

Einsatz des risikoorientierten Prüfungsansatzes in der Internen Revision

Ein Instrument zur Selektion wesentlicher Prüfungsbereiche

Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen mit Folgen tief gehender 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 u. ä. In einem solchem Umfeld kann mit einer Risikoanalyse der Prüfungsbereiche ein guter Ausgangspunkt für eine klare Konzeption und Strukturierung des Jahres- und des Mehrjahresprüfungsprogramms geschaffen werden.

Methodik des risikoorientierten Prüfungsansatzes

Beim risikoorientierten Prüfungsansatz geht man davon aus, dass Prüfungsbereiche mit höherem Gefährdungspotenzial öfters geprüft werden sollten als solche mit einem geringeren. Das heisst, dass risikobehaftete Prüfungsbereiche eine höhere Betrachtungsrelevanz innehaben als solche, welche nicht risikobehaftet sind.

Prüfungsbereiche, die aufgrund sehr hohen Gefährdungspotenzials oder aufgrund gesetzlicher bzw. unternehmerischer Richtlinien 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 untereinander unabhängigen Betrachtungsrelevanzkriterien. Durch einen optimierten Mix zwischen vergangenheitsorientierten

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

Selektion der Prüfungsbereiche für das Jahres- bzw. Mehrjahresprüfungsprogramm					
	Prüf- be- reich	Prio- rität	Typ	Dieses Jahr prüfen	Im Jahr xxxx prüfen
	1		Fix	X	
	2		Fix	X	
	3		Fix	X	
Risikoanalyse zur Priorisierung der variablen Prü- fungsbereiche	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 / ihres Risikopotenzials 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 stehen für die tatsächliche Bewertung des Prüfbereichs. Die fünfte ermöglicht eine Einstufung, falls aufgrund einer ungenügenden Informationslage eine brauchbare Bewertung des Prüfbereichs nicht möglich ist. Wir empfehlen, eine unge-

nügende Informationslage negativ zu bewerten. Beispiele für Betrachtungsmetriken können dem Anhang entnommen werden. Eine 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.2 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. 2: Bsp. einer Berechnung der Betrachtungsrelevanz eines Prüfbereichs

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

Qualifizierung des Betrachtungsrelevanzmasses der variablen Prüfbereiche	
1. Priorität	Der Prüfbereich ist im Jahresprüfprogramm zu berücksichtigen.
2. Priorität	Eine Berücksichtigung des Prüfbereichs ist zu erwägen und anhand von zusätzlich vorhandenen 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, den Jahresprüfungen vorgelagerten, Risikoanalyse der variablen Prüfbereiche:

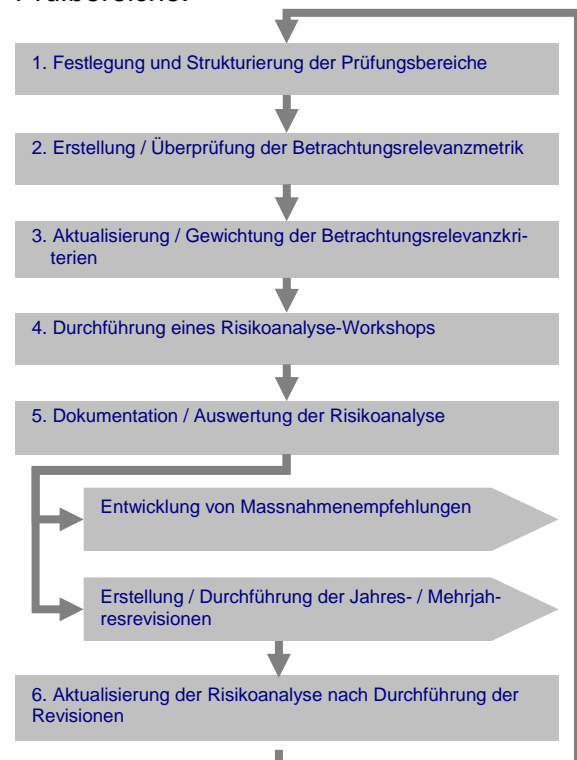


Abb. 4: Ablauf einer Risikoanalyse gemäss des risikoorientierten Prüfungsansatzes

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 Betrachtungsrelevanzkriterien eignet sich eine fünfstufige 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 vergangenheits- oder zukunftsorientierte Sicht gelegt werden.

Schritt 3: Aktualisierung / Gewichtung der Betrachtungsrelevanzkriterien

Vor der Durchführung der Risikoanalyse ist eine 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 Risikoanalyse-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, ferner 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 werden die Prüfbereiche

reife strukturiert den Betrachtungsrelevanzkriterien gegenübergestellt, was eine einfache Handhabung der Bewertung der Prüfbereiche ermöglicht.

Risk Map		Betrachtungsrelevanzkriterien				
		Nr. Kriterium	Ergebnis letzte Prüfung	Zeitabstand zur letzten Prüfung	...	Betrachtungsrelevanz
Nr.	Prüfbereich	Nr.	1	2		
1	Prüfbereich 1		Blau	Grün	Blau	Gelb
2	Prüfbereich 2		Blau	Blau	Blau	Grün
3	Prüfbereich 3		Blau	Blau	Blau	Rot

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 Risikoanalysebericht dokumentiert werden. Dieser Bericht besteht aus einem Management Summary und den durchgeführten Auswertungen der Risikoanalyse. Die Ergebnisse dieser Auswertungen bilden die Grundlagen zur Erstellung des Prüfprogramms (vergangenheitsorientiert) sowie für die Formulierung von Massnahmenempfehlungen (zukunftsorientiert) nach folgendem Muster:

- **Ex post-Auswertung:** Ergebnisse, welche relevant sind für die Ausarbeitung des Prüfprogramms.
- **Ex ante-Auswertung:** Ergebnisse für die Formulierung von vorbeugenden, risikomindernden Massnahmenempfehlungen

Schritt 6: Aktualisierung der Risikoanalyse nach Durchführung der Revisionen

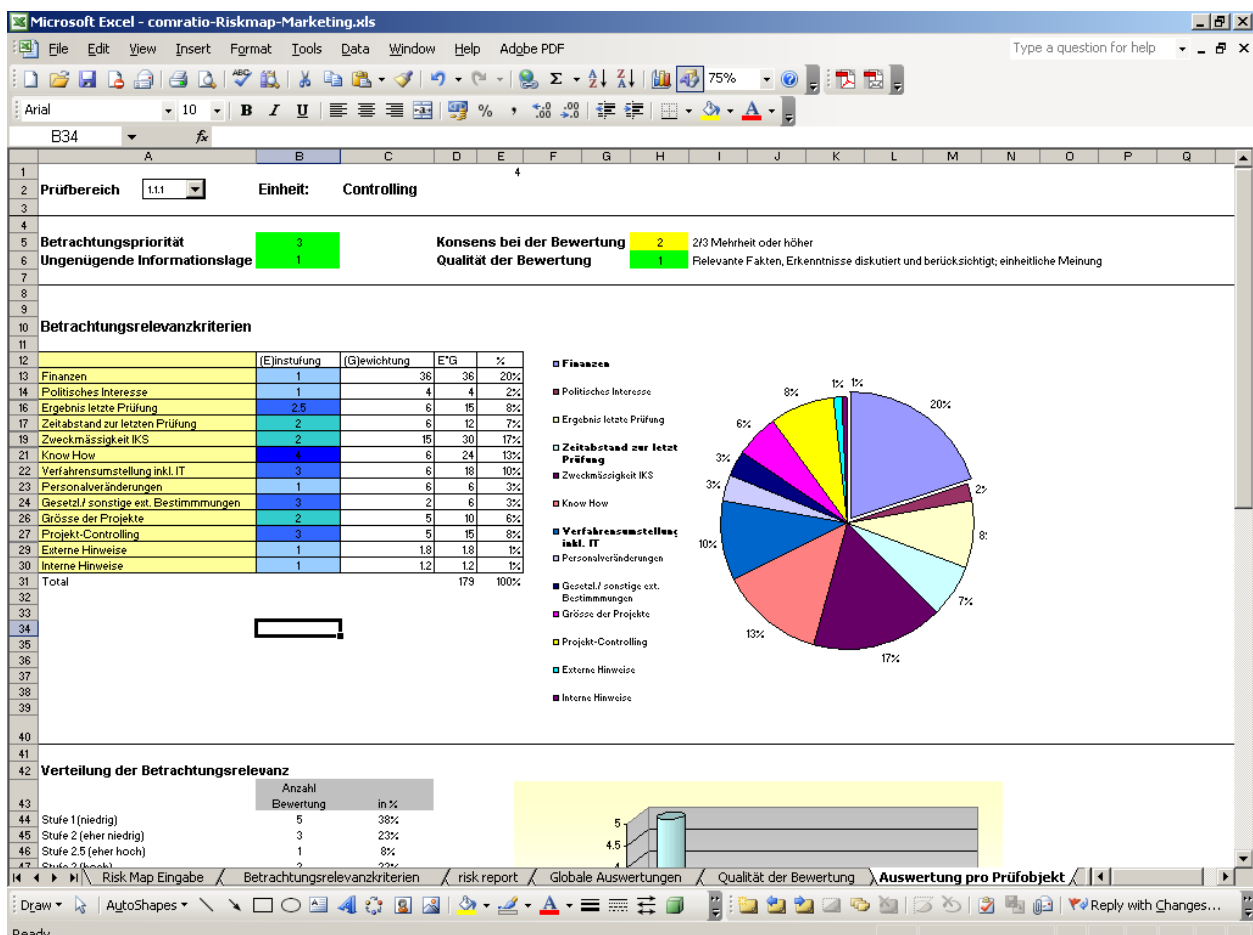
Im Schritt 6 wird anhand der Revisionsergebnisse die Risikoanalyse (Schritte 4 u. 5) überprüft und aktualisiert.

Falls Prüfbereiche falsch eingeschätzt wurden, sind die Ursachen zu eruieren und entsprechende Verbesserungsmassnahmen einzuleiten.

Tools für die Durchführung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes

Erfolgsfaktoren für eine 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.



Autor:

Marcel Read
Dipl. Ing. ETH

Kontakt:
marcel.read@secricon.com

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

Anhang A – Beispiele 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 haben sich wichtige org. Veränderungen ergeben, 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. CHF
Projekte	Projekt-Controlling
1	Es besteht ein zweckmässiges und funktionsfähiges Projekt-Controlling.
2	Es liegt ein im Wesentlichen zweckmässiges und funktionsfähiges Projekt-Controlling vor.
2.5	Ungenügende Informationslage
3	Es existiert ein Projekt-Controlling, das nur eingeschränkt zweckmässig und nur in Teilbereichen funktionsfähig ist. Es bestehen wesentliche Mängel.
4	Ein notwendiges Projekt-Controlling besteht nicht bzw. das vorhandene Projekt-Controlling 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.