stellen sowie einem Prüfungsansatz erreicht werden, der eine offene und kooperative Unternehmenskultur betont.

Die Diskussion um eine Auslagerung der Internen Revision oder Partnering ist nicht neu, und sie hat in den letzten Jahren klar an Bedeutung gewonnen. Das Bewusstsein für diese Möglichkeit ist durchaus vorhanden, doch laut unserer Umfrage wird Outsourcing nicht ernsthaft in Betracht gezogen. Weiter verbreitet ist das Partnering oder ein gezieltes Insourcing von fehlendem Fachwissen.

Der SVIR soll gemäss der Umfrage die Mitglieder bei fachtechnischen Fragen, Aus- sowie Weiterbildung beraten und unterstützen, aber auch als eine Informationsplattform für sämtliche internen Revisoren dienen.

Anmerkungen

1 Vgl. dazu T. Flemming Ruud, Alexander C. S. Linsi: «Neudefinition der Internen Revision gemäss dem Institute of Internal Auditing». In: Schweizer Treuhänder, 12/1999, S. 1149–1156.

2 Art. 9 Abs. 4 BankV.

Literatur

Blue Ribbon Committee (1999): Millstein/Whitehead – Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees, New York, 1999.

Burgstaller, R. et al. (1996): Interne Revision 96: Ergebnisse einer Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in IIR, ARGE IR und SVIR (Hrsg.): Interne Revision 96.

Hampel Report (1998): Final Report of the Committee on Corporate Governance, London, 1998.

Homepage der IIA, www.theiia.org

Homepage der SVIR, www.svir.ch

Kienast, M. (2000): Entwicklungen der Internen Revision und Auswirkungen auf die Berufsbildung und -ausübung, Diplomarbeit Universität St. Gallen, 2000.

KonTraG (1998): Deutsches Gesetz zur Verbesserung von Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, 1998.

Rösch, K. (1999): Stand und Weiterentwicklung von Grundsätzen der Internen Revision, in: ZIR – Zeitschrift Interne Revision, 4/1999, S. 177–181.

Ruud, T. F./Linsi, A. C. S. (1999): Neudefinition der Internen Revision gemäss dem Insitute of Internal Auditing, in: ST 12/1999, S. 1149–1156.

Sommer, P./Ruud, T. F./Beer, M. (1999): Das Berufsbild und der SVIR im Veränderungsprozess, in: ST 12/1999, S. 1157–1164.

Turnbull Report (1999): Proposals on internal control, 1999.

RESUME

Evolution de l'audit interne

La complexité accrue de notre économie actuelle, la globalisation continue des marchés ainsi que les changements technologiques rapides peuvent représenter des risques pour le management et compliquer la surveillance de l'entreprise. Pour cette raison, divers rapport (Hampel Report, Blue Ribbon Report, Turnbull Report) viennent d'être publiés en relation avec l'importance croissante du Corporate Governance et de la gestion des risques.

Dans un environnement dynamique, il est de première importance pour les chefs d'entreprise de disposer d'un organe de contrôle interne et de pouvoir se fier à ses recommandations. On comprend mieux alors que la mission et l'étendue de l'audit interne ont subi de profonds changements ces dernières années et qu'il en sera encore ainsi à l'avenir.

L'article présente les résultats partiels d'une enquête relative à l'évolution de l'audit interne, menée dans le cadre d'un travail de diplôme à l'Université de St-Gall, au mois de mars de cette année.

Afin de contrôler et de conseiller prospectivement, les collaborateurs doivent avoir l'esprit d'entreprise, être en mesure de reconnaître les liens avec d'autres domaines et se mettre à la place d'un manager. L'acquisition de personnel qualifié répondant aux exigences requises est un facteur de succès supplémentaire. L'environnement devrait être conçu dans cet esprit, c'est-à-dire être axé sur la performance. Dans le domaine professionnel, on doit s'attendre à ce que de plus en plus d'auditeurs internes s'inscrivent à l'examen CIA.

L'audit interne devrait toujours s'efforcer de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Un audit interne orienté risques pourvu de moyens modernes doit accorder une efficacité renforcée à l'aspect de la révision. De meilleurs résultats peuvent être obtenus grâce à la collaboration étroite avec des organes internes et externes ainsi que grâce à l'approche de l'audit qui accentue une culture d'entreprise ouverte et coopérative. *TFR/JMB/MK/AFB*