

«Der Verwaltungsrat und die Interne Revision – Zusammenarbeit & Mehrwert; wie kann die Interne Revision besser eingesetzt werden»

1 Einleitung

Die Zunahme von Unternehmensskandalen¹ hat das Thema der Corporate Governance in den letzten Jahren stärker in den Blick von Öffentlichkeit und Politik gebracht. In den vergangenen Jahren haben unterschiedliche Aufsichtsbehörden, Selbstregulierungsorganisationen, Branchen- und Berufsverbände Vorgaben und/oder Empfehlungen hinsichtlich Corporate Governance erlassen oder diese an die aktuellen Gegebenheiten angepasst. Beispielsweise hat Economiesuisse den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance in der revidierten Fassung am 14. November 2022 letztmals im Vorstand genehmigt. Als weiteres Beispiel hat das Institute of Internal Auditors (IIA) sein Rahmenwerk überarbeitet und dieses anfangs Januar 2024 publiziert. Die neuen Vorgaben des IIA sind nach einer Übergangsfrist von einem Jahr per 9. Januar 2025 in Kraft getreten und für Mitglieder des IIA Switzerland verbindlich.

Unternehmen, Investoren und Behörden beschäftigt das Thema verantwortungsvolle Unternehmensführung auch als Nachhaltigkeit oder gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bezeichnet. Treiber ist dabei der Wunsch, mit den eigenen Unternehmenswerten im Einklang zu stehen. Aber auch die anstehenden zunehmenden Regularien zwingen zur Auseinandersetzung mit der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Schliesslich steigt auch der Erwartungsdruck der Stakeholder (Mitarbeitende, Investoren und andere) an die Unternehmen, das Richtige zu tun.

Der Internen Revision kommt im Zusammenhang mit der Corporate Governance und ihrer Wirksamkeit eine besondere Bedeutung zu. Einerseits obliegt es dem Verwaltungsrat, die Wirksamkeit der Internen Revision zu überwachen, andererseits kann die Interne Revision den Verwaltungsrat bei seiner Überwachungstätigkeit unterstützen. Eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung sind dabei eine wesentliche Voraussetzung.

2 Hintergrund

Die Interne Revision («IR») ist ein ganzheitlicher Wissensträger im Unternehmen und kann sowohl dem Verwaltungsrat wie auch der Geschäftsleitung ein wertvoller Sparringpartner sein. In ihrer Prüffunktion bewegt sich die IR stets auf allen Ebenen des Unternehmens und sieht dabei weit mehr als die Spitze des Eisbergs. Die damit verbundenen Softindikatoren sind wichtige Aspekte und können sich positiv auf die Werte, die Unternehmenskultur und die Entwicklung von Führungskräften auswirken. Ist diese

¹ Quellen: Die Zusammenarbeit zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat - Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) in der Hans-Böckler-Stiftung (imu-boeckler.de); Analyse von Finews und dem Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (FÖG) der Universität Zürich hat die Skandalisierung ökonomischer Akteure in den letzten Jahrzehnten zugenommen;

zentrale Funktion den verschiedenen Stakeholdern bewusst? Setzen sie das Instrument der IR zielführend ein?

Die stetig steigenden Anforderungen und Erwartungen an Unternehmen bspw. in den Bereichen Governance, Risikomanagement oder ESG akzentuieren die Rolle und die damit verbundene steigende Verantwortung für den Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung.

In diesem Zusammenhang kommt der Definition der Rolle und den Aufgaben der IR und deren Einbettung in ein ganzheitliches Assurance Konzept eine zentrale Bedeutung zu. Die IR hat sich an den berufsständischen Vorgaben (den Global Internal Audit Standards (Standards)) auszurichten und hat dabei die Erwartungen des Verwaltungsrates und der Unternehmensleitung zu berücksichtigen. Obwohl die IR ein unabhängiges Instrument des Verwaltungsrats ist, zeigt sich in der Praxis, dass auch die operative Unternehmensleitung Einfluss auf die Bedeutung bzw. das Ansehen, das unternehmensinterne «Image» sowie die Art und Weise, wie die IR ihren Auftrag erfolgreich ausführen kann, hat.

Aus der Perspektive der IR zeigen sich die nachfolgend beschriebenen Praxissituationen (nicht abschliessend), wobei sich diese von Unternehmung zu Unternehmung unterscheiden.

- Die Leitplanken der IR sind im Internal Audit Charter präzisiert und vom Verwaltungsrat genehmigt. Doch die damit verbundenen inhaltlichen Aufträge in Bezug auf die Werterhaltung, die Risikoorientierung und den Beitrag an den Unternehmenserfolg werden durch den Verwaltungsrat eingeschränkt, aber gleichzeitig auch durch den Head of Internal Audit zu wenig eingefordert.
- Das Fehlen eines Assurance Konzeptes und einer Assurance Map kann zu Lücken in der Überwachung aber auch zu Überschneidungen zwischen der 2nd Line und 3rd Line führen.
- IR werden als unangenehme Kontrolleure und damit als nicht «Everybody's Darling» für das C-Level wahrgenommen und entsprechend vom Verwaltungsrat mit Hygiene- oder Housekeeping Aufträgen, welche die Einhaltung von internen und externen Reglementen (sogenannte Compliance-Prüfungen) umfassen, beauftragt.
- Im Umgang mit der Berichterstattung und den Kernbotschaften der IR besteht ein Expectation Gap zwischen dem Empfänger (z.B. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) und dem Absender (IR). Ein entsprechender Handlungsbedarf findet gerade bei kritischen Berichten zu wenig Eingang in Diskussionen über zu treffende Massnahmen.
- Trotz ihres strategischen Wertes wird die IR bei wichtigen Entscheidungen häufig aussen vorgelassen. Auch wenn die IR zwar formell alle notwendigen Protokolle und Informationen erhält, fehlt oftmals das Bewusstsein von Seiten Organisation die IR zu wichtigen Steering Committees als kritischen und konstruktiven Gast einzuladen.

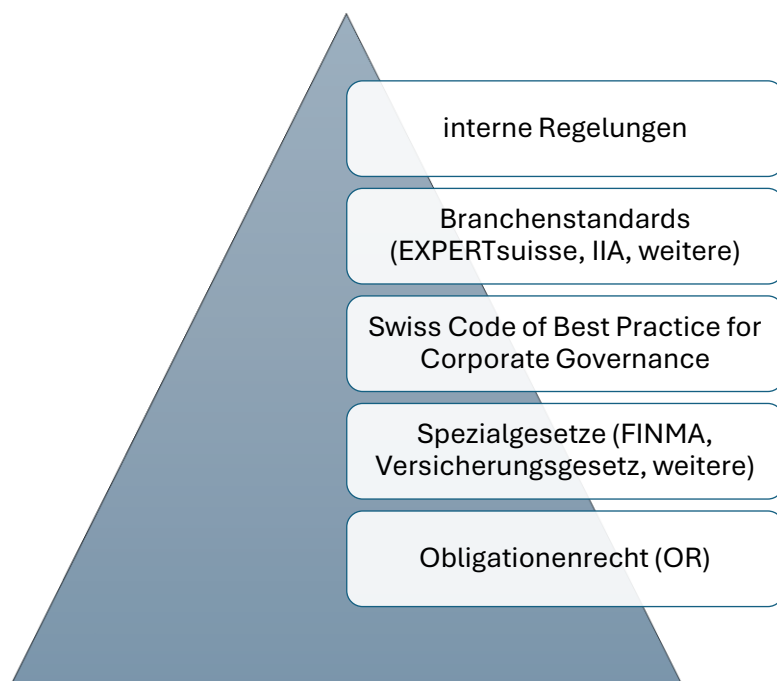
Die sich daraus ergebenden Herausforderungen lassen sich vor allem darauf zurückführen, dass die Rolle und Aufgaben der IR sowie ihre Bedeutung den Stakeholdern nicht bewusst sind – auch wenn in einem Audit Charter dokumentiert – und insbesondere nicht konsistent in ein ganzheitliches Assurance-

Konzept integriert werden. Folglich werden sie auch nicht auf allen Stufen der Unternehmung angemessen kommuniziert und durchgesetzt.

3 Anforderungen an den Verwaltungsrat

Die Aufgaben und Verantwortung des Verwaltungsrats sind in verschiedenen Gesetzen, regulatorischen Vorgaben und Standards definiert. Neu gibt der Berufsstandard der IR eine Empfehlung zum Einsatz der IR ab und involviert den Verwaltungsrat in die wesentlichen Überlegungen zur Ausgestaltung der IR. Zudem beobachten wir in Europa vermehrt eine höhere Tendenz wonach Verwaltungsräte in ihre Verantwortung gezogen werden.

Pyramide zu Gesetzen und Regelungen



Quelle: Übersicht durch die Arbeitsgruppe erarbeitet

In Art. 716a Abs. 1 OR sind diejenigen Aufgaben des Verwaltungsrates aufgelistet, die im Sinne der Erhaltung der Grundkonzeption der Aktiengesellschaft nicht an andere Organe oder Dritte übertragen und auch nicht an die Generalversammlung «rückdelegiert» werden können. Hinsichtlich der Unübertragbarkeit ist die in Art. 716a Abs. 1 OR enthaltene Aufzählung als abschliessend zu betrachten.²

Alle Aufgaben, die Art. 716a Abs. 1 OR nicht enthält, sind grundsätzlich einer Delegation zugänglich. Bedingt durch den Umstand, dass die Aufgaben des Verwaltungsrates von äusserst vielfältiger Natur sind, bleibt trotz der offenen Formulierung des Art. 716a Abs. 1 OR ein weiterer Spielraum für die Delegation zur Verfügung.³ Die Verantwortung hingegen verbleibt beim Verwaltungsrat.

² Der Verwaltungsrat, Müller | Lipp | Plüss unter Kapitel 3.1.2 Unübertragbare Pflichten

³ Der Verwaltungsrat, Müller | Lipp | Plüss unter Kapitel 3.1.3 Übertragbare Pflichten

Während die Geschäftsleitung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie zuständig ist, überwacht der Verwaltungsrat diese. Unabhängig wie Verwaltungsratsvorsitzende bzw. Verwaltungsratsdelegierte und CEO harmonisieren, kann der Verwaltungsrat die erforderlichen Informationen über die von ihm eingesetzte IR bzw. ein eigenes Kontrollsystem erhalten. Ferner bietet eine IR-Unterstützung in der unabhängigen Überwachungsaufgabe des Verwaltungsrates und damit auch Sicherheit, dass die Unternehmensinteressen und die -strategie umgesetzt werden. Der Auftragsrahmen der IR wird idealerweise in einem spezifischen Reglement der IR verankert, und in regelmässigen Abständen wird diese, zusammen mit der Strategie der IR und jener des Unternehmens durch den Verwaltungsrat, bzw. Audit Committee abgestimmt.

4 Zukunftsgerichtete Interne Revision

In einem stets von Wandel, Innovation und technischem Fortschritt geprägten Geschäftsumfeld und durch die damit verbundenen steigenden Anforderungen und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats ist die Etablierung einer zukunftsgerichteten IR von essenzieller Bedeutung. In diesem Zusammenhang zeigen unter anderem auch die Standards auf, in welche Richtung die Reise für die IR geht. Inwieweit und ob sich die IR an diese Standards halten soll und muss, ist durch das Überwachungsorgan «Verwaltungsrat» zu definieren und in einem Reglement der IR festzuhalten. Um den Beitrag und den Mehrwert einer zukunftsgerichteten IR einschätzen zu können, sind unter anderem folgende Themen von Relevanz und gegebenenfalls in diesem Reglement festzuhalten:

- **Laufende Ausrichtung an die wandelnden Bedürfnisse und Herausforderungen einer Organisation**

Die IR ist dazu angehalten, sich kontinuierlich zeitnah und proaktiv mit den Veränderungen innerhalb des Unternehmens auseinanderzusetzen sowie die Organisation und deren Tätigkeit zu verstehen. Sie hat über vertiefte Kenntnisse zu verfügen, um sich mit den zugrundeliegenden Regelwerken, Prozessen und Entscheiden zu befassen. Als zukunftsgerichtete IR ist es ihre Aufgabe Chancen und Risiken von Entscheiden von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abzuwägen und gegebenenfalls aufzuzeigen. Dabei soll die Interne Revision auch quantitative und qualitative Faktoren in die Darlegung einfließen lassen, um deren Auswirkung und Mehrwert besser erkennen zu können.

- **Enge Kommunikation und Interaktion mit dem Verwaltungsrat sowie eine starke Vernetzung und Visibilität im Unternehmen**

Eine effektive und konstruktive Zusammenarbeit erfordert die enge Involvierung verschiedener Parteien (VR, Geschäftsleitung, andere interne und externe Assurance-Funktionen) in die Planung und Überwachung der Prüfungsaktivitäten. Ein regelmässiger Austausch zwischen der IR und dem Verwaltungsrat ermöglicht es weiter, wichtige Themen und Risiken aus dem Geschäftsumfeld des Unternehmens sowie Marktentwicklungen aktiv anzusprechen. Weiter können individuelle Standpunkte und Anliegen im Rahmen von periodisch stattfindenden Einzelgesprächen mit Mitgliedern des Verwaltungsrats (VRP, Head Audit Committee) und der Geschäftsleitung punktuell erörtert werden. Die zukunftsgerichtete IR wird nicht als reine Pflichtaufgabe wahrgenommen werden, vielmehr

stellt sie eine wertvolle Unterstützung für den Verwaltungsrat dar und kann die für ihn notwendigen Informationen aus neutraler Sicht beurteilen und aufbereiten.

Die IR trifft sich neben den formellen Sitzungen regelmässig mit verschiedenen Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung zu einem persönlichen Austausch (Frequenz abhängig von der jeweiligen Funktion der Personen; Grösse, Struktur und Komplexität der Unternehmung; usw.).

▪ **Proaktives Verhalten mit Blick in die Zukunft**

Die IR kann eine wichtige Rolle bei der Gestaltung und Förderung der Unternehmenskultur einnehmen. Dies wird einerseits unterstützt durch ein proaktives Vorgehen bei der Definition von Prüfungsthemen unter Einbezug von möglichen zukünftigen Entwicklungen, sowie dem Berücksichtigen der Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen. Andererseits, unterstützt ein zukunftsgerichteter Blick seitens der IR verbunden mit einer agilen, rollierenden Prüfplanung den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung dabei, sich zeitnah mit neu aufkommenden Themen und Risiken auseinanderzusetzen und diese bei Bedarf frühzeitig zu adressieren. Die IR bricht dabei auch vorhandene Silos auf, gerade weil sie sich ganzheitlich im Unternehmen bewegt.

▪ **Ressourcenausstattung**

Die Ausstattung der IR mit den notwendigen Ressourcen (Fachpersonal, Kompetenzen, Hilfsmittel etc.) zur Auftragserfüllung ist durch den Verwaltungsrat zu definieren. Idealerweise werden anlässlich der Besprechung der Prüfungsplanung (Mehrjahres- oder Jahresplanung) die benötigten Ressourcen durch den Leiter IR aufgezeigt und gegebenenfalls das Vorgehen abgestimmt.

Je nach Grösse der IR sind Rahmenwerke für eine ganzheitliche Abstimmung der Prüfungsschwerpunkte mit der Unternehmensstrategie, dem Risikomanagement und weiteren Assurance Funktionen unabdingbar. Als Instrument des Verwaltungsrats ist aber auch ein Bewusstsein dafür erforderlich, dass die IR mit den entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen auszustatten ist und über die Möglichkeit verfügt, bei Bedarf externe Ressourcen beizuziehen.

Mit Ausnahme von einigen länderspezifischen und/oder regulatorischen Vorgaben bestehen keine Mindestvorgaben zur Grösse und Ausgestaltung einer IR. Das IIA erstellt regelmässig ein Benchmarking für die verschiedenen Industrien als Guideline für die Ressourcenausstattung. Es obliegt dem Verwaltungsrat wieviel Ressourcen der IR zugestanden werden sollen und damit verbunden, welchen Grad an Prüfsicherheit (Assurance) er, idealerweise abgestimmt auf das Assurance-Konzept, erwarten kann.

Ebenfalls wichtig ist, die Ausgestaltung des Auftrags der IR in Sachen Prüfungs- und Beratungstätigkeit. Insbesondere in welchem Umfang letztere von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung erwünscht ist. In diesem Zusammenhang kommt der im Audit-Charter beschriebenen Rolle der IR eine zentrale Bedeutung zu.

Schliesslich empfiehlt sich für den Verwaltungsrat, die Effektivität ihrer IR sowie die Einhaltung der Standards durch einen externen Qualitätsreview überprüfen zu lassen. Der Standard verlangt eine solche Review spätestens alle 5 Jahre durchführen zu lassen.

▪ **Unterstützung eines unternehmensweiten Assurance Konzepts**

Strategie, Risikomanagement, Compliance und interne Kontrollrahmenwerke gehören zu zentralen Bereichen, welche die IR im Rahmen ihrer (Prüf-)Tätigkeiten berücksichtigt. Sie versteht deren Wirksamkeit und Effektivität zu beurteilen und mögliches Verbesserungspotential zu erkennen und zielgerichtet aufzuzeigen.

Mit der Umsetzung eines unternehmensweiten Assurance Konzepts, unterstützt die IR den Verwaltungsrat im Rahmen seiner übergeordneten Überwachungsfunktion. Aufgrund ihrer Positionierung innerhalb der Unternehmung ist die IR bestens dafür geeignet, eine führende oder zumindest aktive Rolle in der Zusammenarbeit mit den anderen Assurance Funktionen (wie dem Risikomanagement, Compliance, Legal, Qualitätsmanagement, usw.) in der Unternehmung zu fördern und dieser Mehrwert in nachfolgendem Sinne zu bieten:

- Effiziente und effektive Risikoabdeckung innerhalb der Unternehmung;
- Aktives Management von Risikomanagementaktivitäten und Aktionsplänen;
- Transparenz und Koordination zwischen den verschiedenen Assurance Funktionen;
- Empfängergerichte/ möglichst standardisierte Berichterstattung an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung.

▪ **Wahrnehmung als unabhängiger Business Partner / Trusted Advisor innerhalb der Unternehmung**

Als IR bewegen wir uns auf allen Stufen und in allen Bereichen im Unternehmen. Die zukunftsgerichtete IR wird nicht nur als Prüffunktion wahrgenommen, sondern als Business Partner resp. Trusted Advisor und oftmals auch als Change Agent. Sie bietet dem Unternehmen mit ihren Empfehlungen und unabhängigen Einschätzungen einen Mehrwert, in dem sie einerseits im Rahmen ihrer Prüftätigkeiten Verbesserungspotentiale aufzeigt und andererseits aus einer holistischen Perspektive auf strukturelle und/oder wiederkehrende Schwachstellen hinweist.

Dank ihrer umfassenden Kompetenzen und des ganzheitlichen Überblicks über die Unternehmung ist die IR prädestiniert Steering Committees in der Rolle als Fachexperte und/oder als Brückenbauer zu unterstützen oder zu vermitteln und frühzeitig die Verantwortlichen auf Risiken und damit verbundene Kontrollthemen hinzuweisen. Dabei beschränkt sich die IR bewusst auf Hinweise prozessualer Natur, gesetzlicher und regulatorischer Aspekte, und wirkt nicht operativ ein. Die Entscheidungskompetenz liegt nach wie vor bei den Verantwortlichen im Unternehmen.

5 Empfehlungen / Erkenntnisse

Die Tätigkeit und Aufgabe einer zukunftsgerichteten IR bestehen darin, die Unternehmung dahin gehend zu stärken und unterstützen, dass Werte geschaffen, geschützt und erhalten werden. Dies erreicht sie durch ein proaktives und risikofokussiertes Handeln. Dazu gehört auch, dass die IR im Rahmen ihres Auftrages öffentliche Interessen hinsichtlich sozialer, wirtschaftlicher und politischer Komponenten sowie laufende Entwicklungen bei der Festlegung ihrer Zielsetzung und bei der Ausarbeitung ihrer Prüftätigkeiten berücksichtigt. Diese Zielsetzungen können jedoch nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und IR verbunden mit einem gegenseitigen Verständnis erreicht werden. Der Zielsetzung von IR wie auch deren Überwachung wird auch im Rahmen der neuen Standards eine grössere Bedeutung geschenkt (Standard 12.2 Leistungsmessung). Wie Anfangs unter dem Titel Hintergrund erwähnt, haben der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung einen grossen Einfluss auf die Bedeutung bzw. das Ansehen, den Ruf und die Art und Weise, wie erfolgreich die IR ihren Auftrag ausführen kann.

Die nachfolgenden Erkenntnisse basieren auf Erfahrungen und Beobachtungen aus der Praxis der IR. Sie bieten den Verwaltungsräten und deren IR-Funktionen im Sinne einer praxisorientierten Unterstützung mögliche Entwicklungsfelder für die Ausrichtung zu einem zukunftsgerichteten Einsatz der IR:

- **Laufende Ausrichtung an den wandelnden Bedürfnissen und Herausforderungen einer Organisation**

Unterschiedliche IR haben vermehrt die klassischen Prüftemen, welche mit einer rückwärtsgerichteten Perspektive geprüft werden, durch komplexe, neu aufkommende Themenfelder ergänzt und zur Priorisierung mit dem Verwaltungsrat in die Prüfungsplanung einfließen lassen. Diese Themenfelder werden durch die IR laufend identifiziert und unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und -ziele sowie der Massnahmen aus dem Risikomanagement evaluiert. Dabei kann es sich um Themen handeln, für welche eine gesetzliche Grundlage besteht, resp. in Erarbeitung ist, und (technologischen) Entwicklungen, welche sich in naher Zukunft durchsetzen werden (ESG, Künstliche Intelligenz, Quantum Computing, Distributed Ledger Technology (DLT) usw.). Diese Themen deckt die IR in der Regel nicht mit einem klassischen Prüfverfahren ab, viel mehr werden mehrheitlich Gap-Analysen oder agile Prüfmethode eingesetzt.

Diese permanente und ganzheitliche Auseinandersetzung mit dem Unternehmen, seinem Umfeld, den Risiken und Chancen machen es zur Aufgabe der IR die Jahresplanung laufend zu überprüfen, Aufträge neu zu priorisieren und mit dem Verwaltungsrat abzustimmen. In diesen Prozess sind die internen Stakeholder aktiv einzubeziehen, um deren Sichtweise ebenfalls in die Überlegungen einfließen zu lassen.

- **Enge Kommunikation und Interaktion mit dem Verwaltungsrat sowie eine starke Vernetzung und Visibilität im Unternehmen**

Die formelle Berichterstattung an den Verwaltungsrat ist in der Praxis etabliert. Wo Verbesserungsbedarf besteht, ist in der Diskussion der Risikoanalyse, des Prüfplanes (Jahres- / Mehrjahresplanung) für die kommende Prüfperiode und die Bereitschaft auch gewohnte Muster in der Planung aufzubrechen, um sich noch stärker mit den unmittelbar zunehmenden Risiken auseinander-

zusetzen sowie in der Beurteilung der Maturität der 2. Linie, basierend auf dem Assurance Konzept. Konkret geht es um einen vertieften Dialog zwischen Verwaltungsrat und IR inwiefern das gesamtheitliche Assurance Konzept mit den geplanten Prüfungen und wesentlichen (aktuellen) Risiken korreliert.

Der regelmässige bilaterale Austausch mit verschiedenen Mitgliedern des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und weiteren Kadermitarbeitenden in der Unternehmung fördert eine vertrauensvolle und proaktive Wahrnehmung der IR-Funktion und unterstützt den Leiter IR dabei zeitnah auf veränderte Risikosituationen, neue Themen, usw. im Rahmen der rollierenden Prüfplanung zu reagieren.

- **Proaktives Verhalten mit Blick in die Zukunft**

Die IR verfolgt laufend die Entwicklungen in der Branche und in der Wirtschaft mit dem Ziel Trends oder Megatrends frühzeitig zu identifizieren und deren mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen zu beurteilen. Dadurch können allfällige Risiken bzw. mögliche Chancen erkannt und deren Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens beurteilt werden.

Die IR setzt im Rahmen ihres Risk Assessments für die Unternehmung bzw. das Audit Universum ein System für die Erkennung von Frühwarnindikatoren ein. Die daraus hervorgehenden Erkenntnisse dienen dem Verwaltungsrat dazu, den entsprechenden Risiken bereits in einem frühen Stadium mit gezielten Massnahmen Risiken entgegenzuwirken. Frühwarnindikatoren können durch die Analyse von Kennzahlen, der Effektivität von Geschäftsprozessen, von Mitarbeiter- bzw. Kundenfeedbacks (inkl. Whistleblowing) sowie von relevanten internen und externen Datenquellen ermittelt werden. Zu einem Frühwarnsystem gehören auch Szenarioanalysen. Die Durchführung von Szenarioanalysen oder deren Überprüfung unterstützen den Verwaltungsrat die Unternehmung besser auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten und allenfalls proaktiv Massnahmen zu ergreifen.

- **Ressourcenausstattung**

Die Ressourcenausstattung soll sich in erster Linie nach der strategischen Ausrichtung und Komplexität der Geschäftsaktivitäten einer Unternehmung orientieren. Dabei erwägt der Verwaltungsrat seine Bedürfnisse (Assurance und/oder Beratung), welche er in Ausübung seiner Tätigkeit als Organ der Oberleitung und Überwachung einer Unternehmung oder Gruppe, abdecken möchte. Basierend auf den Erwartungen des Verwaltungsrates und der Definition des Auftrags der Internen Revision im Internal Audit Charter sind die personelle Ausstattung und die Kompetenzen der IR festzulegen.

- **Assurance-Konzept 2nd / 3rd Line und die wesentlichen Leitlinien**

Die Bedeutung der IR kann je nach Sichtweise unterschiedlich interpretiert werden. Was jedoch beim Einsatz einer IR zu berücksichtigen ist, ist das integrale Zusammenspiel innerhalb der Organisation und dessen ganzheitliches Assurance Konzept. Mit letzterem könnte dem Verwaltungsrat nicht nur aufgezeigt werden, wer welche Risiken überwacht, sondern wo Lücken oder Doppelspurigkeit bestehen. Durch eine abgestimmte Planung der verschiedenen Assurance-Funktionen (z.B.

Compliance, Risiko Management, IT-Sicherheit, IR, etc.) kann unter anderem mit einem effizienten Einsatz von Ressourcen ein wesentlicher Beitrag an den Unternehmenserfolg geleistet werden.

▪ **Wahrnehmung der Rolle als Business Partner / Trusted Advisor innerhalb der Unternehmung**

Die zukunftsgerichtete IR ist in der Organisation breit vernetzt und deshalb prädestiniert als Business Partner und Trusted Advisor zu interagieren.

Dank der vertieften und breiten Auseinandersetzung über die Unternehmung wird die IR in der Folge aktiv von Seiten Management und Fachbereich zu Steering Committees als Sparringpartner eingeladen oder ad hoc zu neuen und aktuellen Problemstellungen angefragt, um eine ganzheitliche Sicht einzubringen, Schnittstellen zu identifizieren und Brücken zu bauen.

Der Zielsetzung von IR wie auch deren Überwachung wird auch im Rahmen der neuen Standards eine grössere Bedeutung geschenkt (Standard 12.2 Leistungsmessung). Die Revisionsleitung muss Ziele entwickeln, um die Leistung der IR zu bewerten. Die Revisionsleitung muss bei der Entwicklung der Leistungsziele die Beiträge und Erwartungen von Geschäftsleitung und Überwachungsorgan berücksichtigen. Bei dieser Gelegenheit können die vorgenannten Punkte unter Umständen basierend auf der Auseinandersetzung mit Verwaltungsrat in der Leistungsmessung berücksichtigt werden. Bei der Beurteilung der Leistung der IR muss die Revisionsleitung Feedback von Geschäftsleitung und Überwachungsorgan einholen.

6 Fazit

Die enge Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Interner Revision ist eine wichtige Voraussetzung für eine gut funktionierende Corporate Governance und damit für eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensführung. Beide tragen im Rahmen ihrer gemeinsamen Überwachungstätigkeiten ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg bei. Während der Verwaltungsrat unter anderem die strategischen Ziele sowie die Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit definiert, unterstützt die zukunftsgerichtete IR den Verwaltungsrat im Rahmen seiner Überwachungstätigkeiten, indem sie z.B. ein ganzheitliches Assurance-Konzept vorantreibt und orchestriert und basierend auf einer Risk- und Assurance Map auf Lücken hinweist und hilft Chancen sowie neue Themen frühzeitig aufzuzeigen, die sie aus einem neutralen Blickwinkel ursächlich analysieren und in die Ergebnisse und Überlegungen einfließen lässt.

Dieses Whitepaper wurde durch die Arbeitsgruppe des IIA Switzerland der Professional Services Firms erarbeitet und abgestimmt. Die Co-Autoren Gabriela Federer Wenger, Alessandro Gabriele, Stephan Heinimann, Michael Schneebeil haben dabei Meinungen weiterer Personen und Chief Audit Executives abgeholt und punktuell einfließen lassen.

Das Whitepaper hat zum Ziel Verwaltungsräten aus der Perspektive der Internen Revision darzulegen, wie wichtig die Zusammenarbeit ist, und dass der Mehrwert insbesondere durch eine zielgerichtete Zusammenarbeit, klarer Abstimmung der Erwartungen an die Interne Revision erreicht werden kann. Dabei ist der regelmässige offene Austausch eine wichtige Voraussetzung des Erfolges.