

# Effiziente Ausgestaltung

## Aspekte einer zeitgemäßen Internen Revision bei Genossenschaftsbanken

Jürgen App

Im aktuellen Umfeld der nach wie vor schwelenden Staatsschulden- und Finanzkrise spielt auch die Überwachung der Institute eine immer größere Rolle. Diese erfolgt zuallererst durch die Interne Revision. An dieser Stelle sollen wesentliche Elemente für eine zeitgemäße Interne Revision betrachtet werden. Der Fokus liegt auf einer möglichst effizienten Ausgestaltung.

Das Tätigkeitsspektrum der Internen Revision ist dabei vielschichtig. Sie kann nach dem Prüfungsstandard 321 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) folgende Funktionen erfüllen:

- Untersuchungen des internen Kontrollsystems (IKS),
- Untersuchungen mit Bezug auf jahresabschlussrelevante und auch auf weitere betriebliche Prozesse,
- Untersuchungen zur Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Wirksamkeit und Sicherheit von betrieblichen Vorgängen und Einschätzung von Risikosituationen,
- Untersuchungen zur Wirksamkeit des Risikomanagementsystems,
- Ordnungsmäßigkeitsbeurteilungen zur Feststellung der Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und anderer externer Vorgaben sowie der Beachtung interner Regelungen.

### Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Grundsätzliche Regelungen zur Ausgestaltung der Internen Revision finden sich in Abschnitt BT 2 der MaRisk. Dort ist auch der zu verfolgende Prüfungsansatz vorgegeben. Dieser muss risikoorientiert sein. Dabei sind grundsätzlich alle Aktivitäten und Prozesse des Instituts einzubeziehen. Die Interne Revision muss bei wesentlichen Projekten begleitend tätig sein, ihre Mitarbeiter dürfen grundsätzlich nicht mit revisionsfremden Aufgaben betraut werden. Dabei sind vor allem die Aspekte Unabhängigkeit und (potenzielle) Interessenkonflikte zu beachten.

Die Planung hat auf Basis eines jährlichen und risikoorientierten Prüfungsplans zu erfolgen, der von der Geschäftsleitung

genehmigt werden muss. Die Prüfung der einzelnen Bereiche ist in angemessenen Abständen, grundsätzlich innerhalb von drei Jahren, vorzusehen. Bei besonderen Risiken ist jährlich zu prüfen.

Eine schriftliche und zeitnahe Berichterstattung muss für jede Prüfung unverzüglich vorgelegt werden, wobei auch Vorgaben zum Inhalt bestehen. Daneben ist ein jährlicher Gesamtbericht abzugeben, der wesentliche Mängel und ergriffene Maßnahmen beinhaltet. Es ist auch darzulegen, ob und inwieweit die Vorgaben des Prüfungsplans eingehalten wurden.

### Kapazität der Internen Revision

Ein Aspekt der Effizienz ist die Frage nach der angemessenen Personalkapazität der Internen Revision. Diese Frage wird häufig kontrovers diskutiert. Kursierende Faustformeln sind aufgrund der Heterogenität der Geschäftsmodelle nicht zielführend. Ein Benchmarking zwischen verschiedenen Genossenschaftsbanken kann aber Hinweise geben. Dabei muss allerdings die Vergleichbarkeit der Institute im Hinblick auf Ihre Geschäftsstruktur berücksichtigt werden. Generell ist die notwendige Kapazität/Personalstärke insbesondere von folgenden Faktoren abhängig:

- Komplexität der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Anzahl und Komplexität der Geschäftsfelder,
- bestehende Spezialthemen: IT und sonstige,
- Aufgabenteilung Konzernrevision gegenüber der Revision auf Ebene des Einzelinstituts.

Es empfiehlt sich, eine Bedarfsplanung nach dem „Gegenstromverfahren“ durchzuführen, wie es aus der allgemeinen Unternehmensplanung bekannt ist.

Danach werden zunächst, ausgehend von der (nach MaRisk ebenfalls zu dokumentierenden) Risikostrategie, die einzelnen Teil-Risikobereiche wie etwa Adressenrisiken, Risikosteuerung oder Geschäftsfeldrisiken nach ihrem Risikogehalt beurteilt. Ausgehend davon wird diesen ein entsprechendes risikoadäquates Auditbudget zugeordnet (Top-Down-Ansatz). Unabhängig davon werden im Bottom-Up-Ansatz – auf den tatsächlichen Geschäftsprozessen aufbauend – die verschiedenen Prüfungsfelder definiert. Diesen wird auf Basis der vorgesehenen Prüfungsaktivitäten das dafür erforderliche Auditbudget zugeordnet. Im letzten Schritt wird durch Gegenüberstellen der Planungswerte aus Top-Down und Bottom-Up die finale Planung festgelegt und von der Geschäftsleitung genehmigt.

### Auslagerung an Dritte kann sinnvoll sein

Im Rahmen der Kapazitätsbetrachtungen wird häufig auch eine Auslagerung der Revision oder Teile davon an Dritte erwogen. In der Praxis ist dies insbesondere bei kleineren oder mittelgroßen Instituten weit verbreitet. Als Dienstleister für die Interne Revision kommen insbesondere die Konzernrevision oder externe Spezialisten infrage. An letztere werden häufig Prüfungsgebiete rund um die Themen MaRisk, WpHG/MaComp und Geldwäsche vergeben, wenn das erforderliche Tiefenwissen nicht im Institut selbst verfügbar ist. Außerdem werden aus verschiedenen Gründen externe Spezialisten auch für anlassbezogene Sonderuntersuchungen und -prüfungen beauftragt.

Denkbar ist auch eine Vollausslagerung der Revisionsfunktion. In diesem Fall muss das Institut einen Revisionsbeauftragten bestimmen. Dieser dient als

Schnittstelle zu dem externen Spezialisten insbesondere in Bezug auf Prüfungsplan, jährlichen Gesamtbericht und Überwachung der Mängelbeseitigung.

### **Ordnungsmäßigkeit versus Risiko-orientierung**

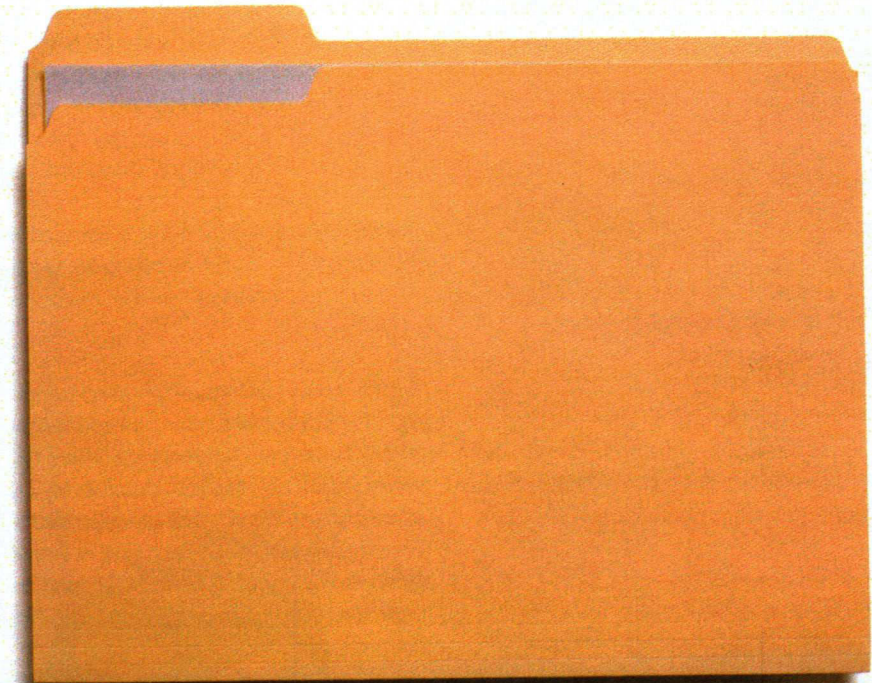
Das Verständnis einer internen Revisionsfunktion bewegt sich in der Regel zwischen den beiden vermeintlichen Polen Ordnungsmäßigkeit und Risikoorientierung. Während die Prüfung der Ordnungsmäßigkeit auf die Einhaltung externer und interner Vorschriften und Richtlinien gerichtet ist, fokussiert der Aspekt der Risikoorientierung neben den einzelnen Risikokategorien auch auf die Themen Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Sicherheit sowie auf Präventionsmaßnahmen in Bezug auf dolose Handlungen.

Eine Schlüsselaufgabe für eine effiziente Interne Revision ist es, die richtige Gewichtung vorzunehmen und diese auch zielführend im Unternehmen zu kommunizieren. Eine lediglich formale Risikoorientierung hilft nicht weiter. Zu präferieren ist eine objektive Risikoorientierung, die im Idealfall auch von anderen Unternehmenseinheiten oder den geprüften Bereichen grundsätzlich geteilt wird beziehungsweise mit diesen abgestimmt ist.

Die Operationalisierung der Risikoorientierung erfolgt im Planungsprozess durch die Risikoanalyse. Diese ist zur Bestimmung der Prüfungsintensität und -intervalle der einzelnen Prüfungsfelder erforderlich. Die Risikoorientierung sollte aber auch bei der Prüfungsdurchführung gelten, wobei dies nicht als Freibrief für mangelnde Sorgfalt und Genauigkeit zu verstehen ist.

### **Effizienz in Revisionsplanung und -durchführung**

Zur Planung gehört auch eine Risikoanalyse. Gängige Risikomodelle stellen bei der Bestimmung des Risikoniveaus häu-



*Ein schriftlicher Bericht der Revision muss schnell vorgelegt werden.*

fig auf die Faktoren Eintrittswahrscheinlichkeit und potentielle Schadenshöhe ab. Für ein effizientes Vorgehen sollte hierbei neben einer möglichst einheitlichen Methodik über alle Prüfungsgebiete hinweg soweit als möglich auch eine Berücksichtigung von Inputs außerhalb der Internen Revision erfolgen.

Die Gesamtheit der Prüfungsgegenstände, die im Rahmen des Risikomodells evaluiert werden, ergibt sich dabei aus einem vorgeschalteten Prozess im Rahmen des oben beschriebenen Gegenstromverfahrens.

Aus der Qualität des Risikomodells ergibt sich auch die Angemessenheit der daraus abgeleiteten Prüfungsturnusse. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch auf eine sachliche Nachvollziehbarkeit bei nachträglicher Anpassung des Prüfungsplans zu achten. Nicht sachgerecht wäre beispielsweise eine Anpassung des Prüfungsplans gegen Jahresende an die tatsächlich noch verfügbaren Kapazitäten.

Mit entscheidend für eine möglichst effiziente Aufgabenerfüllung der Internen Revision ist somit die sachgerechte Risikoeinschätzung und daraus folgend die angemessene Prüfungsabdeckung der jeweiligen Prüfungsfelder. Als Devise einer kritischen Überprüfung des bisher vom Institut verfolgten Vorgehens im Rahmen der Planung des folgenden Jahres kann dabei gelten: Nicht weniger prüfen, sondern das Richtige prüfen. Ein in der Praxis fallweise zu beobachtendes negatives Beispiel ist das Prüfungsgebiet Anlagevermögen einer Bank. Obwohl unter Risikogesichtspunkten von völlig untergeordneter Bedeutung, wird diesem Bereich manchmal ein immerhin nicht unbedeutender Ressourcenteil zugemessen.

Von maßgebender Bedeutung für eine optimale Prüfungsdurchführung ist zunächst ein realistischer Zeitplan. Dieser wird leichter erreicht, wenn für einzelne Prüfungsfelder auch die Bestimmung

**Zum Autor**



Jürgen App ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater mit dem Schwerpunkt Finanzdienstleister. E-Mail: juergen.app@app-audit.de

von einzelnen Meilensteinen erfolgt und die Prüfungsdauer anhand dieser heruntergebrochen wird.

Von entscheidender Bedeutung ist auch die angemessene Kommunikation mit dem geprüften Bereich. Wesentliche Eckpunkte der Kommunikation sind dabei:

- ▶ Kick-off-Meeting,
- ▶ zeitnahe Schlussbesprechung,
- ▶ Besprechung von Meinungsverschiedenheiten zu Prüfungsergebnissen,
- ▶ Feedbackgespräche/Projektreviews in angemessener Zeit nach der Prüfung,
- ▶ Abstimmung einer gegebenenfalls erforderlichen Follow-up-Prüfung.

**Effizienz der Berichterstattung**

Als Best Practice im Rahmen der Berichterstattung ist ein standardisiertes Berichtsformat zu nennen, das eine Managementzusammenfassung sowie einen Detailbericht enthält. Im Bericht ist eine Darstellung vom Prüfungsgegenstand und den -handlungen, eine abgestufte Dokumentation von Feststellungen sowie die Herausstellung von Mängeln mit aufzunehmen. Des Weiteren sollte eine Berücksichtigung von Meinungsverschiedenheiten mit dem Fachbereich entweder durch Hinweis auf abweichende Beurteilungen oder besser noch durch Aufnahme einer Stellungnahme des Fachbereichs in den Bericht erfolgen. Es sollte die Regel gelten, dass die Dokumentation der Feststellungen umso detaillierter sein sollte, je wesentlicher und bedeutsamer eine Feststellung ist.

Mit entscheidend für einen effizienten Abschluss einer Prüfung ist auch die zeitnahe Vorlage eines Berichts. Nicht mehr zeitgemäß dürfte eine Verzögerung von vielen Wochen nach Abschluss der Vor-Ort-Prüfung ohne sachliche Begründung sein.

Zur effizienten Abwicklung trägt weiterhin ein optimaler Erfassungsprozess der Revisionsfeststellungen in der Revisionsdatenbank bei.

In der Praxis sind zuweilen sehr generische Berichtsinhalte oder -komponenten zu beobachten. Daneben kommen teilweise über die Maßen detaillierte Beschreibungen hinsichtlich unwesentlicher Einzelfehler vor. Außerdem sind in Einzelfällen Revisionsbeurteilungen fehlend, zu undifferenziert oder nur anhand von Formeln mit aufgenommen.

Hinsichtlich der Arbeitspapier-Dokumentation kann überlegt werden, inwieweit auf eine Duplizierung von Unterlagen bei der Revision zugunsten eindeutiger Verweise auf Referenzen der Dokumentation im geprüften Bereich verzichtet werden kann. Hier sollte nach dem Aus-

maß der getroffenen Feststellungen differenziert werden.

**Wertbeitrag der Internen Revision**

Der insbesondere auch von außerhalb wahrgenommene Wertbeitrag der Internen Revision besteht vor allem in der Aufdeckung von Risiken und Ineffizienzen.

Diese Wahrnehmung kann durch vorbeugende und sachgerechte Empfehlung von Maßnahmen verstärkt werden. Dadurch wird auch der Nutzen der Internen Revision für die geprüften Bereiche und das Institut als Gesamteinheit transparenter. Dieser besteht nämlich insbesondere in der Abwendung von potenziellem Schaden für das Institut und der Kostenersparnis daraus sowie in identifizierten Einsparungspotenzialen aus der Erkenntnis (und Unterstützung bei der Beseitigung) von Prozessineffizienzen.

Wichtig ist dabei vor allem eine optimale Kommunikation dieses Wertbeitrags gegenüber den verschiedenen Unternehmensinstanzen. ■

Exemplarisches Beispiel einer Revisionsplanung

Prüfungsbereich	Risiko gemäß Risikomodell
▶ Unternehmensorganisation	mittel
▶ Geschäftsfeld Kredit (inkl. MaRisk)	hoch
▶ Geschäftsfeld Kapitalmarkt (inkl. MaComp)	mittel
▶ Support-Funktion	
▶ Personal	gering
▶ Vertrieb	mittel
▶ Risikomanagement	mittel
▶ Finanzbereich/Controlling	mittel
▶ Compliance/Anti-Geldwäsche/Betrug	mittel

Quelle: www.app-audit.de