

Dr. Judith Brombacher & Elmar Schwager

Leistungsmessung der Internen Revisionsfunktion

Anmerkungen zur Thema Leistungsmessung der Internen Revision



Autoren- und Firmeninformationen

Elmar Schwager, Certified Internal Auditor, ist Geschäftsleiter von The AuditFactory. Nach erfolgreichem Abschluss seines Studiums (Schwerpunkte: Betriebswirtschaftslehre mit betrieblichem Steuerwesen und Prüfungswesen) arbeitete er mehrere Jahre in einer Internen Revision, anschließend bei zwei großen Beratungsunternehmen im Bereich Internal Audit Services. Er publiziert regelmäßig Veröffentlichungen zu den Themen Forensik, Compliance, Ethik, Interne Revision und Risikomanagement.

Dr. Judith Brombacher, Certified Internal Auditor, CFE, ist eine unserer Netzwerkerinnen und Spezialistin für das Thema Evaluierung und Bewertung der Internen Revisionsfunktion sowie von Anti Fraud Management Systemen mit dem Schwerpunkt Wirkungsanalysen. Auf der Grundlage ihrer Evaluierungskompetenz überträgt sie methodische Ansätze aus der Wirkungsanalyse auf die Interne Revision und Anti Fraud Management Systeme.

The AuditFactory bietet Services zur internen Revision (Internal Audit) und zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität (Forensic Services) an und besteht aus einem Netzwerk Fachleuten für risiko- und prozessorientierte Prüfungs- und Beratungsleistungen in Organisationen aller Art. Damit leistet das 2004 gegründete Unternehmen mit Sitz in Bietigheim-Bissingen einen Beitrag zur systematischen Verbesserung des Risikomanagements und des internen Überwachungssystems.

The AuditFactory verbindet als einziges Unternehmen den Netzwerkgedanken mit der Bündelung von Revisions- und forensischen Dienstleistungen zu einem Gesamtpaket. Zu seinen Kunden gehören namhafte deutsche Unternehmen, die im In- und Ausland Prüfungs- und Beratungsleistungen beauftragen, unter anderem aus den Top Ten des Deutschen Maschinenbaus.

Das Netzwerk von The AuditFactory umfasst Spezialisten für Prozess- und Beteiligungsprüfungen, Gefährdungsanalysen, Baurevision, Technische Revisionen, Bankenrevision, IT-Prüfung und IT-Security, Human Resources-Prüfungen und verschiedene Spezialisten für forensische Spezialthemen wie Festplattensicherungen und Auswertungen.

Darüber hinaus sind auf die Tätigkeit als Ombudsmänner spezialisierte Rechtsanwälte und Fachleute mit der Kernkompetenz Asset Tracing & Asset Recovery (Vermögensrückführung) für das Unternehmen tätig.

The AuditFactory

Geschäftsleitung
Elmar Schwager
Buchstrasse 28
D-74321 Bietigheim-Bissingen
Fon ++49 7142 7748 331
Fax ++49 7142 7748 359
Mail info@auditfactory.de
Web www.auditfactory.de,
www.forum-wirtschaftskriminalitaet.org,
<http://groups.google.com/group/fraud-fighter>

Inhaltsverzeichnis

1	Leistungsmessung der Internen Revisionsfunktion (Wirkungsmessung)	4
2	Leistungsmessung ist Wirkungsmessung	4
3	Durchführung von Leistungsmessungen	8
4	Vorläufige Ergebnisse	12

1 Leistungsmessung der Internen Revisionsfunktion (Wirkungsmessung)

In verschiedenen neueren Beiträgen in der Literatur wird die Leistungsmessung der Internen Revision thematisiert.¹ The AuditFactory hat bereits seit mehreren Jahren und in mehreren Publikationen, Vorträgen und anderen Beiträgen die Thematik Leistungsmessung und Wirksamkeit diskutiert. Beginnend mit der Anwendung auf Anti Fraud Management Systeme erweitern wir die Anwendbarkeit auf unterschiedliche Prozesse und Aktivitäten aus den Bereichen Interne Revision und Forensic Services.²

Es ist erfreulich, dass sich nun auch andere Autoren in höherer Frequenz diesem Thema widmen und seine Bedeutung dadurch verstärkt in der Fachwelt diskutiert wird.

Ergänzend zu den neueren Beiträgen und einigen dort angesprochenen Punkten möchte The AuditFactory ihren Ansatz zur Leistungsmessung der Internen Revision, aber auch anderer, die Unternehmensführung unterstützende Funktionen, skizzieren.

Wir verstehen dies als weiteren Beitrag für die sich entfaltende Diskussion zum Thema Leistungsmessung und Wirksamkeit und als Hilfestellung zur Bewertung der Leistung der Internen Revisionsfunktion.

2 Leistungsmessung ist Wirkungsmessung

Wirkung (lat. causa „Ursache“) bezieht sich auf eine definierte Ursache eines Bedarfs oder eines Problems, betrifft also die Abfolge aufeinander bezogener Zustände. Auf eine erkannte Ursache eines Problems werden in der Regel Maßnahmen zu deren Beseitigung eingeleitet. Eine Maßnahme hat dabei immer eine festgelegte zeitliche Richtung, die sich auf die definierte Ursache beziehen und dadurch die erhoffte Wirkung erzielen sollte. Dabei muss die Wirkung sich nicht unmittelbar, d.h. sofort einstellen; vielmehr ist es möglich, dass sie sofort, in einiger Verzögerung oder erst sehr spät eintritt.

Anders gesagt ist eine Wirkung das Ergebnis einer Maßnahme, die ursachenbezogen eingeleitet wurde. Der Zusammenhang zwischen Wirkung und Ursache kann nicht immer eindeutig nachgewiesen werden. Das heißt, dass eine Maßnahme durchaus nicht im Sinne einer (beabsichtigten) Wirkung Ergebnisse zeitigen kann. Die Umsetzung einer absichtlich eingeleiteten Maßnahme

¹ Wie zum Beispiel: Langer u.a. in ZIR 3/09, S. 104 ff., Hölscher, Frankfurt School Working Paper Series, Frankfurt 2007

² Brombacher, Judith; Schwager, Elmar: Wirksamkeit von Anti Fraud Management Systemen, Working Paper 2/2008, Download unter www.auditfactory.de und andere mehr.

muss deshalb sorgfältig geplant sein und dabei die einzelnen aufeinander folgenden Phasen berücksichtigen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Im ökonomischen Kontext werden Ursachen und Wirkungen unter besonderen Vorzeichen betrachtet. So sollen gewünschte Wirkungen möglichst sicher eintreten, weil eingeleitete Maßnahmen in der Regel mit Kosten verbunden sind. Kosten tragen wird eine Organisation aber nur dann über einen längeren Zeitraum, wenn die gewünschten Effekte mit hinreichender Sicherheit eintreten, also hinsichtlich der Wirksamkeit eine gewisse Eintrittswahrscheinlichkeit besteht.

Am Beispiel der Internen Revisionsfunktion verdeutlicht bedeutet dies, dass sie nicht nur Kosten verursachen, sondern auch einen Nutzen erzielen muss. Dies setzt voraus, dass die Entscheidungsträger in diesem Bereich – Aufsichtsrat, Vorstand, Geschäftsführung – zunächst die gewünschten Wirkungen der Internen Revision definieren müssen, indem sie diese in Zielformulierungen vorgeben. Diese Vorgabe ist abhängig vom definierten Unternehmenszweck, den Prioritäten des Vorstands und sollte nicht als einseitige Vorgabe, sondern als gemeinsamer Konsens entwickelt werden:

- Eine gemeinnützige Organisation, die auf ein gewisses Spendenaufkommen angewiesen ist, wird auf die Ordnungsmäßigkeit der Mittelverwendung entsprechend den Satzungszwecken Wert legen müssen. Insofern muss die Interne Revision eine Vorgabe hinsichtlich der Einhaltung entsprechender Richtlinien bekommen.
- Ein Unternehmen, das in korruptionsanfälligen Branchen tätig ist, wird dem Thema Prävention und Aufdeckung von Wirtschaftskriminalität erhöhte Bedeutung beimessen müssen, um nicht von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen zu werden.

Im Folgenden werden für verschiedene Ebenen, von Unternehmens- bis hin zu spezifischen Zielen der Internen Revisionsfunktion, Beispiele dargestellt.

Für die Unternehmensebene:

- Die Interne Revisionsfunktion soll durch ihre Aktivitäten innerhalb von zwei Jahren einen messbaren Mehrwert (Kosteneinsparungen) von 500.000 € für das Unternehmen beitragen.
- Die Interne Revisionsfunktion soll innerhalb von drei Jahren zu einer Verringerung von Beanstandungen des Wirtschaftsprüfers im Management Letter für den Bereich Internes Kontrollsystem um die Hälfte sorgen.
- Die durch dolose Handlungen hervorgerufenen Schäden im Bereich des Leasinggeschäfts sollen durch aufdeckende Prüfungshandlungen (Fraud Due Diligence Audit) in drei Jahren auf 30 Prozent des jetzigen Betrags verringert werden.

Für die Ebene der Internen Revisionsfunktion:

- Der Prüfungsplan soll jährlich unter dem Aspekt eines Risk & Value Assessments³ aktualisiert werden.
- Das Interne Kontrollsystem soll in den nächsten zwei Jahren umfassend dokumentiert sein und seine Wirksamkeit bewertet werden.
- Die Durchführung eines jährlichen Follow up der geprüften risikoreichsten Prozesse soll zu deren Verbesserung beitragen.
- Eine Bewertung der Risiken zur Erreichung der Unternehmensziele soll jährlich durchgeführt werden.
- Alle potentiellen Vertragsnehmer von Leasingverträgen über 3.500 € / Jahr sollen innerhalb der nächsten sechs Monate auf mögliche dolose Handlungen geprüft werden.

Es ist erst dann zweckmäßig, die Leistung der Internen Revisionsfunktion zu messen, wenn diese tatsächlich eine Wirkung erzielt, die Interne Revision also eines der vorher festgelegten Ziele erreicht oder nicht erreicht hat. Um diesen Kreislauf einer wirksamen Internen Revisionsfunktion zu verstehen, wird auf folgendes Schaubild zur Wirkungslogik der Internen Revisionsfunktion verwiesen:

³ Ein Risk & Value Assessment ist ein moderner Ansatz, mit dessen Hilfe die Interne Revision Kosten für das Unternehmen senken kann. Der Ansatz hat den Vorteil, dass er den Nutzenbeitrag einer Internen Revision in Geldeinheiten bewertet und so eine direkte Relation zu den Kosten für die Interne Revision hergestellt werden kann.

sie eine reine Feigenblatffunktion, bei der eine Umsetzung der Empfehlungen um Follow up nicht kontrolliert wird, verliert sie ihre Existenzberechtigung.

Damit ist es nicht ausreichend, die Leistung der Internen Revision nur anhand von Outputkriterien, wie z.B. Prüfungsplänen oder Anzahl der durchgeführten Prüfungen zu messen. Es ist ein häufiger und grundsätzlicher Fehler, die Leistung von unternehmensinternen Funktionen oder Prozessen auf die Messung der Effizienz, also das Verhältnis von Input zu Output zu begrenzen. Die Effektivität – welche Ergebnisse wurden tatsächlich erbracht – wird damit ignoriert. Auch die Leistungsbewertung der Internen Revision etwa anhand eines Quality Assessments ist nicht ausreichend, weil sie den gleichen Fehler macht.

Hinweise für Produktivitätsverbesserungen können nur erlangt werden, wenn bei der Leistungsmessung die Effektivität, also die Wirkung mit erfasst wird. So mag zwar eine hohe Anzahl von durchgeführten Prüfungen je Interner Revisionsabteilung im horizontalen Vergleich hoch effizient erscheinen. Wenn jedoch diese Prüfungen nicht zu Veränderungen führen, sind sie nicht wirksam und somit trotz einer scheinbar hohen Effizienz sinnlos. Die Interne Revisionsfunktion verursacht Kosten, erzeugt aber keinen messbaren Nutzen.

3 Durchführung von Leistungsmessungen

Die Leistung der Internen Revisionsfunktion zu bewerten ist komplex, und bedarf eines Grundverständnisses über Wirkungszusammenhänge. Dennoch ist diese Leistung messbar, wenn sie die oben dargestellte Wirkungslogik stets berücksichtigt und sich für jede Entwicklungsstufe entsprechende Bewertungskriterien vorgibt.

Irreführend ist die Vorgehensweise, diese Leistung bzw. Wirkung anhand des vermeintlichen Endproduktes zu bewerten, ohne den Verlauf der Wirkungslogik einer Maßnahme näher zu betrachten. Ein typisches Beispiel hierfür ist Produktwerbung bzw. die Erhöhung des Werbeetats mit dem Ziel, eine Umsatzsteigerung zu erreichen. Der Werbeetat wird erhöht, entsprechende Maßnahmen werden eingeleitet. Nach Ablauf eines Jahres erhöht sich die Nachfrage nach den beworbenen Produkten tatsächlich in dem gewünschten Umfang.

Die Erhöhung des Werbeetats scheint hier gerechtfertigt, wenn ausschließlich die Nachfragesteigerung in Bezug zur Erhöhung des Werbeetats gestellt wird. Die gesamte Wirkungskette von der Planung der Werbemaßnahme bis hin zu ihrer möglichen Beeinflussung und Änderung des Kaufverhaltens der Zielgruppe wird dabei nicht in Betracht gezogen und auch nicht bewertet.

Es kann jedoch sein, dass externe Effekte (z.B. Umwelt- oder Lebensmittelskandale) zu einer Änderung des Kaufverhaltens geführt haben und die eingeleiteten Werbemaßnahmen hingegen keinen Beitrag zur Änderung des Kaufverhaltens geleistet haben. Denkbar ist, dass die Maßnahme nicht die passende Zielgruppenansprache oder das falsche Werbemedium gewählt hat, oder

einfach nicht von der Zielgruppe wahrgenommen (z.B. Anzeige in Illustrierter) wurde. Letztendlich ist es möglich, dass die Anzeige vielleicht nett gefunden wurde, aber trotzdem keinen Beitrag zur Änderung des Kaufverhaltens geleistet hat.

Dennoch ist die Nachfrage nach dem jeweiligen Produkt gestiegen, aber dies wäre auch ohne Erhöhung des Werbeetats geschehen und diese Mittel hätten gespart werden können. Diese Erkenntnis ist lediglich möglich, wenn die Wirkungskette einer Maßnahme stufenweise bewertet wird, um letztendlich zu erfahren, ob externe Effekte zur Zielerreichung geführt haben oder die eingeleitete Maßnahme.

Die Bewertung einer Maßnahme entlang der Wirkungskette gibt auch Hinweise auf eine schlechte Umsetzung einer Maßnahme. So kann z.B. relativ schnell erfasst werden, ob die Ansprache der geplanten Werbemaßnahme zielgruppengerecht ist. Die Ergebnisse einer Wirkungsanalyse helfen hier schon, die Maßnahme entweder zu beenden oder zu verbessern.

Um Effizienz zu erreichen, also einen Nutzen stiftenden Zusammenhang zwischen Aufwand und Ertrag, muss die gewünschte Wirkung über eine entsprechende Zieldefinition nicht nur genau benannt sein, sondern auch die jeweilige Maßnahme einen klaren Bezug zur Ursache (Relevanz) haben und mit hinreichender Sicherheit zur Wirkung führen. Dies ist nicht zwangsläufig so, wie oben genanntes Beispiel verdeutlicht.

Das Zusammenspiel zwischen Maßnahme und Wirkung ist in verschiedener Hinsicht sehr bedeutend. Mit folgenden Beispielen in Tabelle 1 soll verdeutlicht werden, welches Potential einerseits an möglichen Nichtzusammenhängen zwischen Maßnahme und Ergebnis und somit Kostensparnis besteht. Andererseits bergen Maßnahmen ein großes Potential für unerwartete Wirkungen, die schon vor der Einführung einer Maßnahme in Betracht gezogen werden sollten, um auf wichtigen Handlungsbedarf vorbereitet zu sein.

Tabelle 1: Mögliche (Nicht)Zusammenhänge zwischen Maßnahme und Wirkung(en) bzw. unerwartete Wirkungen

Maßnahme	Ergebnis, bzw. mögliche oder unerwartete Wirkungen	Erläuterung für mögliche externe oder unerwartete Wirkungen
Erhöhung des Werbebudgets um 20 % auf Grund eines Nachfrageeinbruchs.	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatz steigt um zwei Prozent • Umsatz sinkt um fünf Prozent 	<ul style="list-style-type: none"> • Umwelt- oder Lebensmittelskandale, also externe Effekte sind für Umsatzveränderungen verantwortlich
Einführung eines ethischen Kodizes	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger dolose Handlungen in Unternehmen mit Ethischen Kodizes im Vergleich zu Unternehmen ohne Ethischen Kodex⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Aufdeckungsquote doloser Handlungen aufgrund fehlender Instrumente in diesen Unternehmen kann zu diesem Ergebnis führen • Führungskräfte dieser Unternehmen haben hohe Vorbildfunktion und demonstrieren entsprechend

⁴ Vgl. Martin-Luther-Universität; PriceWaterhouseCoopers, „Wirtschaftskriminalität 2007“

Maßnahme	Ergebnis, bzw. mögliche oder unerwartete Wirkungen	Erläuterung für mögliche externe oder unerwartete Wirkungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Präventive Wirkung von Ethischen Kodizes 	<p>ethisches Verhalten, Belegschaft wird davon stark beeinflusst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sehr gut funktionierende Interne Kontrollsysteme in diesen Unternehmen führen zu geringerem Vorkommen doloser Handlungen im Vergleich zu anderen Unternehmen • Diese Wirkung kann tatsächlich dem Ethischen Kodex zugeschrieben werden, ist aber nur durch eine Wirkungsanalyse und nicht durch bloße Korrelationsberechnung ermittelbar
Einführung eines Whistleblowing-Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der bekannten dolosen Handlungen steigt • Auf Grund der Beanspruchung der Internen Revisionsfunktion mit Sonderuntersuchungen wird der Prüfungsplan nicht abgearbeitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die bereits stattfindenden dolosen Handlungen werden aufgedeckt. • Unerwartete Wirkung: Aufgrund der zahlreichen Hinweise auf dolose Handlungen entstehen Kapazitätsengpässe. Die Interne Revision hat keinen Puffer im Zeitplan oder kein Budget für externe Unterstützung. Regelprüfungen können deshalb nicht mehr durchgeführt werden.
Die Interne Revision wird mit der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität betraut	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unternehmen muss zahlreiche arbeitsrechtliche Klagen ehemaliger Mitarbeiter bestreiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Unerwartete Wirkung: Sanktionen gegen Mitarbeiter bergen ein großes Potential von rechtlichen Risiken
Das Unternehmen führt einen Compliance-Prozess für den Vertrieb ein	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vertriebsmaßnahmen geraten erheblich ins Stocken auf Grund der Verunsicherung der zuständigen Belegschaft • Neue Kunden interessieren sich für das Unternehmen und seine Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Unerwartete Wirkung: Die Umsetzung des Compliance Prozesses führt intern zu Verunsicherung • Unerwarteter Nebennutzen: Positive Imagewirkung

Aus diesen Beispielen ist abzuleiten, dass die schnelle Schlussfolgerung zur Effizienz und zum Erfolg einer Maßnahme nicht nur anhand einer einfachen Korrelation zwischen Maßnahme und einem festgestellten Ergebnis getroffen werden sollte. Außerdem sollten bei der Umsetzung von neuen Maßnahmen mögliche wesentliche Wirkungen und ihre Konsequenzen frühzeitig berücksichtigt werden. Eine verlässliche Abschätzung der möglichen Wirkungen oder Nichtwirkungen liefert die logische Wirkungskette einer Maßnahme schon im Planungsstadium. Rückwirkend analysiert liefert diese Vorgehensweise die Bewertung der tatsächlichen Wirkung und Leistung und der Gründe für ein mögliches Nichteintreffen der Wirkung.

Die in Schaubild 1 dargestellte Wirkungslogik liefert die Grundlage für die Bewertung der Leistungsmessung der Internen Revision entlang der Wirkungskette. Diese sollte schrittweise erfolgen, von Output zu den Ergebnissen und letztendlich den mittel- bis langfristigen Wirkungen.

In der folgenden Tabelle 2 werden für die wichtigsten Schritte einige Beispiele für die zu beantwortenden Bewertungsfragen und mögliche Bewertungskriterien dargestellt.

Tabelle 2: Bewertungsfragen und -kriterien zur Leistungsmessung der Internen Revision

Bewertungsfragen	Bewertungskriterien
Gibt es eine Zielhierarchie für die Interne Revision mit klar definierten Aufgaben und Leistungszeiträumen?	Qualität der Zieldefinitionen
Inwieweit existiert ein aktuelles und umfassendes Risk & Value Assessment für das Unternehmen?	Qualität und Aktualität der Bewertung
Inwieweit gibt es risikoorientierte Prüfungspläne für die Interne Revision? Welche Qualität haben diese Pläne? Inwieweit sind sie mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar?	Prüfungspläne Ressourcen der Internen Revision Qualifikation der Revisionsfachkräfte
Stehen ausreichend qualifizierte Fachkräfte für diese Prüfungspläne zur Verfügung? Inwieweit sind Zuständigkeiten dieser Fachkräfte angemessen?	Ressourcen der Internen Revision Qualifikation der Revisionsfachkräfte Zuständigkeiten der Internen Revision Durchführung von Prüfungen
Inwieweit ist die Dokumentation der Prüfungen umfassend und aussagefähig?	Prüfungsergebnisse Qualität der Dokumentation
Inwieweit sind die Prüfungsergebnisse dokumentiert und mit den zuständigen, am Prozess beteiligten Akteuren diskutiert?	Einhaltung und Umsetzung partizipativer Prozesse
Inwieweit sind Empfehlungen der Internen Revision praktikabel?	Einhaltung und Umsetzung partizipativer Prozesse
Inwieweit gibt es ein Follow up bei den geprüften Bereichen?	Umsetzung und Dokumentation des Follow up
Inwieweit wurden Empfehlungen der Internen Revision umgesetzt?	Umsetzung und Dokumentation des Follow up Praktikabilität der Empfehlungen
Inwieweit führt die Umsetzung der Empfehlungen zu Veränderungen?	Prozessveränderungen Kosteneinsparungen Qualitätsverbesserungen Verhaltensänderungen

4 Vorläufige Ergebnisse

Aus den skizzierten Ansätzen leitet sich anschaulich ab, dass das Bewertungskriterium „Anzahl der Prüfungen“ nur am Anfang der Wirkungskette ansetzt und kein brauchbares Kriterium für die Leistungsmessung darstellt, sondern allenfalls einen Zwischenschritt.

Je später die Leistungsmessung an der Wirkungskette ansetzt, also z.B. den Prozessveränderungen, umso aussagefähiger sind die Bewertungskriterien für die Leistungsmessung. Allerdings muss auch nachgewiesen werden können, dass ein erzielttes Ergebnis auch tatsächlich im Zusammenhang zu den eingeleiteten Maßnahmen steht und durch diese erreicht wurden. Nur dann sind Messkriterien wie Kosteneinsparungen auch eindeutig als Leistung der Internen Revision zuzuschreiben.

Damit einher geht auch die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis der Internen Revision selbst. Ist sie in der Lage, ihren Nutzenbeitrag so zu quantifizieren, dass sie eine Daseinsberechtigung erhält und aufrecht erhält, so hat sie ein wichtiges Ziel erreicht, das letzten Endes ihre Existenz zu sichern vermag.

Dieser Gedanke soll noch ein Stück weiter an Hand eines Beispiels ausgeführt werden. Die Kosten selbst einer kleinen Abteilung Interne Revision liegen nicht selten im sechsstelligen Bereich:

Beispiel: Revisionsabteilung mit drei Mitarbeitern

Grundgehalt 95.000 Euro Revisionsleiter

Grundgehalt 60.000 Euro Revisoren

Gehaltssumme: 258.000 Euro p.a. (incl. Nebenkosten)

Sachkosten: 45.000 Euro (Erfahrungswert)

Das ergibt Gesamtkosten in Höhe von 303.000 Euro p.a. Die meisten Revisionsabteilungen befassen sich nicht mit der Frage, inwieweit sie durch ihre Tätigkeit Kosten einsparen, Produktivität steigern oder Mittelrückflüsse erzeugen können.

Durch ein Value Added Auditing kann die Interne Revision im Idealfall auch einen Deckungsbeitrag erarbeiten. Hierbei werden über die Risikobeurteilungen hinaus diejenigen Bereiche identifiziert, in denen dies möglich und quantifizierbar ist, die Interne Revision also einen messbaren Nutzen erbringt.

Der Ansatz ist neu und bedeutet eine Abkehr von der reinen Risikoorientierung hin zu einer quantifizierbaren Nutzensteigerung durch die Interne Revision. In Erweiterung der Internal Consulting Diskussion der letzten Jahre liegt hier ein *de facto* messbarer Mehrwert vor, der sich nicht in allgemeinen, in der Regel nicht messbaren Wirkungen niederschlägt. In der Literatur werden so unterschiedliche Dinge wie Maßnahmenentwicklung bei Revisionsprüfungen, Beratungsleistungen,

Teilnahme an fachlichen Gesprächen etc. genannt. Dieses sind in der Regel aber keine Wirkungen und haben zunächst nichts mit der Leistung zu tun, sondern es handelt sich um Maßnahmen, die nicht zwangsläufig eine gewünschte Wirkung zeitigen müssen und schon gar nicht zeigen, dass die Interne Revision leistungsfähig ist.

Notwendig ist, dass die Interne Revision diese Chance einer messbaren Leistungserbringung für sich aufgreift und die Geschäftsführung auch entsprechende Zielvorgaben kommuniziert. Aufgrund der Vielfalt und Komplexität der Aufgaben der Internen Revision ist es schwer möglich, Standardwerte für die Leistung einer Internen Revision zu entwickeln.

Wir begründen dies mit den fehlenden Vorgaben etwa in den Standards für die Berufliche Praxis der Internen Revision, fehlenden gesetzlichen Vorgaben (es gibt Ausnahmen v.a. im Finanzbereich) und in der Regel fehlenden individuellen Vorgaben im Sinne einer Leistungsmessung der Internen Revision.

Auch horizontale Vergleiche sind hier wenig hilfreich, weil sich Strukturen und Prozesse der Revision selbst, aber auch der Unternehmen, auch wenn sie in der gleichen Branche tätig sind, stark unterscheiden werden. Unternehmen werden deshalb nicht umhin kommen, die Leistung ihrer Internen Revisionsfunktion spezifisch zu bewerten.

Rechtliche Hinweise:

Die Rechte der als Working Papers erschienenen Beiträge liegen uneingeschränkt bei The AuditFactory. Eine Nutzung jedweder Art, sei sie für wissenschaftliche oder kommerzielle Zwecke, ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher und im vornhinein der Nutzung abgegebenen Zustimmung durch die Geschäftsführung der AuditFactory erlaubt.

Sollten Sie Interesse an einer Nutzung der veröffentlichten Informationen im Rahmen der Fortbildung für Interne Revisoren, bzw. als Grundlage für Facharbeit (Artikel und sonstige Texte, auch im Internet) haben, so kontaktieren Sie uns bitte. Wir geben Ihnen gerne die Zustimmung. Die Vorschriften des Urheberrechts werden hierdurch nicht berührt.

The AuditFactory übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

Haftungsansprüche gegen uns, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind ausgeschlossen.