

Studie | Interne Revision 2016

Ausgestaltung und Tendenzen der Internen Revision bei Banken und anderen Finanzdienstleistern



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	1
A. Über die Studie	2
B. Executive Summary.....	2
C. Aufbauorganisation Interne Revision	3
I. Strukturelle Organisation	3
II. Personalstärke	3
III. Bedeutung von Auslagerungs- Lösungen	4
D. Rolle und Stellung der Internen Revision im Unternehmen	5
I. Unternehmensinterne Rolle	5
II. Abgrenzung zur Compliance-Funktion.....	7
III. Zufriedenheit mit Interner Revision	7
E. Qualität und Fortentwicklung der Internen Revision	10
I. Häufigkeit von Teilprüfungen.....	10
II. Risikoorientierung	10
III. Unabhängigkeit der Internen Revision	11
IV. Wertbeitrag und Effizienz	11
V. Optimierungsbedarf	11
F. Auslagerungen	13
I. Gründe.....	13
II. Zufriedenheit mit Auslagerungs-Dienstleister	13

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensgröße	2
Abbildung 2: Revisionseinheit: Aufbauorganisation	3
Abbildung 3: Mitarbeiter Interne Revision.....	3
Abbildung 4: Auslagerung.....	4
Abbildung 5: Involvierung Interne Revision bei Sonderthemen	5
Abbildung 6: Abgrenzung zur Compliance	7
Abbildung 7: Zufriedenheit mit der Internen Revision.....	7
Abbildung 8: Anzahl Teilprüfungen	10
Abbildung 9: Risiken	10
Abbildung 10: Effizienz der Internen Revision.....	11
Abbildung 11: Optimierungsbedarf Interne Revision.....	11
Abbildung 12: Gründe für Auslagerungen.....	13
Abbildung 13: Zufriedenheit mit Auslagerungs-Dienstleister	13

A. Über die Studie

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Informationen von Geschäftsleitung bzw. Revisionsleitung zur aktuellen Situation der betrieblichen Revisionsfunktion erhoben. Die Studie wurde im September 2016 durchgeführt. Ziel der Studie war es, Erkenntnisse über die Organisation, Arbeitsweise und Weiterentwicklung der Internen Revision in der regulierten Finanzdienstleistungsbranche zu gewinnen.

Mit fünfundzwanzig teilnehmenden Instituten wurden zahlreiche Segmente des Marktes der regulierten Finanzdienstleister abgedeckt. Da die Institute ein hohes Maß an Vertraulichkeit in Bezug auf die Revisionsfunktion pflegen, war diesen eine nachhaltige Bestätigung der Wahrung der Anonymität der Einzel-Ergebnisse zu versichern. Die Ergebnisse gewähren einen detaillierten Einblick in die Arbeitsweise der Revision und haben insbesondere auch einen stark explorativen Charakter. Der webbasierte Fragebogen enthielt sowohl Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien als

auch einige offene Fragen.

Teilnehmer der Studie waren ausschließlich KWG-regulierte Institute, darunter Banken und Finanzdienstleistungsinstitute. Die größten Teilnehmer-Gruppen waren Auslands- und Privatbanken sowie Finanzdienstleistungsinstitute.

Bei den Teilnehmern handelt es sich um überwiegend kleinere Institute. Die befragten Institute beschäftigen mehrheitlich bis zu 50 Mitarbeiter, rund ein Drittel beschäftigt bis 500 Mitarbeiter.

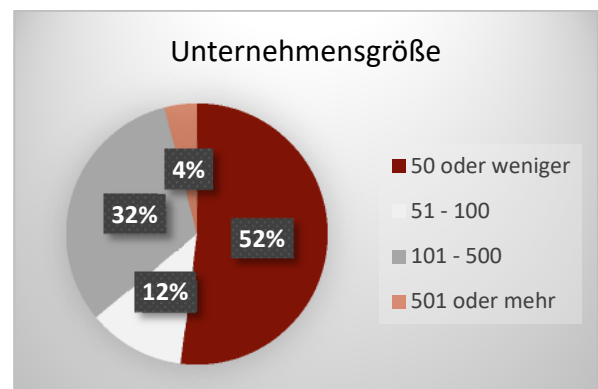


Abbildung 1: Unternehmensgröße

B. Executive Summary

Aufbauorganisation

Insgesamt ist zu erkennen, dass ein großer Anteil der Institute für die Interne Revision bereits jetzt externe Dienstleister in Anspruch nimmt und die Zusammenarbeit überwiegend langjährig ist. Die externe Unterstützung erfolgt häufig im Wege der Auslagerung, in geringerem Umfang auch im Rahmen des Co-Sourcing bzw. der Personalgestellung.

Gründe für eine Auslagerung der Internen Revision sind für die Befragten insbesondere, dass die interne Spezialkompetenz nicht vollumfänglich verfügbar ist sowie die Erwartung nach zusätzlichen Beratungshinweisen durch einen externen Dienstleister.

Die Zufriedenheit mit Auslagerungs-Dienstleistern ist jedoch nicht uneingeschränkt gegeben. Gründe hierfür dürften häufig in mangelnder Fachkompetenz oder ständig wechselndes Personal bei dem Dienstleister liegen.

Die Abgrenzung zur Compliance-Funktion bereitet weit überwiegend keine Probleme.

Rolle der Internen Revision

Die Rolle der Internen Revision besteht überwiegend in der klassischen Prüferfunktion. Die Zufriedenheit mit der Internen Revision wird meist positiv eingeschätzt.

Dennoch sieht ein Großteil der Institute Optimierungsbedarf bei der Internen Revision und beabsichtigt auch diesbezüglich konkrete Maßnahmen. Insgesamt erscheinen die Befragten mit der Risikoorientierung der Internen Revision recht zufrieden. So sind rund 90 % der Teilnehmer der Auffassung, dass sämtliche wesentlichen Risiken durch die Prüfungen der internen Revision abgedeckt werden und dass die Internen Revision eine angemessene Einschätzung zur Risikosituation liefert.

Dennoch sehen rund 70 % der Befragten Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Funktion der Internen Revision vor. Optimierungsbedarf wird vorrangig in der Geschäftsorganisation erkannt. Häufig wurden auch die Bereiche Revision des Kreditgeschäfts und Revision regulatorischer Anforderungen genannt.

C. Aufbauorganisation Interne Revision

I. Strukturelle Organisation

Bei der überwiegenden Zahl der Teilnehmer (56 %) besteht in dem jeweiligen Institut eine organisatorisch eigenständige Revisi- onseinheit. Bei kleineren Teilnehmern wird die Interne Revisionsfunktion von einer an- deren Stelle wahrgenommen. Dies sind in der Praxis entweder andere interne Funkti- onseinheiten und/oder externe Dienstleis- ter, welche diese Funktion im Wege des Out- sourcings oder der Personalgestellung wahr- nehmen.

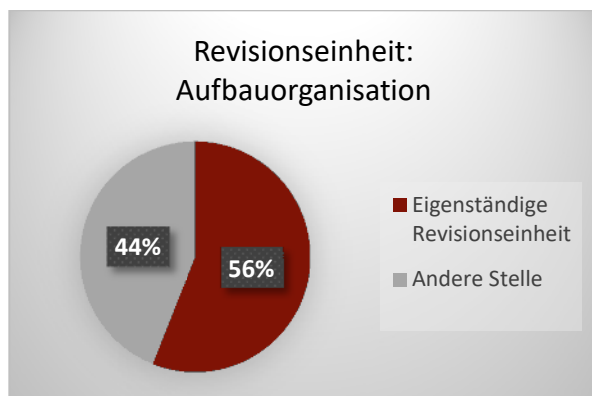


Abbildung 2: Revisionseinheit: Aufbauorganisation

II. Personalstärke

Die Interne Revision der Studienteilnehmer besteht mehrheitlich aus einer (44 %) bezie- hungsweise aus zwei Personen (32 %).

Die Personalstärke ist naturgemäß eine Funktion der Unternehmensgröße. Daneben spielt auch die Komplexität des jeweiligen Geschäftsmodells eine Rolle.

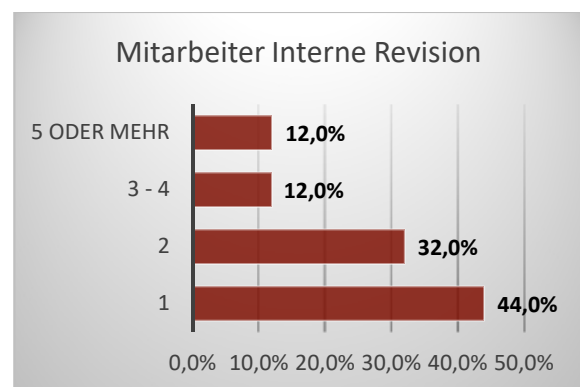


Abbildung 3: Mitarbeiter Interne Revision

III. Bedeutung von Auslagerungs- Lösungen

Die überwiegende Zahl der Institute (52 %) nimmt externe Unterstützung im Rahmen der Internen Revision in Anspruch. Bei rund 40 % der Teilnehmer erfolgt dies im Wege der Auslagerung. Rund 12 % der Teilnehmer geben an, dass sie externe Unterstützung im Rahmen des Co-Sourcing bzw. der Personalgestellung nutzen.

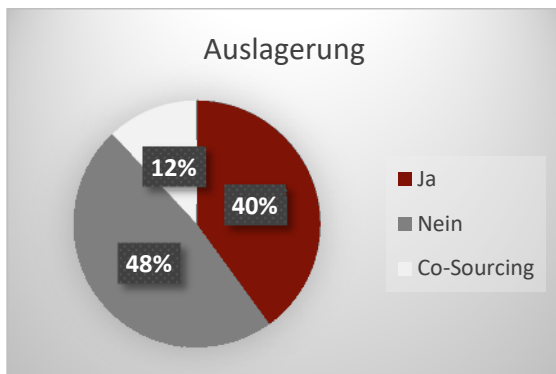


Abbildung 4: Auslagerung

D. Rolle und Stellung der Internen Revision im Unternehmen

I. Unternehmensinterne Rolle

Die Funktion der Internen Revision wird bei den an der Studie teilnehmenden Instituten überwiegend in der Rolle der klassischen Prüferfunktion wahrgenommen. Dies ist bei ca. 70 % der Teilnehmer der Fall. Lediglich in knapp 30 % der angegebenen Antworten ist die interne Revision auch schwerpunktmäßig in beratender Funktion tätig.

Die Einbindung der Internen Revision in Sonderthemen erscheint recht ausgeprägt. So gibt die überwiegende Zahl der Teilnehmer an, relativ stark in neue Projekte, im Neu-

Produkte Prozess oder in Risikomanagementthemen eingebunden zu sein.

In Bezug auf neue Projekte oder Risikomanagementthemen ist bei rund zwei Dritteln der Institute die Interne Revision stark beziehungsweise umfassend eingebunden. In Bezug auf den Neu-Produkte-Prozess geben ebenfalls rund zwei Drittel der Teilnehmer an stark beziehungsweise umfassend eingebunden zu sein. Lediglich ein geringer Anteil der Befragten gibt an (entgegen der Anforderungen der MaRisk!) nicht in bestimmte wesentliche betriebliche Prozesse und Projekte eingebunden zu sein.

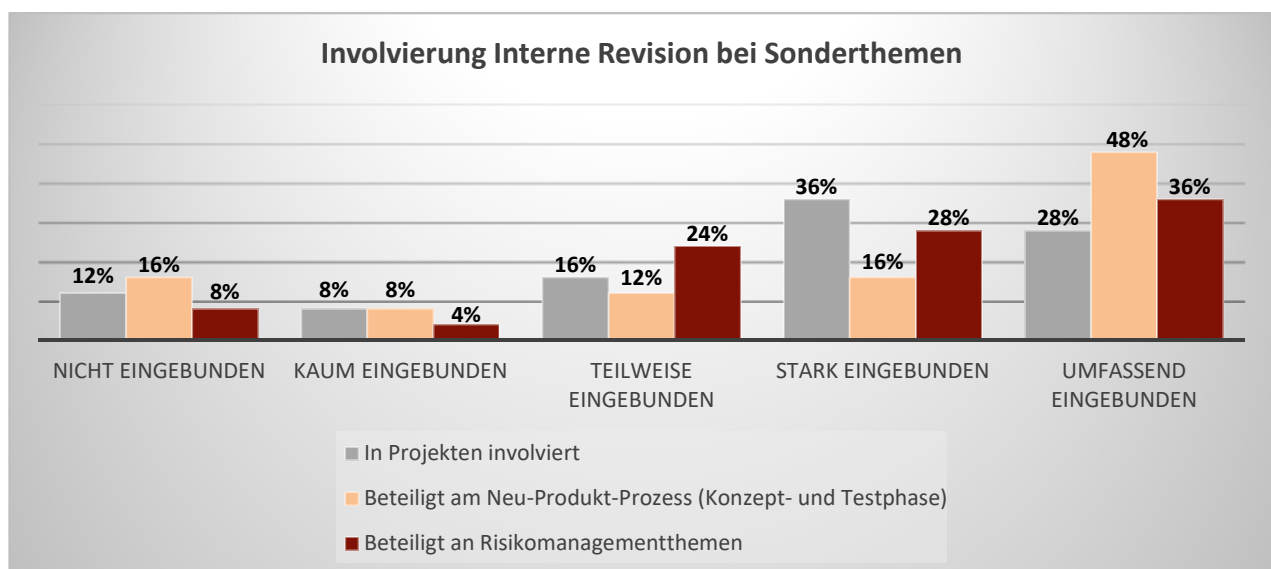


Abbildung 5: Involvierung Interne Revision bei Sonderthemen

II. Abgrenzung zur Compliance-Funktion

Etwas überraschend erscheinen die Angaben auf die Frage, ob eine eindeutige Abgrenzung der Internen Revision zur Compliance Funktion besteht. 88 % der Studienteilnehmer geben an, dass diesbezüglich eine eindeutige Abgrenzung besteht, 12 % der Teilnehmer antworteten, dass eine eindeutige Abgrenzung nur teilweise besteht.

Nach den Erfahrungen der Praxis erscheint es hier so, dass – zumindest bei größeren Instituten – ein Schnittstellenbereich besteht, bei dem eine eindeutige Abgrenzung nicht immer klar gezogen werden kann. In diesen Fällen kann eine Schärfung der Abgrenzung oft zu Synergie- bzw. Effizienzgewinnen führen.

Die Interne Revision ist dabei zuständig für die Prüfung aller wesentlichen betrieblichen Funktionen einschließlich der Support-Funktionen wie beispielsweise Rechnungslegung/Finanzen oder auch Risikomanagement und Compliance. Als Instrument des Managements dient sie dessen Unterstützung und kann in gewissem Maße auch eine beratende Rolle bei Fragen der Effizienz und sonstiger Aufgabenstellungen wahrnehmen. In Abgrenzung zur Compliance-Funktion ist die Interne Revision dabei jedoch niemals eine prozessintegrierte Funktion.

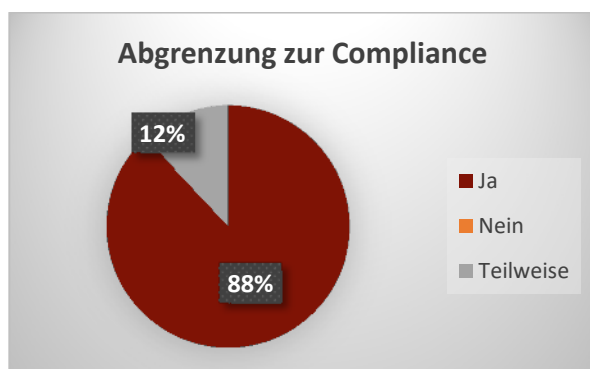


Abbildung 6: Abgrenzung zur Compliance

III. Zufriedenheit mit Interner Revision

Hinsichtlich der wahrgenommenen Zufriedenheit mit der Internen Revision wurde die Zufriedenheit für verschiedene Aspekte erfragt. Diese Aspekte waren Kundenorientie-

rung, Ausrichtung auf die Stakeholder-Erwartungen, Kosteneffizienz, Fokussierung auf kritische Risiken sowie Berichterstattung. Bei den Ergebnissen zeigte sich ein doch sehr positives Erscheinungsbild.

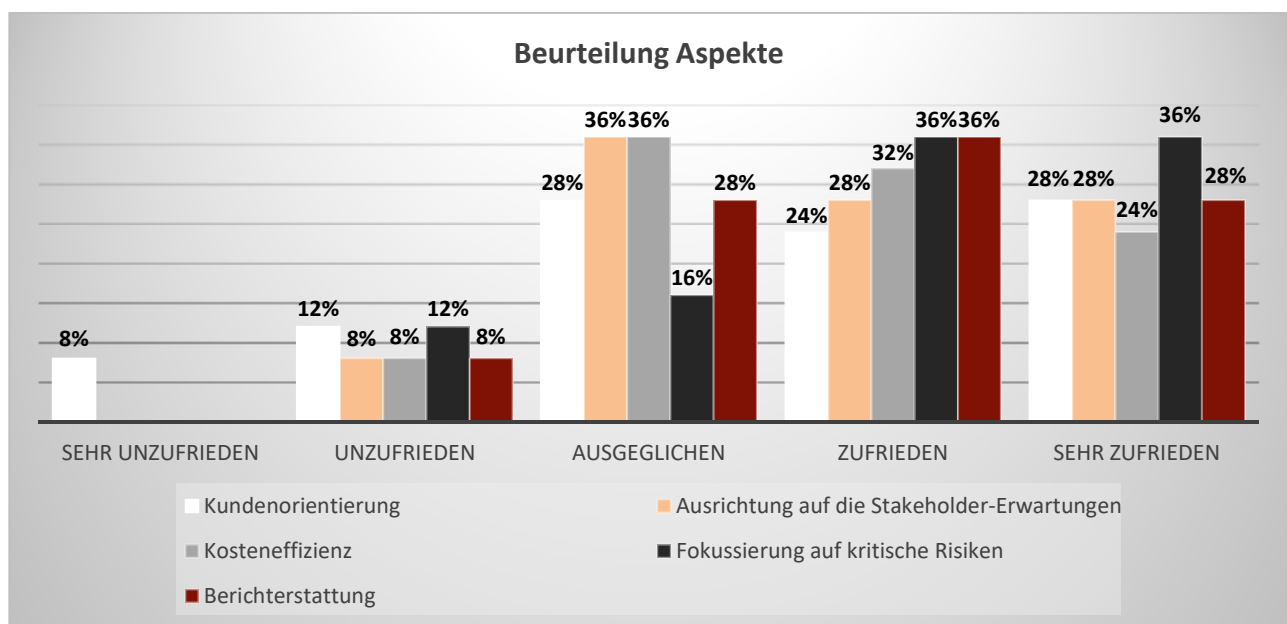


Abbildung 7: Zufriedenheit mit der Internen Revision

Erwähnenswert hierbei ist, dass unter allen Studienteilnehmern zur Hälfte Mitarbeiter aus der Internen Revision teilgenommen haben. Eine Differenzierung zwischen Geschäftsleitern und Mitarbeitern der Internen Revision ergab keine nennenswerten Bewertungsunterschiede.

Bei Teilnehmern, die die Interne Revision an ein externes Unternehmen ausgelagert ha-

ben ist die Mehrheit mit der Auslagerung zufrieden. In zwei Fällen verwundert die Angabe der Zufriedenheit der Aspekte mit der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Auslagerungsunternehmen. In einem Fall werden die Aspekte als überwiegend unzufrieden dargestellt, die Zufriedenheit mit dem Auslagerungsunternehmen ist jedoch gegeben. In einem anderen Fall sieht dies genau andersherum aus.

E. Qualität und Fortentwicklung der Internen Revision

I. Häufigkeit von Teilprüfungen

Bei der Mehrheit der Befragten (52 %) finden im Jahr zwischen drei und zehn Teilprüfungen statt. Bei 40 % der Teilnehmer werden sogar mehr als zehn Teilprüfungen durchgeführt. Lediglich 8 % der befragten Unternehmen belassen es bei 1-2 Prüfungen im Jahr.

Vor dem Hintergrund der überwiegend geringen Größe der teilnehmenden Institute lässt sich, zumindest auf Basis des angegebenen Umfangs der Prüfungsaktivitäten, auf eine hohe Prüfungsabdeckung in den jeweiligen Instituten schließen.

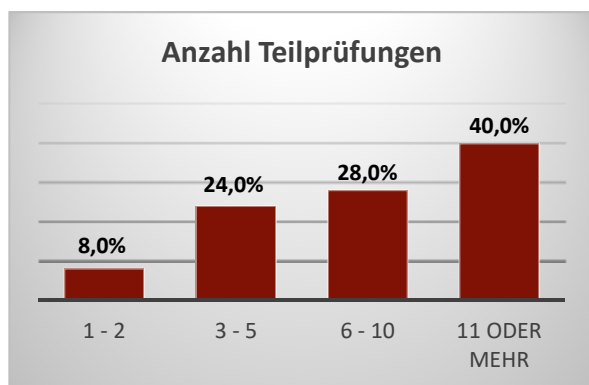


Abbildung 8: Anzahl Teilprüfungen

II. Risikoorientierung

Im Rahmen der Studie wurde erfragt, inwieweit sämtliche wesentliche Risiken im Institut durch die Prüfung der Internen Revision abgedeckt werden und inwieweit die Interne Revision in der Gesamtbetrachtung eine angemessene Einschätzung zur Risikosituation in den geprüften Bereichen liefert.

Insgesamt erscheinen die Befragten mit der Risikoorientierung der Internen Revision recht zufrieden. So sind 88 % der Teilnehmer der Auffassung, dass sämtliche wesentlichen Risiken durch die Prüfungen der internen Revision abgedeckt werden. Der gleiche Prozentanteil ist der Meinung, dass die Internen Revision eine angemessene Einschätzung zur Risikosituation liefert.

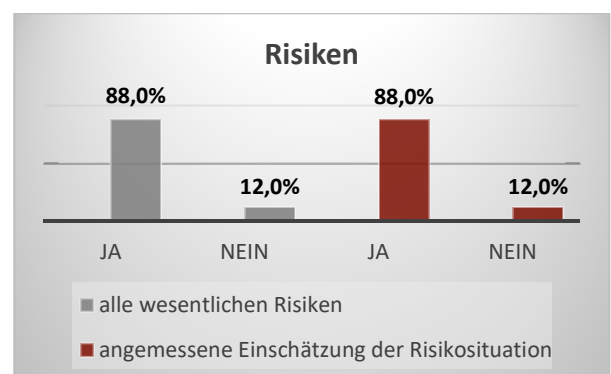


Abbildung 9: Risiken

III. Unabhängigkeit der Internen Revision

Auf die Frage, ob Bestrebungen von Dritten bestehen, die Ergebnisse der Internen Revision in deren Sinne zu beeinflussen, antworteten immerhin rund 12 % der Institute, dass zumindest teilweise derartige Bestrebungen bestehen. Die große Mehrheit von 88 % verneint jedoch eine Beeinflussung Dritter. Eine aktive Beeinflussung Dritter besteht nicht.

IV. Wertbeitrag und Effizienz

Über verschiedene Fragen wurde im Rahmen der Studie eine Einschätzung zu Wertbeitrag und Effizienz der Internen Revision der Teilnehmerinstitute ermittelt. Eine Messung des Wertbeitrags der Internen Revision wird dabei nur in wenigen Fällen vorgenommen. Nur 4 % der befragten Institute misst den Wertbeitrag systematisch. In diesen Fällen erfolgt dies über ein Quality Assessment oder über die Konzern-Revision anhand von Fragebögen bzw. definierten key performance indicators (KPIs).

Auf die Frage nach der Effizienz der Internen Revision äußerten sich 48 % der Teilnehmer zufrieden und 24 % sogar sehr zufrieden. Allerdings sind 28 % der Befragten auch neutral eingestellt oder unzufrieden mit der Effizienz der Internen Revision.

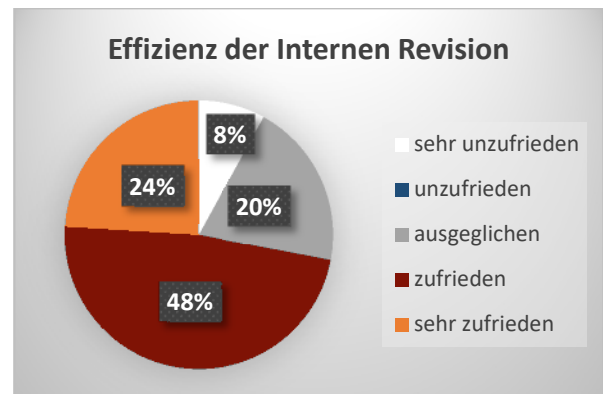


Abbildung 10: Effizienz der Internen Revision

V. Optimierungsbedarf

Trotz der überwiegenden Zufriedenheit mit der Arbeit der Internen Revision sehen rund 70 % der Befragten Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Funktion der Internen Revision vor. Die vorgesehenen Maßnahmen bestehen dabei überwiegend in interner Fortbildung und in organisatorischen Optimierungen.

Wie sehen Ihre Maßnahmen aus, um die zunehmenden Anforderungen an die Interne Revision zu bewältigen?	
Interne Fortbildung	36 %
Externer Personalaufbau	6 %
Organisatorische Optimierungen	28 %
Aktuell keine Maßnahmen erforderlich	30 %
	100 %

Abbildung 11: Optimierungsbedarf Interne Revision

Ein Optimierungsbedarf für die interne Revision wird dem entsprechend bei rund zwei Drittel der befragten Institute gesehen. Soweit organisatorische Optimierungen vorgesehen sind, betrifft dies vorrangig die allgemeine Geschäftsorganisation (33 %). Häufig wurden auch die Bereiche Revision des Kreditgeschäfts und Revision regulatorischer Anforderungen (jeweils ca. 14 %) genannt.

F. Auslagerungen

I. Gründe

Von den befragten Instituten nimmt derzeit die Mehrheit (52 %) externe Unterstützung im Rahmen der Internen Revision in Anspruch. Gründe für eine Auslagerung der Internen Revision sind für die Befragten insbesondere, dass die interne Spezialkompetenz nicht vollumfänglich verfügbar ist sowie die Erwartung nach zusätzlichen Beratungshinweisen durch einen externen Dienstleister. Daneben wird teilweise auch der Druck von Seiten einer externen Prüfinstanz als Grund für eine Auslagerung genannt.

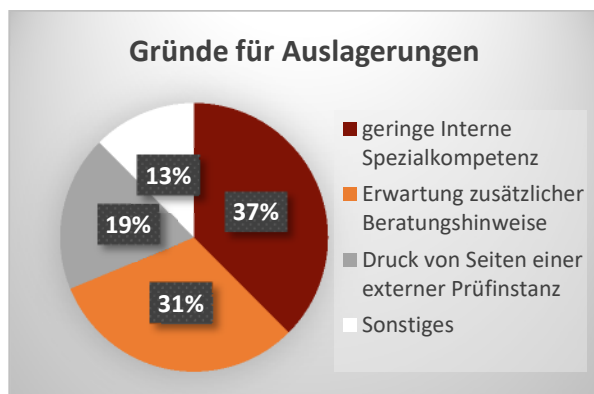


Abbildung 12: Gründe für Auslagerungen

Zu beachten ist dabei auch, dass konkret definierte aufsichtsrechtliche Anforderungen an die Revisionsplanung und die Berichterstattung bestehen.

II. Zufriedenheit mit Auslagerungs-Dienstleister

Die Zufriedenheit mit den Dienstleistern ist nicht uneingeschränkt gegeben. Von den Instituten mit Auslagerungs-Dienstleistern sind rund 17% mit dem Dienstleister nicht zufrieden. Gründe hierfür sind nach der Erfahrung der Studienautoren häufig mangelnde Fachkompetenz oder ständig wechselndes Personal bei dem Dienstleister.

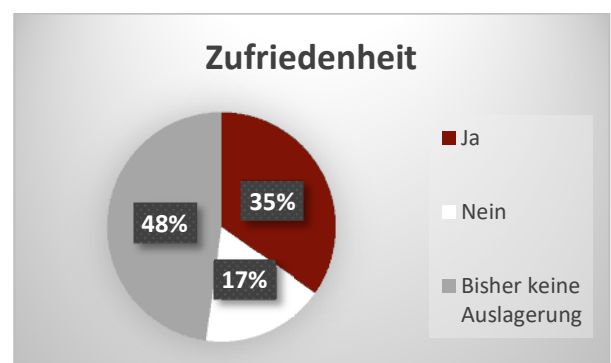


Abbildung 13: Zufriedenheit mit Auslagerungs-Dienstleister

Unter diesem Aspekt ist eine Auslagerung der Internen Revision eine Möglichkeit, die viele Vorteile mit sich bringt. Besonders für kleinere Institute mit geringer Personaldecke ist die (Teil-)Auslagerung eine sinnvolle Alternative um eine aufsichtskonforme Erfüllung der Revisionsfunktion sicherstellen zu können.

Kontakt:

App Audit GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

info@app-audit.de

Tel. 06727 – 89239-01

Fax 06727 – 89239-10

App Audit bietet Prüfungs- und Beratungsleistungen für regulierte Institute an. In diesem Bereich werden bundesweit mit einem spezialisierten Team schwerpunktmäßig Kreditinstitute, Vermögensverwalter sowie Unternehmen in den Branchen Leasing und Factoring betreut. Mit der fundierten langjährigen Fachkenntnis im regulierten Bereich sowie der Erfahrung in Wirtschaftsprüfung und Beratung werden Mandanten zielgerichtet unterstützt. Dies umfasst die Erfüllung der bestehenden handels-/aufsichtsrechtlichen Anforderungen, die Optimierung der Organisation sowie auch strategische Fragestellungen.

Bildnachweis:

Bild Titel: Stefanie Salzer-Deckert / pixelio.de