

## Fragenkatalog zur Internen Revision

### Eine Arbeitshilfe für Aufsichtsräte und Beiräte – auch bei öffentlichen Unternehmen

Als Bestandteil des unternehmerischen Überwachungssystems ist eine enge Kooperation von Aufsichtsgremium und Interner Revision zu empfehlen, wobei beiderseits auf die Wahrung der nötigen Unabhängigkeit zu achten ist. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang die Informationsverantwortung der Internen Revision gegenüber dem Aufsichtsrat zu nennen. Sofern im Aufsichtsrat ein Prüfungsausschuss (Audit Committee) existiert, kann auch dieser als erster Ansprechpartner der Internen Revision fungieren. Da öffentliche Unternehmen – als solche werden in diesem Zusammenhang Gesellschaften in Privatrechtsform bezeichnet, bei denen der Staat Anteilseigner ist – i.d.R. in der Rechtsform der AG oder GmbH geführt werden, gelten für sie die gleichen gesetzlichen Regelungen hinsichtlich des Informationsflusses

zwischen Unternehmensleitung und Unternehmensüberwachung.

Die Interne Revision verfügt aufgrund ihrer unternehmensinternen Tätigkeit und ihrer bei den Prüfungen gewonnenen Einblicke in die verschiedensten Unternehmensbereiche über wertvolle und hilfreiche Informationen, die das Aufsichtsgremium bei der Ausübung seiner Überwachungsfunktion unterstützen können. Da beide Instanzen einer Verschwiegenheitspflicht unterliegen, steht einer Informationsweitergabe nichts im Wege. In diesem Fall gehören die Prüfungsunterlagen der Internen Revision zu den Dokumenten der Gesellschaft, die der Aufsichtsrat nach § 111 Abs. 2 Satz 1 AktG einsehen darf.

Der Informationsfluss und damit die Kooperation zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat können neben einer unmittelbaren Befragung von Mit-

gliedern der Revisionsabteilung bspw. auch durch Einsichtnahme in deren Prüfungsunterlagen geschehen. Darüber hinaus kann mit dem Aufsichtsrat (oder mit dem Prüfungsausschuss) auch eine regelmäßige Berichterstattung vereinbart werden. In besonderen Fällen ist es zudem denkbar, dass der Aufsichtsrat der Internen Revision direkt einen Prüfungsauftrag erteilt. Hierbei kommt es allerdings mit Blick auf die Weisungsbefugnis auf die organisatorische Einordnung der Internen Revision in das Unternehmen an, da die Interne Revision häufig direkt dem Vorstand oder der Geschäftsführung unterstellt ist oder eine eigene Stabsabteilung bildet.

Im Folgenden werden in Form eines Fragenkatalogs einzelne Themen aufgeführt, die relevant sind für die Organisation des Informationsflusses zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat. Außerdem behandelt die Checkliste auch konkrete Fragen zu einzelnen ausgewählten Prüfungsthemen, welche dem Aufsichtsgremium bei der Informationsgewinnung helfen können.

Der Fragenkatalog wurde entworfen und zur Verfügung gestellt von:  
 Dr. Kleeberg & Partner GmbH  
 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
 Steuerberatungsgesellschaft  
[www.kleeberg.de](http://www.kleeberg.de)

Inhalt des Fragenkatalogs	
I.	Organisation und Planung allgemein
II.	Organisation des Informationsflusses
III.	Gegenstand des Informationsflusses
IV.	Inhalt des Informationsflusses
V.	Handlungsoptionen für den Aufsichtsrat
VI.	Ausgewähltes Prüffeld: Debitorenmanagement
VII.	Ausgewähltes Prüffeld: Umsatzrealisierung
VIII.	Ausgewähltes Prüffeld: Zahlungsverkehr
IX.	Ausgewähltes Prüffeld: Personalbereich
X.	Ausgewähltes Prüffeld: Einkaufsprozess
XI.	Ausgewähltes Prüffeld: Vertriebsprozess
XII.	Ausgewähltes Prüffeld: Managementprozess

**I. Organisation und Planung allgemein**

- Ist die Interne Revision
  - der Unternehmensleitung unterstellt?
  - dem Aufsichtsgremium unterstellt?
- Wurde eine andere organisatorische Eingliederung gewählt? Falls ja, welche? \_\_\_\_\_
- Wird die Tätigkeit der Internen Revision von der weisungsbefugten Stelle (z.B. Unternehmensleitung, Aufsichtsgremium) überwacht?
- Erfolgt eine mehrjährige Prüfungsplanung?
- Wird die Prüfungsplanung in inhaltlicher Hinsicht mit der weisungsbefugten Stelle abgestimmt?
- Wird die Prüfungsplanung in zeitlicher Hinsicht mit der weisungsbefugten Stelle abgestimmt?
- Wird die Prüfungsplanung eingehalten?
- Wird sichergestellt, dass die Interne Revision im Rahmen einer mehrjährigen Prüfungsplanung alle relevanten Unternehmensbereiche abdeckt?
- Gibt es Vorgaben zur Organisation und Kontrolle des Follow up?
- Bleibt Zeit für sog. ad hoc-Prüfungen, die anlassbezogen (z.B. bei Vorliegen konkreter Verdachtsmomente) und häufig auch zeitnah durchgeführt werden müssen?
- Gab es in der Vergangenheit Schwierigkeiten in Bezug auf die Akzeptanz der Internen Revision innerhalb des Unternehmens?

**II. Organisation des Informationsflusses**

- Findet ein Informationsfluss zwischen Interner Revision und Aufsichtsrat statt?
- Handelt es sich um einen regelmäßigen Informationsaustausch, der z.B. über eine Geschäftsordnung geregelt ist?
- Handelt es sich um einen unregelmäßigen Informationsaustausch, der nur sporadisch oder bei Bedarf erfolgt?
- Gibt es ein standardisiertes Berichtsformat, in welchem die Interne Revision über ihre Prüfungstätigkeiten informiert?
  - schriftlich
  - mündlich
- Erhält der Aufsichtsrat automatisch die Prüfungsberichte der Internen Revision?
- Existieren gesonderte Regelungen in Bezug auf die Kommunikation der Ergebnisse des Follow up?

**III. Gegenstand des Informationsflusses**

- Welche Informationen möchte der Aufsichtsrat erhalten?
  - Prüfungsbericht
  - gegebenenfalls Managementletter oder vergleichbare Zusammenfassung für das Aufsichtsgremium
  - (ausgewählte) Arbeitspapiere
  - Sonstige: \_\_\_\_\_

**IV. Inhalt des Informationsflusses**

- Wird der Aufsichtsrat bei wesentlichen Prüfungsfeststellungen ausreichend über mögliche Konsequenzen für das Unternehmen informiert? Hierzu gehören z.B.
  - wirtschaftliche Auswirkungen
  - monetäre Auswirkungen
  - geschäftspolitische Auswirkungen
  - rechtliche Auswirkungen
  - personelle Auswirkungen
  - Auswirkungen auf die Unternehmensreputation
  - Auswirkungen auf die Kundenbindung
  - Auswirkungen auf das interne Kontrollsystem
  - Auswirkungen auf die Rechnungslegung
  - Auswirkungen auf die Datensicherheit
  - Sonstige: \_\_\_\_\_
- Erfolgt eine Kontrolle dahingehend, dass die übermittelten Informationen auch ausgewertet werden und gegebenenfalls Handlungen nach sich ziehen?

**V. Handlungsoptionen für den Aufsichtsrat**

- Soll der Aufsichtsrat in die Überwachung der Umsetzung der Handlungsempfehlungen (im Rahmen des Follow up)
  - eingebunden werden?
  - nicht eingebunden werden?
- Ist eine sonstige Intervention des Aufsichtsrats erforderlich, um seiner Überwachungsfunktion nachzukommen?
- Kommt nach Ansicht des Aufsichtsrats die Unternehmensleitung ihrer Führungsaufgabe in Bezug auf den Umgang mit Prüfungsfeststellungen in angemessener Weise und in angemessenem Umfang nach?
- Stellt nach Ansicht des Aufsichtsrats die Interne Revision einen Mehrwert für das Unternehmen dar oder sollten Anpassungen erfolgen (z.B. mehr Personal, zusätzliche Kompetenzen)?

## VI. Ausgewähltes Prüffeld: Debitorenmanagement

- Bestehen insgesamt angemessene Regelungen zur Organisation des Debitorenmanagements?
- Ist im Zusammenhang mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen die notwendige Funktionstrennung gegeben?
- Werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in zeitlicher Hinsicht zutreffend in der Buchführung erfasst?
- Werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in sachlicher Hinsicht zutreffend in der Buchführung erfasst?
- Erfolgt ein vollständiger Ausweis der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen?
- Werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in zutreffender Höhe ausgewiesen?
- Wird die Fälligkeitsstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen überwacht (Altersstrukturliste)?
- Ist ein regelmäßiges Mahnwesen betreffend die Debitoren installiert und falls ja, werden die Mahnungen auch durchgeführt und der Rücklauf überwacht?
- Besteht eine Kreditausfallversicherung?
- Gibt es Vorgaben zu internen Kreditlinien und werden diese beachtet?
- Werden die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen regelmäßig auf die Notwendigkeit von Einzelwertberichtigungen hin untersucht?
- Waren die in der Vergangenheit getroffenen Einschätzungen in Bezug auf Einzelwertberichtigungen überwiegend zutreffend?
- Hat sich das Volumen der Einzelwertberichtigungen im Zeitablauf nicht unwesentlich verändert und falls ja, wie?  
-----
- Ist die Entwicklung des Bestands an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Zeitablauf plausibel?
- Das für das Unternehmen im Zusammenhang mit dem Debitorenmanagement bestehende Risiko ist  
○ hoch? ○ mittel? ○ gering?
- Sonstiges: -----

## VII. Ausgewähltes Prüffeld: Umsatzrealisierung

- Bestehen insgesamt angemessene Regelungen zur Organisation der Umsatzrealisierung?
- Ist im Zusammenhang mit der Umsatzrealisierung die notwendige Funktionstrennung gegeben?
- Werden die Umsatzerlöse in zeitlicher Hinsicht zutreffend in der Buchführung erfasst?
- Werden die Umsatzerlöse in sachlicher Hinsicht zutreffend in der Buchführung erfasst?
- Erfolgt ein vollständiger Ausweis der Umsatzerlöse?
- Werden die Umsatzerlöse in zutreffender Höhe ausgewiesen?
- Werden bei größeren und langfristigen Projekten regelmäßig der Projektfortschritt und die Rentabilität des Gesamtprojekts überwacht?
- Existiert ein Qualitätsmanagement zur Sicherstellung, dass nur qualitativ hochwertige Waren ausgeliefert bzw. Dienstleistungen erbracht werden?
- Werden im Fall von langfristiger Fertigung die entsprechenden Rechnungslegungsnormen beachtet (z.B.: HGB: Completed-Contract-Methode; IFRS: Percentage-of-Completion-Methode)?
- Ist die Entwicklung der Höhe der Umsatzerlöse im Zeitablauf plausibel?
- Wird durch ausreichende Kontrollen sichergestellt, dass es nicht zur Manipulation von Umsatzerlösen kommen kann?
- Das für das Unternehmen im Zusammenhang mit der Umsatzrealisierung bestehende Risiko ist  
○ hoch? ○ mittel? ○ gering?
- Sonstiges: -----

## VIII. Ausgewähltes Prüffeld: Zahlungsverkehr

- Bestehen insgesamt angemessene Regelungen zur Organisation des Zahlungsverkehrs?
- Ist im Zusammenhang mit dem Zahlungsverkehr die notwendige Funktionstrennung gegeben?
- Liegt ein vollständiges und aktuelles Verzeichnis der erteilten Bankvollmachten vor?
- Ist im Zusammenhang mit elektronischem Zahlungsverkehr eine ausreichende Sicherheit gewährleistet?
- Erfolgt eine regelmäßige Abstimmung zwischen Bankkonto und Finanzbuchhaltung?
- Wird sichergestellt, dass Zahlungen nur auf Basis geprüfter und zur Zahlung freigegebener Rechnungen erfolgen?
- Werden Zahlungsverrechnungskonten zeitnah aufgelöst?
- Wird die Möglichkeit des Skontoabzugs genutzt und wird dies überwacht?
- Wird auf die Nutzung bzw. Beachtung der eingeräumten Zahlungsziele geachtet?
- Werden Belege nach Zahlung ordnungsgemäß gekennzeichnet (z.B. Bezahl-Stempel)?
- Werden bei einem Kassiererwechsel ordnungsgemäße Protokolle zur Bestandsübergabe erstellt?
- Ist der Kassenbestand ausreichend versichert?
- Bestehen Anweisungen für die Behandlung von Kassenfehlbeträgen bzw. Kassenüberschüssen?
- Existieren Regelungen zur Geldwäscheprävention?
- Das für das Unternehmen im Zusammenhang mit dem Zahlungsverkehr bestehende Risiko ist  
○ hoch? ○ mittel? ○ gering?
- Sonstiges: -----

**IX. Ausgewähltes Prüffeld: Personalbereich**

- Bestehen insgesamt angemessene Regelungen zur Organisation des Personalbereichs?
- Ist im Zusammenhang mit dem Einkauf die notwendige Funktionstrennung gegeben?
- Bestehen klare Regelungen hinsichtlich der Befugnis zur Einstellung bzw. Entlassung von Personal?
- Existiert eine angemessene und sachgerechte Personalbedarfsplanung?
- Bestehen eindeutige Regelungen, wer über die Lohn- bzw. Gehaltsfestsetzung oder über Prämien entscheidet?
- Werden erfolgsabhängige oder andere variable Vergütungen gezahlt?
- Falls ja, wird die Richtigkeit der Ermittlung dieser Vergütungsbestandteile sichergestellt und überwacht?
- Ist für die Lohn- und Gehaltsabrechnung ein/mehrere bestimmter/e Mitarbeiter verantwortlich, der/die über ausreichende Kompetenzen verfügt/en?
- Werden die Angaben zur Person regelmäßig mit den Personalunterlagen abgestimmt (z.B. Steuerklasse, Versicherung)?
- Wird die Anwesenheit aller Mitarbeiter ausreichend überwacht?
- Werden Urlaubs- bzw. Krankheitstage ordnungsgemäß erfasst?
- Das für das Unternehmen im Zusammenhang mit dem Personalbereich bestehende Risiko ist  
 hoch?  mittel?  gering?
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**X. Ausgewähltes Prüffeld: Einkaufsprozess**

- Bestehen insgesamt angemessene Regelungen zur Organisation des Einkaufsprozesses?
- Ist im Zusammenhang mit dem Einkauf die notwendige Funktionstrennung gegeben?
- Stellt die Einkaufsabteilung die Versorgung mit den erforderlichen Ressourcen sicher?
- Existiert eine Einkaufsrichtlinie (z.B. betreffend Lieferanten- und Angebotsauswahl)?
- Werden gegebenenfalls Vorgaben zur Kostenreduktion eingehalten und Maßnahmen umgesetzt?
- Ist die Entwicklung der Höhe der Bestellungen im Zeitablauf plausibel?
- Existiert eine sachgerechte und angemessene Lagerplanung?
- Existiert eine sachgerechte und angemessene Bedarfsplanung?
- Gibt es Regelungen im Zusammenhang mit Investitionsanträgen und deren Genehmigung?
- Existieren Regelungen zur Korruptionsprävention?
- Werden Verstöße gegen diese Regelungen gegebenenfalls sanktioniert?
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**XI. Ausgewähltes Prüffeld: Vertriebsprozess**

- Bestehen insgesamt angemessene Regelungen zur Organisation des Vertriebsprozesses?
- Ist im Zusammenhang mit dem Vertrieb die notwendige Funktionstrennung gegeben?
- Werden im Fall von größeren Projekten die Verträge unter Einholung von juristischen Kenntnissen ausgearbeitet?
- Werden im Fall von größeren Projekten die entsprechenden Genehmigungen eingeholt?
- Werden bei größeren und langfristigen Projekten regelmäßig der Projektfortschritt und die Rentabilität des Gesamtprojekts überwacht?
- Wird vor Aufnahme der Geschäftsbeziehung eine Auskunft über die Bonität der Kunden eingeholt?
- Wird das Risiko für den Ausfall von Forderungen überwacht?
- Werden bei Bedarf Waren oder Dienstleistungen nur gegen Vorkasse oder Zahlungszusage ausgeliefert bzw. erbracht?
- Existiert ein Qualitätsmanagement zur Sicherstellung, dass nur qualitativ hochwertige Waren ausgeliefert bzw. Dienstleistungen erbracht werden?
- Existieren Regelungen zur Korruptionsprävention?
- Existieren Regelungen zur Geldwäscheprävention?
- Werden Verstöße gegen diese Regelungen gegebenenfalls sanktioniert?
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**XII. Ausgewähltes Prüffeld: Managementprozess**

- Ist Prüfungsgegenstand der Managementprozess an sich und nicht die Leistung des Managements?
- Auf welcher Ebene wurde eine Managementprozessprüfung durchgeführt:  
 oberes Management?  mittleres Management?  unteres Management?
- Hält das Management alle relevanten gesetzlichen Vorschriften ein?
- Hält das Management alle relevanten sonstigen unternehmensinternen Vorgaben ein (z.B. Verhaltenskodex (Code of Ethics))?
- Ist sich das Management seiner Verantwortung in Bezug auf das Risikomanagement bewusst?
- Existieren Regelungen für ein Krisen- bzw. Notfallmanagement?
- Findet ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen dem Management und anderen Hierarchieebenen innerhalb des Unternehmens statt?
- Hat die Interne Revision Geschäftsprozesse mit Verbesserungspotenzial identifiziert?
- Hat die Interne Revision Kommunikationsprozesse mit Verbesserungspotenzial identifiziert?
- Sonstiges: \_\_\_\_\_