

# Betriebs- wirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE



QUALITÄTSMANAGEMENT

## Zukunft gestalten mit stetigen Verbesserungen und Innovationen

► **CONTROLLING**

Bewährte Verfahren  
der Risikomessung

► **IMMOBILIENCONTROLLING**

Planungsrisiken sind  
stets auch Bankrisiken

► **PERSONALMANAGEMENT**

Wenn Präsentismus  
zum Problem wird

**Hermann Braun**

ist Abteilungsleiter Revision der SWN Kreissparkasse Waiblingen.

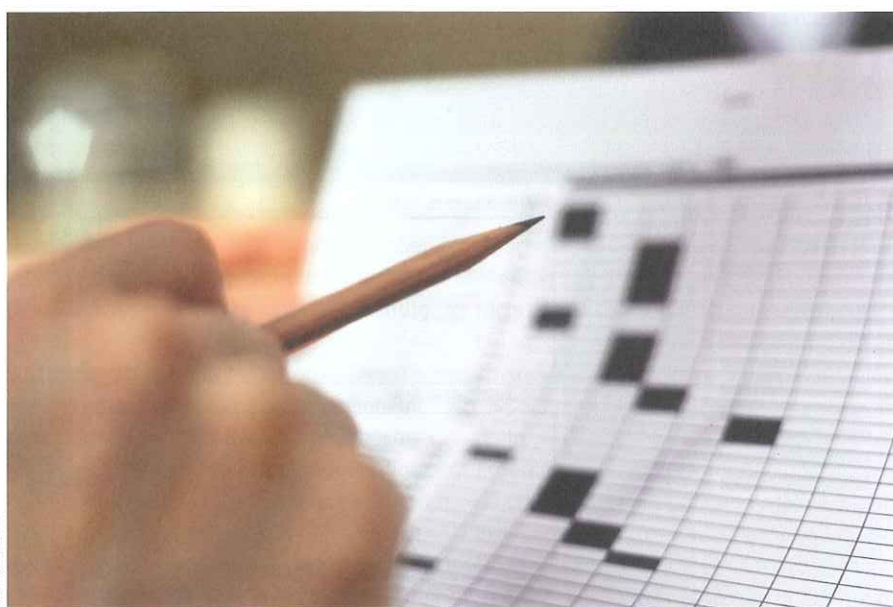
**Hans-Richard Vogelsang**

ist stellvertretender Abteilungsleiter Revision der Kreissparkasse.

## Quality Assessment in Stabsabteilungen

# Hilfreiche kritische Bewertung der Revisionsprozesse durch Externe

Das Bessere ist der Feind des Guten, wusste schon der französische Schriftsteller Voltaire im 18. Jahrhundert. Diese Erkenntnis des klugen Denkers hat die SWN Kreissparkasse Waiblingen bewogen, die Arbeit ihrer Revision einer Prüfung durch kompetente externe Fachleute zu unterziehen. Die Ergebnisse der Untersuchung waren für die SWN-Revision sehr aufschlussreich und fruchtbar. Sie profitieren inzwischen von den Empfehlungen ihrer Prüfer, deren Realisation die Qualität ihrer Tätigkeit nachhaltig erhöht hat.



Quelle: Archiv

Die Prüfungsplanung der Internen Revision ist eine anspruchsvolle Aufgabe.

Eine zentrale Forderung an die Revisions-tätigkeit in Sparkassen und Banken ist heute, dass ihre Aufgabenerfüllung hohen Qualitätskriterien genügen muss. In den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)<sup>1</sup> hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) das den Kreditinstituten ins Stammbuch geschrieben.<sup>2</sup> Welche Qualitätssicherungsmaßnahmen erforderlich sind, um diese Messlatte zu erfüllen, hat der Fachausschuss Kontrolle und Prüfung (FA KuP) in seinen „Anforderungen an eine Qualitätssicherung in der Innenrevision“<sup>3</sup> dargelegt. Darin empfiehlt er auch, „regelmäßig Selbstbeurteilungen der Innenrevision vorzunehmen. Mit solchen internen Reviews soll vor allem festgestellt werden, inwieweit die Prüfungsgrundsätze für die Innenrevision beachtet wurden und wie effektiv die Prüfungen sind“.<sup>4</sup>

### Grundsätzliche Überlegungen

Das Deutsche Institut für Interne Revision (DIIR) fordert von seinen Mitgliedern, dass sie ihre Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -verbesserung regelmäßig auch extern beurteilen lassen (Quality Assessment). Dazu empfiehlt es, diese Beurteilung in einem Abstand von fünf Jahren durchzuführen. Interne Reviews sieht auch die Kreissparkasse Waiblingen als ein wichtiges Element der Qualitätssicherung. Allerdings kann dabei durchaus die Gefahr bestehen, dass sich ein Institut zu sehr „um die eigene Achse dreht“. Daher galt ihre Sympathie schon länger einer externen Betrachtung. Bei einem Treffen von Revisionsleitern großer baden-württembergischer Sparkassen ist dann das Quality Assessment (QA) vorgestellt worden. Einige Revisionsleiter hatten eine entsprechende Qualifikation beim DIIR erworben und an-

geboten, auf Wunsch auch in anderen Sparkassen ein solches QA durchzuführen. Zuvor wollten sie damit aber erste Erfahrungen in ihren eigenen Häusern sammeln.

Da die SWN damals an dem Projekt „Zukunft der Internen Revision“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) mitgewirkt hatte, mussten Überlegungen für ein QA durch externe Prüfer zunächst zurückstehen. Gegen Jahresende 2008 griff die Kreissparkasse diesen Gedanken jedoch wieder auf. Allerdings sollte die SWN-Revision von außerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe stehenden Personen „auf den Prüfstand gestellt“ werden. In Frage kam dafür aber nur ein Dienstleister, der Erfahrungen mit Revisionsdienstleistungen bei Kreditinstituten und in Peer-Reviews nachweisen konnte.

Im Frühjahr 2009 beauftragte die Kreissparkasse Waiblingen dann die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz & Partner (Stuttgart)<sup>5</sup> mit der Prüfung. In den Gesprächen kristallisierte sich heraus, dass es zwar sinnvoll ist, die Gedanken des FA KuP im materiellen Sinne aufzugreifen, nicht aber, sich zu eng an den QA-Anforderungen des DIIR zu orientieren. Der Schwerpunkt sollte deutlich auf den materiellen Aspekten der Revisionstätigkeit liegen. Zur Abgrenzung vom QA nach den Vorstellungen des DIIR spricht die Kreissparkasse Waiblingen deshalb von einer „kritischen Bewertung der Revisionsprozesse“.

1 Vorläufer waren u.a. die Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision.

2 BT 2.3 Tz. 2 MaRisk.

3 Siehe Handbuch Kontrolle und Prüfung A 2.3.

4 Handbuch Kontrolle und Prüfung A 2.3 Tz. 33.

5 Inzwischen firmiert das Unternehmen unter Ebner Stolz Mönning Bachem.

ABBILDUNG 1

Analyse der bisherigen risikoorientierten Prüfungsplanung

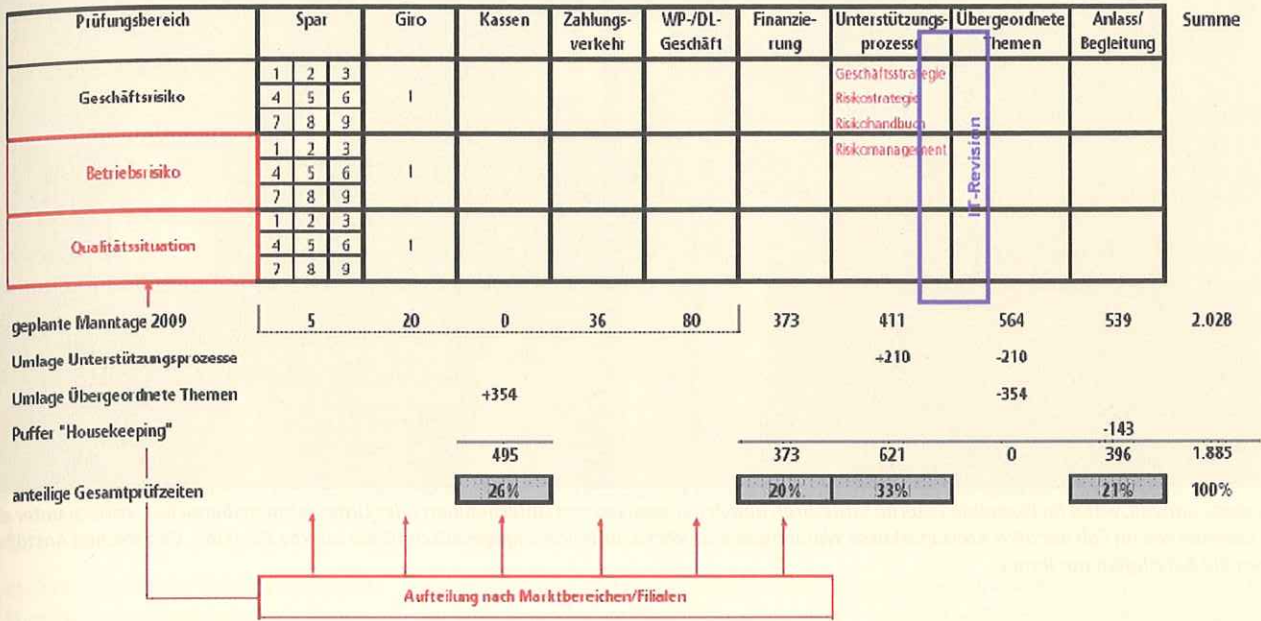


ABBILDUNG 2

Gesamtergebnis der Funktionsprüfungen

Funktionsprüf. Nr.	1	2	3	4	5	Summe	Bewertung
Zielsetzung der Prüfung	2	3	2	3	3	13	leichtes VP
Ableitung der Prüfungsstrategie	1	1	1	0	2	5	hohes VP
Auswahl und Umfang der Prüfungshandlungen	3	3	1	3	3	13	leichtes VP
Dokumentation der Prüfung	3	2	3	3	2	13	leichtes VP
Maßnahmen zur Qualitätssicherung	3	3	3	1	2	12	leichtes VP
Berichterstattung	1	3	1	2	1	8	deutliches VP
Summe	13	15	11	12	13	64	deutliches VP
Zielerreichung	72%	83%	61%	67%	72%		

**Ziele**

Ein Vergleich der Personalausstattung der SWN-Revision anhand von PARES-Kompakt gab keinen Anhaltspunkt dafür, sich über ihre quantitative Besetzung Gedanken zu machen. In den Blickpunkt rückte daher die Überlegung, inwieweit die vorhandene Revisionskapazität auch effektiv und effizient genutzt wird. Zentrale Fragen für die Bewertung waren damit,

- > ob die SWN-Revision methodisch und operativ noch sinnvoll aufgestellt ist,
  - > welche Möglichkeiten bestehen, die Ergebnisqualität weiter zu verbessern.
- Zu diesem Zweck untersuchten die Prüfer im Sommer 2009 zunächst die Rahmenbedingungen der SWN-Revision. Anschließend stellten sie die Eckpunkte des Prüfungsplanungsprozesses sowie fünf 2009 abgeschlossene Prüfungen auf den Prüfstand.

**Ergebnisse**

Das Ergebnis dieser kritischen Bewertung der Revisionsprozesse hat Ebner Stolz Mönning Bachem in einer umfangreichen Dokumentation festgehalten. Die Prüfer haben der SWN zum einen bescheinigt, dass sie gut unterwegs ist. Zum andern haben sie aber auch Handlungsbedarf mit unterschiedlicher Dringlichkeit aufgedeckt und dazu entsprechende Empfehlungen gegeben. Hier orientierten sie sich am Leitfaden QA ▶



*Es ist stets sinnvoll, wenn fachkundige Externe Strukturen und Arbeitsweisen von Unternehmen oder Unternehmensbereichen kritisch unter die Lupe nehmen wie im Fall der SWN Kreissparkasse Waiblingen eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Interne Revision. Von solchen Anstößen können die Beteiligten nur lernen.*

- ▶ des DIIR. Was aber waren nun die zentralen Befunde der Untersuchung?

### Prüfungsplanung

Die summarisch aus den Prüffeldern (Prüfungsplan 2009) ermittelten Gesamtprüfzeiten sind ausgewogen. Die Untersuchungsergebnisse der bisherigen risikoorientierten Prüfungsplanung finden sich in Abbildung 1.<sup>6</sup> Die Prüfer empfehlen jedoch, dass die SWN-Revision künftig eine Beurteilung des Gesamtprofils der einzelnen Prüfungsbereiche vornehmen soll („Top-down-Ansatz“).<sup>7</sup> Für das Prüfungsverfahren bedeutet dies konkret, dass die Zeitanteile für die einzelnen Prüfungsbereiche den Vorgaben der Risikostrategie und des Risikohandbuch der SWN folgen und in Form eines Budgets risikogerecht aufgeteilt werden sollen.

### Bewertung der Prüfungen

Bewertet worden sind fünf im Jahr 2009 durchgeführte und abgeschlossene Prüfungsaufträge. Dabei handelte es sich um je eine Prüfung

- > im Spargeschäft,
- > im Dienstleistungsgeschäft,
- > von Firmenkrediten eines Marktbereichs,
- > von Personendaten,
- > der Risikosteuerung bzw. des -controllings.

Bewertungskriterien und Ergebnisse sind in Abbildung 2 dargestellt. Das Gesamtergebnis zeigt deutlich, dass sich die Revision der SWN in ihrer Prüfungsstrategie aus der zuvor erfolgten Analyse von inhärenten und Kontrollrisiken verbessern könnte. In einigen der untersuchten Fälle hatten die SWN-Revisoren Prüfobjekte zwar mit einem

geringen Risiko eingestuft, trotzdem aber verhältnismäßig umfangreiche Prüfungshandlungen vorgenommen, um auf der sicheren Seite zu sein. Diese Prüfmaßnahme entsprach damit nicht den Vorgaben Empfehlungen des risikoorientierten Prüfungsansatz FA KuP.<sup>8</sup> Um die risikoorientierte Prüfung künftig zu unterstützen, änderte die SWN die Gliederung ihrer Checklisten.

Ein weiterer Aspekt ist die Prüfungsberichtserstellung. Nach Auffassung der Prüfer sind die organisatorischen Regelungen dazu zwar sachgerecht. Doch können sie dadurch verbessert werden, dass auf eine stärkere Übereinstimmung von Berichterstattung und Bewertung der Prüfungsfeststellungen in den Arbeitspapieren geachtet wird. Außerdem empfehlen die Prüfer eine differenzierte Darstellung der in den einzelnen Prüfungsblöcken getroffenen Feststellungen.

### Umsetzung

Schnell realisierbare Vorschläge berücksichtigte die SWN-Revision, soweit dies in der Kürze der Zeit möglich war, bereits Ende November 2009 im Rahmen der Prüfungsplanung 2010. Für die Umsetzung der übrigen Empfehlungen erstellte die Sparkasse einen Maßnahmenplan. Eine Abteilungsklausur im März 2010 diente schließlich der intensiven Auseinandersetzung mit dem risikoorientierten Prüfungsansatz.

Im weiteren Verlauf dieses Jahres wird die SWN-Revision den Großteil der übrigen Prüfungsfeststellungen umsetzen. Lediglich in wenigen Fällen bedarf es weiterer detaillierter Überlegungen, welche Konsequenzen aus den Vorschlägen gezogen werden sollten.

### Fazit

Mit der Prüfung durch eine externe Gesellschaft stellte sich die Kreissparkasse Waiblingen einer kritischen Bewertung ihrer Revisionsprozesse. Sie erhielt dabei eine Fülle hilfreicher Empfehlungen, mit der sie ihre Prüfungsplanung als auch -durchführung spürbar verbessern kann. Nach dieser Erfahrung kann die SWN andere Sparkassen nur dazu ermutigen, sich ebenfalls auf den Prüfstand stellen zu lassen. In dieser Auffassung ist sie von einem Kenner des Quality Assessments nach dem DIIR-Reglement bestätigt worden: „Ein solches Ergebnis, wie Sie es bekommen haben, hätten Sie mit dem QA nicht erhalten.“ Ein solches Vorgehen dürfte daher auch anderen Stabsabteilungen helfen, ihre Prozesse zu verbessern. Denn der Blick eines Außenstehenden auf ihre Prozesse ist effektiver als jede noch so selbstkritische Reflexion. Zwar bedürfen die Untersuchungsmethoden im Vergleich zu der in der SWN-Revision durchgeführten kritischen Bewertung sicherlich einer erheblichen Modifizierung. Doch ein Versuch ist es allemal wert. Im Haus der SWN unterzieht sich aus diesem Grund derzeit eine weitere Stabsabteilung einer solchen Untersuchung. ◀

<sup>6</sup> Die Aufstellung basiert noch auf der Prüffeldgliederung für 2009. Inzwischen ist die Gliederung analog der Empfehlung aus dem Projekt „Zukunft der Internen Revision“ weitgehend übernommen worden.

<sup>7</sup> Bisher haben wir den Prüfungsplan durch Ableitung der Prüfungsturni aus der Risikobewertung der Prüffeld (anderenorts auch als „Prüfungsrating“ bezeichnet) ermittelt. Dies bezeichnen die Prüfer als „Bottom-up-Planung.“

<sup>8</sup> Handbuch KuP A 2.4.