

Einleitung

Arbeitsbeziehungen können manchmal schwierig sein. Was man von einer Beziehung verlangt oder erwartet, kann kompliziert werden, und das kann zu Missverständnissen, Ineffizienz und sogar Ressentiments führen.

Aber eine schlechte, angespannte oder oberflächliche Beziehung zwischen dem Audit Committee¹ und dem Revisionsleiter schafft mehr als nur Unsicherheit. Sie kann zu einer ernsthaften Bedrohung für eine gute Governance werden, indem sie zu Missverständnissen, einer unzureichend ausgestatteten Internen Revision, einer untergrabenen Unabhängigkeit, einer oberflächlichen Prüfungssicherheit, Ineffizienzen, verpassten Möglichkeiten und einem suboptimalen Service zum Nachteil der Organisation beiträgt.

Die Interne Revision sollte funktional an den Vorsitzenden des Audit Committees (oder ein gleichwertiges Gremium) und administrativ an die Geschäftsleitung berichten und eine direkte Kommunikation zwischen Revisionsleiter und Leitungsebene herstellen. Diese einzigartige Partnerschaft zeigt die Bedeutung eines angemessenen Beziehungsmanagements. Tatsächlich initiiert und sichert dieser direkte Weg zur Leitung das gesamte Konzept der Unabhängigkeit und Objektivität, das für eine wirksame Interne Revision notwendig ist.

Daher ist es für den Revisionsleiter und das Audit Committee unerlässlich, ein klares Verständnis ihrer Berichts- und Abstimmungsverantwortung zu haben, einschließlich dessen, was sie voneinander erwarten können. Die Art der Interaktion der beiden Parteien hilft auch, grundlegende Anforderungen und Erwartungen festzulegen, die die Bausteine für Vertrauen und Unterstützung sind.

Der Revisionsleiter benötigt Klarheit über die Anforderungen und Erwartungen des Audit Committee, des Chief Financial Officer, des CEO und anderer wichtiger interner Interessengruppen. Eine klare und gesunde Beziehung, in der Vertrauen, Transparenz und Wahrheit vorherrschen, ist ideal, um die wechselseitigen Anforderungen zu ermitteln.

Die Verantwortlichkeiten des Audit Committee sollten in einer Charta festgelegt werden. Seine Hauptaufgabe ist, die Qualität und Integrität des internen Kontrollumfelds des Unternehmens zu überwachen, einschließlich der operativen, finanziellen, IT-, Buchhaltungs- und Berichtspraktiken.

Interessanterweise beschreiben zahlreiche Forschungsarbeiten Best Practices in der Aufsicht des Audit Committee über den Revisionsleiter und die Interne Revision. Es gibt jedoch relativ wenige Untersuchungen zu den Best Practices, was der Revisionsleiter vom Audit Committee erwarten oder verlangen sollte.

KERNBOTSCHAFTEN

Revisionsleiter und Audit Committee müssen ein klares Verständnis ihrer Berichts- und Abstimmungsverantwortung haben, einschließlich dessen, was sie voneinander erwarten können.

Das Audit Committee sollte den Revisionsleiter und die Interne Revision auffordern und ermächtigen, unabhängig zu handeln und bereit zu sein, Wahrheiten auszusprechen.

Das Audit Committee sollte bereit sein, den Revisionsleiter und die Interne Revision herauszufordern, aber auch zu ihnen zu stehen.

Das Audit Committee sollte verlangen, dass der Revisionsleiter und die Interne Revision die IIA-Standards einhalten, als Trusted Advisor agieren und das Audit Committee bei seinen Bemühungen unterstützen.

Das Audit Committee sollte sich regelmäßig mit dem Revisionsleiter treffen, um strategische und operative Aktivitäten zu besprechen.

Der Standpunkt des IIA zur Rolle der Internen Revision und insbesondere des Revisionsleiters ist klar. Befolgen Sie die *Internationalen Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision*. Seien Sie standhaft, strategisch und mutig. Sprechen Sie die Wahrheit aus. Streben Sie danach, ein Trusted Advisor zu werden.

Umfragen zeigen, dass die meisten Audit Committees eine gesunde Beziehung zur Internen Revision haben. Aber das **IIA glaubt, dass mehr Transparenz über offene, gegenseitige Anforderungen notwendig ist, wenn Prüfungssicherheit und Governance gestärkt und verbessert werden sollen**. Es sollten anspruchsvolle Beziehungen, die auf gegenseitigem Respekt beruhen, angestrebt werden, bei denen jede Seite Verbesserungen vorantreibt.

Was das Audit Committee von der Internen Revision verlangen sollte

Die Grundlagen: Die Interne Revision ist am wirksamsten, wenn sie die *IIA-Standards* einhält und Ressourceneinsatz, Kompetenz und Struktur zu Strategie und Kernkompetenzen der Organisation passen. Das Audit Committee beauftragt den Revisionsleiter, die Funktion mit Integrität und Kompetenz zu betreiben, um ihren Zweck zu erreichen.

Das Audit Committee sollte Folgendes verlangen:

- **Einhaltung der IIA-Standards.**
- **Die Mitarbeiter der Internen Revision erreichen relevante Zertifizierungen, die fachlichen Sachverstand, Wissen und Kompetenz nachweisen.**
- **Der Revisionsleiter beantwortet in einer Sitzung zwei wichtige Fragen:**
 - Entsprechen Handlungen und Verhalten des Managements seinen Worten?
 - Was kann das Audit Committee tun, um die Wirksamkeit der Internen Revision zu verbessern?

Eine reife Interne Revision: Reife Interne Revisionen sollten ein hohes Maß an Kompetenz in der Datenanalyse, ausgefeilte Prüfungsprogramme, Flexibilität bei der kontinuierlichen Risikoabdeckung, ein Rotationsmodell zur Nachwuchsförderung und eine elektronische Arbeitspapierablage aufweisen. Die Interne Revision sollte bei neuen Risiken an vorderster Front stehen und über Messmethoden verfügen, die den Wertbeitrag für die Organisation nachweist. All dies wird einen optimalen und effizienten Betrieb ermöglichen, der den maximalen Nutzen für die Organisation erbringt.

Das Audit Committee sollte verlangen:

- **Entwicklung eines formalen strategischen Plans für die Interne Revision.**
- **Regelmäßige Aktualisierungen des Plans durch die Interne Revision hinsichtlich Fortschritt und Veränderungen.**
- **Feedback der Geschäftsleitung zu den Feststellungen der Internen Revision und zum Revisionsleiter.**
- **Eine wirksame Beziehung zwischen interner und externer Prüfung mit dem Nachweis echter Synergien.**
- **Ein Gleichgewicht zwischen traditioneller Prüfungsabdeckung und strategischen Zielüberprüfungen, integriert mit „neuen“ Prüfungsgebieten.**
- **Der Revisionsleiter erhält regelmäßig 360-Grad-Feedback von seinen direkten Mitarbeitern und vom Management und legt dem Audit Committee einen umfassenden Bericht vor.**

Schließlich sollte das Audit Committee vom Leiter einer ausgereiften Internen Revision die Teilnahme an Sitzungen der Geschäftsleitung erwarten, in denen Strategie und Geschäftstätigkeit diskutiert, relevante Fragen gestellt und angemessene Erkenntnisse geliefert werden. Mit anderen Worten, die Interne Revision sollte einen Platz am Tisch haben.

Das Audit Committee sollte den Grundsatz vertreten, dass die Rolle der Internen Revision für den Gesamterfolg der Organisations-Governance entscheidend ist. Es muss die Verantwortung des Revisionsleiters betonen und von ihm die gleiche Leistung wie vom CEO erwarten.

Was die Interne Revision vom Audit Committee erwarten sollte

Die besten Beziehungen sind Partnerschaften, und der Revisionsleiter muss offen und klar mit dem Audit Committee kommunizieren, wie es seine Unterstützung für die Interne Revision verstärken oder verbessern kann.

Interne Revisionen sollten klar äußern, was sie vom Audit Committee in Bezug auf Unterstützung und Ausrichtung benötigen und erwarten. Dies ist besonders wichtig angesichts der Bedenken über mögliche nachteilige Maßnahmen des Managements und der Bemühungen des Revisionsleiters, einen Platz am Tisch des Managements zu gewinnen. Der Revisionsleiter und die Interne Revision sollten vom Audit Committee ausreichende Unterstützung verlangen können.

Die Grundlagen: Ein Revisionsleiter sollte erwarten, dass er die Zeit und Aufmerksamkeit des Audit Committee hat, so wie es von jeder Führungskraft im Hinblick auf die Personalentwicklung erwartet wird. Dem steht oft entgegen, dass die Mitglieder des Audit Committee aufgrund ihrer sonstigen Verpflichtungen nur wenig Zeit haben. Trotz der zeitlichen Beschränkungen sollte die Aufsicht nicht auf die vier- bis sechsmal jährlich durchgeführten Sitzungen des Audit Committee beschränkt bleiben. Ein konsequenter und offener Dialog ist unerlässlich.

Der Revisionsleiter sollte vierteljährlich mindestens 30 Minuten mit dem Vorsitzenden des Audit Committee telefonieren, um relevante Punkte wie Personalfuktuation, anstehende komplexe Prüfungen, die Co-Sourcing erfordern, neue oder bevorstehende Regelungen, die den Berufsstand betreffen, Feedback vom Vorsitzenden zu dem, was er von der Geschäftsleitung oder innerhalb des Gremiums hört, und neue Aktivitäten im Unternehmen, die sich auf den Prüfungsplan auswirken können, zu besprechen.

Der zeitliche Aufwand für das Audit Committee kann auch zu der Versuchung führen, die Verantwortung für die Beaufsichtigung des Revisionsleiters, die Vergütung, Entlassung und Einstellung an das Management zu übergeben. Dadurch lässt man praktisch einen Großteil der Aufsicht des Audit Committee über den Revisionsleiter fallen und kann die Integrität, Unabhängigkeit, Objektivität und Wirksamkeit der Funktion des Revisionsleiters gefährden.

Verstärkte Unterstützung des Audit Committee: Ermutigen Sie das Audit Committee zu regelmäßigen (z. B. jährlichen) Treffen mit dem Revisionsleiter und den Führungskräften der Internen Revision um Folgendes zu diskutieren:

- Revisionsstrategie und Methoden.
- Demonstrationen, wie die Interne Revision Datenanalysen durchführt.
- Risiken, die den Organisationserfolg beeinflussen.
- Engagement bei der Untersuchung von Ethik- und Compliancefragen.
- Feedback des Audit Committee zu seinen Risikoeinschätzungen.
- Beschränkungen im Prüfungsumfang und Herausforderungen mit dem Senior Management.

Am wichtigsten ist es, sich die Zeit zu nehmen, die notwendige starke Beziehung weiter zu entwickeln.

FÜNF FRAGEN

Der Aufbau der richtigen Beziehung zwischen dem Audit Committee und der Internen Revision kann den wesentlichen Unterschied in der Fähigkeit der Internen Revision ausmachen, die besten Prüfungs- und Beratungsleistungen zu erbringen.

Fünf Schlüsselfragen, die sich die Leitungsebene stellen sollte:

- 1.**
Hat der Revisionsleiter ungehinderten Zugang zum Audit Committee?
- 2.**
Sucht der Revisionsleiter nach Möglichkeiten, die Beziehung zum Audit Committee zu stärken?
- 3.**
Kann sich die Interne Revision mit dem Audit Committee ohne Anwesenheit der Geschäftsleitung treffen?
- 4.**
Ist der Revisionsleiter verantwortlich dafür, das höchste Niveau an Revisionsleistungen zu erbringen, die den IIA-Standards entsprechen, und die Zertifizierung des Personals zu fördern?
- 5.**
Welche Hindernisse hindern den Revisionsleiter daran, einen Platz am Tisch des Managements zu erhalten?

Der Revisionsleiter kann unter Verwendung von Videokonferenzen oder anderer Technologien, die Mitglieder des Audit Committee einladen, während der Schulungen oder Tagungen der Internen Revision für Fragen zur Verfügung zu stehen. Wenn das Audit Committee ansprechbar und für alle Revisionsmitarbeiter zugänglich ist, setzt dieses sichtbare Engagement einen ganz anderen Akzent innerhalb der Internen Revision.

Das Audit Committee sollte auch Unterstützung für die Mitarbeiter der Internen Revision zeigen. Obwohl es immer eine natürliche Spannung zwischen Interner Revision und Geschäftsleitung geben wird, sollte das Audit Committee klar zum Ausdruck bringen, dass die Rolle der Internen Revision für eine gute Governance entscheidend ist. Kein Revisionsmitarbeiter sollte jemals (in seiner Karriere oder anderweitig) dafür sanktioniert werden, schwierige Fragen zu stellen oder sich einem sensiblen Thema in einer Prüfung zu nähern.

Die besten Beziehungen sind Partnerschaften, und der Revisionsleiter muss gegenüber dem Audit Committee offen und klar sein, wie es seine Unterstützung der Internen Revision verstärken oder verbessern kann.

Fazit

Die Beziehung zwischen Audit Committee und Interner Revision ist entscheidend für eine gute Governance. Eine offene Beziehung, die verbesserte Kommunikation und Leistung vorantreibt, hilft, eine effektive und effiziente Interne Revision aufzubauen, die bestmöglich positioniert ist, um der Organisation zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Aber es erfordert das Bekenntnis beider Parteien, diese Beziehung zu einer vertrauensvollen und dynamischen Partnerschaft auszubauen.

¹ Anmerkung zur Übersetzung durch das DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.: Bei der Übersetzung wurde nicht versucht, den aus dem monistischen oder One-tier System der Unternehmensführung stammenden Begriff des Audit Committee auf das in Deutschland vorherrschende dualistische oder Two-tier System zu übertragen. Der Leser möge selbst beurteilen, inwieweit die getroffenen Aussagen auf die Situation seiner Organisation und die im dualistischen System getrennt voneinander agierenden Geschäftsleitung und Aufsichtsorgan zu übertragen sind.

Über Positionspapiere

Das IIA veröffentlicht Positionspapiere zu Schlüsselfragen, die für Interessengruppen und Praktiker von Interesse sind, mit dem Ziel, sich für eine gute Governance einzusetzen und die daran Beteiligten zu schulen. Die dargestellten Positionen bieten Einblicke in verschiedene Aspekte des Governance-Prozesses und die wichtige Rolle der Internen Revision bei der Verbesserung der Governance auf allen Ebenen und der Schaffung von Mehrwert für die Organisation. Positionspapiere werden in einem definierten Prozess entwickelt und überprüft, in dem die Experten der Internen Revision und andere Freiwillige des IIA aus dem Global Advocacy Committee des IIA, dem IIA Standards Board und dem Professional Responsibility and Ethics Committee des IIA Input geben und Kritik äußern.

Über das IIA

Das IIA ist für den Berufsstand der Internen Revision der am weitesten verbreitete Vertreter, Ausbilder und Herausgeber von Standards, Leitlinien und Zertifizierungen. Das IIA wurde 1941 gegründet und arbeitet heute für mehr als 190.000 Mitglieder aus mehr als 170 Ländern. Der Hauptsitz befindet sich in Lake Mary, Fla. Für weitere Informationen besuchen Sie www.globaliia.org.

Disclaimer

Das IIA veröffentlicht dieses Dokument zu Informations- und Ausbildungszwecken. Dieses Material beabsichtigt nicht, endgültige Antworten auf spezifische, individuelle Umstände zu geben, und soll nur als Orientierungshilfe dienen. Das IIA empfiehlt, dass Sie direkt bezogen auf eine spezifische Situation immer eine unabhängige Beratung suchen. Das IIA übernimmt keine Verantwortung, falls jemand sich alleine auf dieses Material verlässt.

Copyright

Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. Alle Rechte vorbehalten.

Januar 2019



Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org