

Einsatz des risikoorientierten Prüfungsansatzes in der Internen Revision

Ein Instrument für die Selektion wesentlicher Prüfungsbereiche

Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen mit den Folgen tiefgehender Veränderungen konfrontiert sind. Oft fehlen die notwendigen Strukturen und Informationen für eine optimale Interne Revision. Geschäftsprozesse sind unvollständig dokumentiert. Interne Kontrollsysteme sind nicht vorhanden, bzw. befinden sich erst im Aufbau. Die Organisationseinheiten kämpfen mit hohen Mitarbeiterfluktuationen. In einem solchem Umfeld kann mit einer Risikoanalyse der Prüfungsbereiche ein guter Ausgangspunkt für die Konzeption und Strukturierung des Jahres- und des Mehrjahresprüfungsprogramms geschaffen werden.

Methodik des risikoorientierten Prüfungsansatzes

Beim risikoorientiertem Prüfungsansatz geht man davon aus, dass Prüfungsbereiche mit einem höheren Gefährdungspotential öfters geprüft werden sollten, als solche mit einem geringeren Gefährdungspotential. Das heisst risikobehaftete Prüfungsbereiche haben eine höhere Betrachtungsrelevanz, als solche, welche nicht risikobehaftet sind.

Prüfungsbereiche, die aufgrund eines sehr hohen Gefährdungspotentials, oder aufgrund von gesetzlichen bzw. Unternehmensrichtlinien in jedem Prüfungszyklus geprüft werden sollen, werden als fixe Prüfungsbereiche bezeichnet. Bei fixen Prüfungsbereichen ist die sehr hohe Betrachtungsrelevanz bekannt und sie müssen deshalb keiner Risikoanalyse unterzogen werden. Ihre Berücksichtigung im Jahresprüfprogramm ist a priori vorgesehen.

Ein risikoorientierter Prüfungsansatz eignet sich, um im Vorfeld der Erstellung des Jahresprüfungsprogramms und der Aktualisierung des Mehrjahresprüfungsprogramms nachvollziehbar und dokumentiert die Betrachtungsrelevanz der variablen Prüfungsbereiche zu bestimmen. Diese Betrachtungsrelevanz ermöglicht eine Priorisierung der variablen Prüfungsbereiche und hilft z.B. zu entscheiden, welche variablen Prüfungsbereiche im Jahresprüfungsprogramm zu prüfen sind und, welche im Mehrjahresprüfungsplan berücksichtigt werden sollen (vgl. Abb.1).

Die Bestimmung der Betrachtungsrelevanz der variablen Prüfbereiche erfolgt mit Hilfe von unter einander unabhängigen Betrachtungsrelevanzkriterien. Durch einen optimierten Mix zwischen vergangenheitsorientierten (z.B. Ergebnis der letzten Prüfung und zu-

kunftsorientierten Kriterien (z.B. Organisationsveränderungen) kann der Fokus der Internen Revision optimal auf die Herausforderungen des Unternehmens gerichtet werden. Es obliegt jedem Unternehmen zu entscheiden, ob eher vergangenheits- oder eher zukunftsorientiert geprüft werden soll.

Selektion der Prüfungsbereiche für das Jahres- bzw. Mehrjahresprüfungsprogramm					
	Prüf-bereich	Prio-rität	Typ	Dieses Jahr prüfen	Im Jahr xxxx prüfen
	1		Fix	X	
	2		Fix	X	
	3		Fix	X	
Risikoanalyse zur Priorisierung der variablen Prüfungsbereiche	4	1	Variabel	X	
	5	2	Variabel		2005
	6	2	Variabel		2006
	7	1	Variabel	X	
	8	3	Variabel		2007
	9	1	Variabel	X	
	10	3	Variabel		2008
	11	1	Variabel	X	

Abb.1 Disponierung des jährlichen und mehrjährigen Prüfungsprogramms

Identifikation und Bewertung risikobehafteter Prüfbereiche

Für die Bewertung von Prüfbereichen in Hinsicht ihrer Betrachtungsrelevanz/ Risikopotentials eignet sich der Einsatz von Betrachtungsrelevanzkriterien. Ein Betrachtungsrelevanzkriterium setzt sich aus einer Bewertungsmetrik und einer Gewichtung zusammen. Als Bewertungsmetrik eignet sich eine fünfstufige Bewertungsskala. Vier der fünf Stufen sind für die tatsächliche Bewertung des Prüfbereiches. Die fünfte ermöglicht eine Einstufung, falls aufgrund einer ungenügenden Informationslage eine brauchbare Bewertung des Prüfbereichs nicht möglich ist. Wir empfehlen eine ungenügende Informationslage negativ zu bewerten. Bsp. für Betrachtungsmetriken können dem Anhang entnommen werden.

Die Gewichtung der Betrachtungsrelevanzkriterien ermöglicht eine Unterscheidung zwischen wichtigen und weniger wichtigen Betrachtungsrelevanzkriterien. Ein Maß für die Betrachtungsrelevanz eines Prüfbereichs stellt die gewichtete Summe der Betrachtungsrelevanzkriterien dar.

$$R_j = \sum_i g_i * b_{i,j}$$

R: Betrachtungsrelevanz des Prüfbereichs j ermittelt als gewichtete Summe

g_i: Gewichtung des Betrachtungsrelevanzkriteriums

b_{i,j}: Bewertung des Prüfbereichs j in Hinsicht des Betrachtungsrelevanzkriteriums i

Ein Beispiel zur Berechnung der Betrachtungsrelevanz und der Gewichtung der Betrachtungsrelevanzkriterien kann der Abb.3 entnommen werden.

Betrachtungsrelevanzkriterien	Bewertung des Prüfbereichs	Gewichtung	Betrachtungsrelevanz
Finanzen	2	40%	0.8
Ergebnis letzte Prüfung	1	10%	0.1
Zeitabstand zur letzten Prüfung	3	10%	0.3
Zweckmässigkeit IKS	2	15%	0.3
Know how	2.5	15%	0.375
Interne/ externe Hinweise	4	10%	0.4
Betrachtungsrelevanz		100%	2.275

Abb. 3 Bsp. einer Berechnung der Betrachtungsrelevanz eines Prüfbereichs.

Eine Abbildung der Betrachtungsrelevanzwerte der variablen Prüfbereiche auf eine qualitative Skala (Abb.3) erlaubt die Selektion der variablen Prüfungsbereiche, welche im Jahresprüfprogramm und derer welche im Mehrjahresprüfprogramm berücksichtigt werden sollen.

Qualifizierung des Betrachtungsrelevanzmaßes - variabler Prüfbereiche	
1. Priorität	Der Prüfbereich ist im Jahresprüfprogramm zu berücksichtigen
2. Priorität	Eine Berücksichtigung des Prüfbereichs ist zu erwägen und anhand von zusätzlich vorhanden Informationen und Argumenten zu entscheiden.
3. Priorität	Der Prüfbereich kann, muss aber nicht im Jahresprüfprogramm berücksichtigt werden.

Abb. 3 Qualitative Skala für die Betrachtungsrelevanz

Ablauf einer Risikoanalyse gemäß des risikoorientierten Prüfungsansatzes

Das nachfolgende Schema (Abb. 4) zeigt den Ablauf einer der Jahresprüfungen vorgelegerten Risikoanalyse der variablen Prüfbereiche.

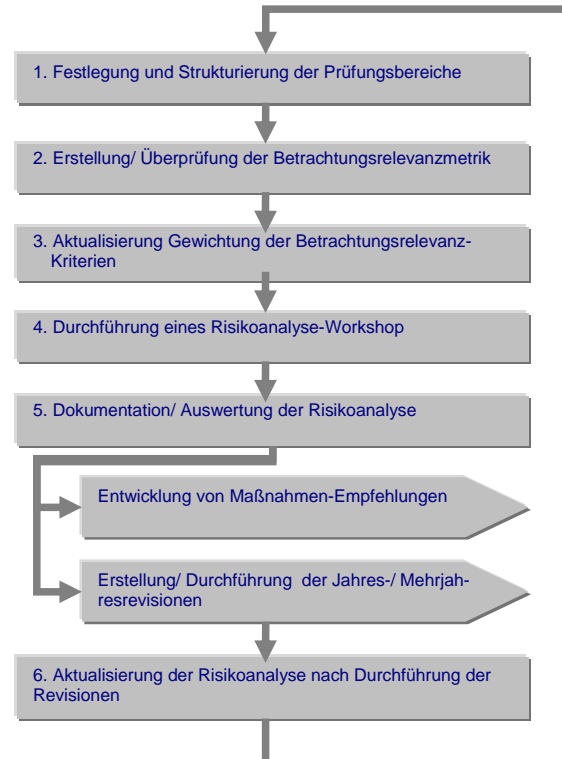


Abb. 4 Ablauf einer Risikoanalyse gemäß des risikoorientierten Prüfungsansatzes.

Schritt 1: Festlegung und Strukturierung der Prüfbereiche

Bei der Strukturierung/ Modellierung/ der Prüfbereiche sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten.

- Zweck/ Ziele der Risikoanalyse
- Komplexität und Dynamik der Prüfbereiche
- Gewünschter Detaillierungsgrad/ Aussagekraft der Risikoanalyse
- Zur Verfügung stehende Ressourcen für die Ausarbeitung und Aktualisierung der Risikoanalyse

Im Allgemeinen ist ein Top-Down Ansatz zu verfolgen, welcher punktuell detaillierter ausgearbeitet werden kann. Eine Strukturierung nach Geschäftsprozessen ist einer funktionalen/ organisatorischen Strukturierung vorzuziehen

Schritt 2: Erstellung/ Überprüfung der Betrachtungsrelevanzkriterien

Für die Betrachtungsrelevanz-Kriterien eignet sich eine fünf-stufige Bewertungsskala. Die tiefste Stufe beträgt eins und die höchste Stufe beträgt vier. Für Fälle mit ungenügender Informationslage ist eine Wertung von 2.5 zu empfehlen. Durch entsprechende Wahl der Betrachtungsrelevanzkriterien kann der Fokus der Risikoanalyse auf eine zukunftsorientierte oder vergangenheitsorientierte Sicht erfolgen.

Schritt 3: Aktualisierung Gewichtung der Betrachtungsrelevanzkriterien

Vor der Durchführung der Risikoanalyse ist die Gewichtung der Betrachtungsrelevanzkriterien vorzunehmen. Durch den Einsatz von unterschiedlichen Gewichtungsfällen ergibt sich eine weitere Möglichkeit, unterschiedliche Sichtweisen in die Risikoanalyse zu integrieren.

Schritt 4: Durchführung eines Risikoanalyse Workshops

Für die Identifizierung und Bewertung der risikobehafteten Prüfbereiche ist es empfehlenswert, einen Risiko Analyse Workshop durchzuführen. Eine ganzheitliche Betrachtung der Risikosituation wird durch einen interdisziplinären Aufbau des Risk Assessment Teams erreicht. Man kann das Workshop-Team aus den Projektmitgliedern, aus weiteren internen und externen Spezialisten, sowie aus den Anspruchsgruppen (Stakeholder) zusammenzustellen. Aspekte der Vertraulichkeit der Informationen sind bei der Zusammenstellung der Projektteams zu berücksichtigen. In erster Linie hat die Risikoanalyse des risikoorientierten Prüfungsansatzes den Bedürfnissen der Internen Revision zu genügen. Das Hauptziel dieser Risikoanalyse-Art ist die Erstellung des Prüfprogramms (vgl. Schritt 2).

Für die Durchführung der Risikoanalyse kann ein Risk Map (Abb. 5) verwendet werden. In einem Risk Map können die Prüfbereiche strukturiert den Betrachtungsrelevanzkriterien gegenübergestellt werden,

was eine einfache Handhabung der Bewertung der Prüfbereiche ermöglicht.

Risk Map		Betrachtungsrelevanzkriterien					
		Kriterium	Prüfungen	Ergebnis letzte Prüfung	Zeitabstand zur letzten Prüfung	...	Betrachtungsrelevanz
Nr	Prüfbereich	NR		1	2		
1	Prüfbereich 1		Blue	Blue	Green	Blue	Yellow
2	Prüfbereich 2		Blue	Blue	Blue	Blue	Green
3	Prüfbereich 3		Blue	Blue	Blue	Blue	Red

Abb 5. Schematischer Aufbau eines Risk Maps

Schritt 5: Dokumentation Auswertung der Risikoanalyse

Die Auswertungen der Risikoanalyse erfolgt im Risk Map. Es sind Auswertungen pro Prüfbereich, pro Betrachtungsrelevanzkriterium sowie globale Auswertungen möglich.

Die Auswertungen können in einem Risikoanalyse Bericht dokumentiert werden. Dieser Bericht besteht aus einer Management Summary und den durchgeführten Auswertungen der Risikoanalyse. Die Ergebnisse dieser Auswertungen sind die Grundlagen für die Erstellung des Prüfprogramms (vergangenheitsorientiert) sowie für die Formulierung von Maßnahmen-Empfehlungen (zukunftsorientiert).

- **(ex post Auswertung)** Ergebnisse, welche relevant sind für die Ausarbeitung des Prüfprogramms
- **(ex ante Auswertung)** Ergebnisse für die Formulierung von vorbeugende, risikomindernde Maßnahmenempfehlungen

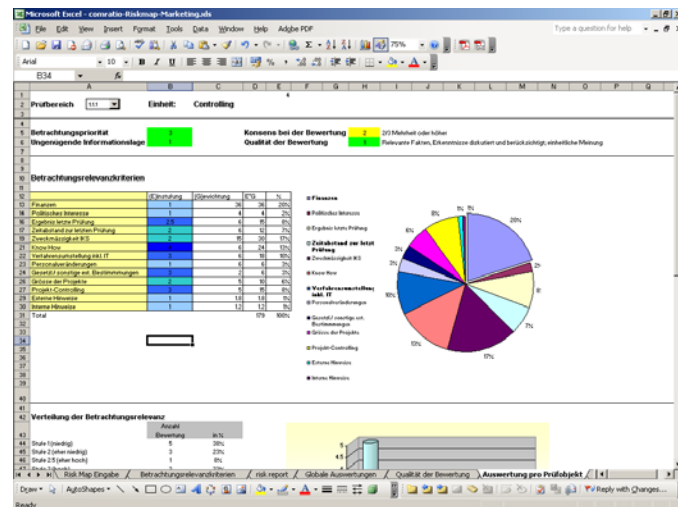
Schritt 6: Aktualisierung der Risikoanalyse nach Durchführung der Revisionen

Im Schritt 6 wird anhand der Ergebnisse der Revision die Risikoanalyse (Schritt 4, 5) überprüft und aktualisiert. Falls Prüfbereiche falsch eingeschätzt wurden, sind die Ursachen zu eruieren und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.

Tools für die Durchführung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes

Erfolgsfaktoren für die toolgestützte Durchführung des risikoorientierten Prüfungsansatzes

- Die Risikoanalyse für die Identifikation der risikobehafteten Prüfbereiche muss ohne großen Aufwand an sich verändernde Situationen angepasst werden können.
- Ein systematisches Vorgehen soll eine nachvollziehbare, dokumentierte Identifizierung und Fokussierung auf die wesentlichen Prüfbereiche ermöglichen.
- Es ist eine pragmatische, nachvollziehbare Lösung mit optimiertem Pflegeaufwand anzustreben.
- Die Ergebnisse der Risikoanalyse sollten einfach für die Erstellung der Prüfprogramme verwendet werden können (Import/ Export- Schnittstelle für den Datenaustausch).
- Eine integrierte Lösung (Durchführung einer Risikoanalyse, Prüfungsprogrammerstellung und -durchführung, Dokumentenmanagement etc.) ist insbesondere bei großen Unternehmen anzustreben.



Über den Autoren:

Marcel Read,
 Dipl. Ing. ETH, Partner
 Kontakt:
 marcel.read@secricon.com

Secricon GmbH
 Weissenrainstrasse 6
 8708 Männedorf
<http://www.secricon.com>
 Tel. +41 44 301 03 34

Anhang A- Bsp. für Bewertungsmetriken

Eine unternehmensspezifische Anpassung/ Ergänzung der Bewertungsmetriken ist notwendig.

Kategorie	Kriterium
Finanzen	Budget
1	0 - 20 Mio. CHF
2	20 - 50 Mio. CHF
3	50 - 100 Mio. CHF
4	über 100 Mio. CHF
Prüfungen	Ergebnis letzte Prüfung
1	Absolut präzise Einhaltung der gesetzlichen und internen Regeln, keinerlei Anmerkungen oder Beanstandungen
2	Keine wesentlichen Beanstandungen
2.5	Ungenügende Informationslage
3	Beanstandungen in wesentlichen Fragen, Abweichen von Vorgaben
4	Grobe Verletzung von gesetzlichen oder internen Vorgaben, dringender Handlungsbedarf
Prüfungen	Zeitabstand zur letzten Prüfung
1	Bis ein Jahr
2	Bis zwei Jahre
2.5	Ungenügende Informationslage
3	Bis drei Jahre
4	Mehr als 3 Jahre/ noch keine Prüfung
IKS	Zweckmäßigkeit Internes Kontroll-System (IKS)
1	Es besteht ein zweckmässiges und funktionsfähiges IKS.
2	Es liegt ein im Wesentlichen zweckmässiges und funktionsfähiges IKS vor. Erhebliche Mängel bestehen nicht.
2.5	Ungenügende Informationslage
3	Es existiert ein IKS, das nur eingeschränkt zweckmässig und nur in Teilbereichen funktionsfähig ist. Es bestehen wesentliche Mängel
4	Ein notwendiges IKS besteht nicht bzw. das vorhandene IKS ist funktionsunfähig
Org. Veränderungen	Organisatorische Veränderungen
1	Keine personellen Veränderungen
2	Es haben sich einzelne Personalveränderungen ergeben, die aber nicht von wesentlicher Bedeutung sind.
2.5	Ungenügende Informationslage
3	Es haben sich gehäuft (innerhalb von kürzester Zeit) org. Veränderungen ergeben.
4	Es ergaben sich wichtige org. Veränderungen, welche wesentliche Prozessänderungen bewirken.
Projekte	Größe der Projekte
1	bis 300'000 CHF.
2	250'000 - 1 Mio. CHF.
2.5	Ungenügende Informationslage
3	1 Mio. - 10.Mio. CHF.
4	über 10 Mio.
Projekte	Projekt-Controlling
1	Es besteht ein zweckmässiges und funktionsfähiges Projektcontrolling.
2	Es liegt ein im wesentlichen zweckmässiges und funktionsfähiges Projektcontrolling vor
2.5	Ungenügende Informationslage
3	Es existiert ein Projektcontrolling, das nur eingeschränkt zweckmässig und nur in Teilbereichen funktionsfähig ist. Es bestehen wesentliche Mängel
4	Ein notwendiges Projektcontrolling besteht nicht bzw. das vorhandene Projektcontrolling ist funktionsunfähig
Hinweise	Externe Hinweise
1	Es liegen keine Hinweise, Beschwerden vor.
2	Es liegen Hinweise, Beschwerden vor, aus denen sich aber nur eine geringe Fehlerwahrscheinlichkeit ableiten lässt.
2.5	Ungenügende Informationslage
3	Hinweise, Beschwerden liegen vor, die Fehler/Mängel für gut möglich erscheinen lassen.
4	Hinweise, Beschwerden liegen vor. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit sind Fehler/Mängel vorhanden.