

Die strategische Positionierung der Internen Revision in Kreditinstituten

*Dominik Förschler**

- 1 Einleitende Betrachtungsebenen
 - 1.1 Problemstellung im Rahmen des gegenwärtigen Hyperwettbewerbs und der Veränderungen der politisch-rechtlichen Anforderungen
 - 1.2 Zielsetzung
 - 1.3 Aufbau des Kompendiumbeitrags
 - 1.4 Einschränkungen und Prämissen

- 2 Methodische Vorgehensweise
 - 2.1 Ausgangsbasis
 - 2.2 Qualitativ-empirische Expertenbefragung
 - 2.3 Quantitativ-empirische Forschungsumfrage
 - 2.3.1 Validität und Objektivität
 - 2.3.2 Teilnehmerstruktur und Rücklaufquote

- 3 Blitzlicht Interne Revision
 - 3.1 Definitiorische Begriffsbestimmung
 - 3.2 Übergeordnete Prüfungsfelder in Kongruenz zur Definition der Internen Revision

* Dominik Förschler – Senior in der Konzernrevision der Dresdner Bank im Bereich Investmentbanking, Certified Internal Auditor, Doktorand, Forschungsstipendiumsträger von Ernst & Young sowie Mitglied des Management Research Centre und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der HfB – Business School of Finance & Management, Frankfurt am Main, Lehrauftrag im Masterprogramm Accounting & Taxation.

Studium mit internationalem Doppeldiplom in Betriebswirtschaftslehre, Vertiefung Banken an der Cooperative University of Education in Karlsruhe sowie an der York University in Toronto, Canada. Post-graduate Studium zum Master of Arts in Banking & Finance an der HfB- Business School of Finance & Management, Frankfurt am Main.

Berufliche Erfahrungen im Finanzsektor zuerst als Trainee 1998 im Deutschen Bank Konzern; als Projektmitglied 1999 für ein Management Informationssystem bei der Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) in Toronto, Canada; als Associate 2000 in der Europagruppe der Deutschen Bank Inhouse Consulting; 2001–2004 unterschiedliche Positionen in der Konzernrevision der Deutschen Bank zu Beginn als Projektmitglied zum Aufbau einer integrierten Produkt- und Prozessrevision, später als Fachrevisor, Projektleiter und Prüfungsteamleiter im Bereich Private Clients and Asset Management (PCAM); gegenwärtig Senior in der Konzernrevision der Dresdner Bank – Allianz Gruppe, Bereich Investmentbanking; Mitglied der CIA-Arbeitsgruppe Rhein-Main des IIR.

- 4 Aufbau der Analysesystematik
 - 4.1 Aufbau der multivariaten Diskriminanzanalyse – Bewertungssystematik
 - 4.2 Inhalt und Bedeutung der Ergebnisebenen
 - 4.2.1 Analyse-Dimension Y: Ressourcenbasierter Strategiefaktor
 - 4.2.2 Analyse-Dimension X: Strategischer Marketingfaktor
 - 4.3 Grafische Darstellung des Revisionsbeitrages zum Gesamtbanknutzen

- 5 Analyseergebnisse der Forschungsumfrage
 - 5.1 Gesamtbankenmarkt
 - 5.2 Sektoranalyse
 - 5.3 Segment- und Detailanalysen
 - 5.3.1 Antwortverhalten Bankvorstände
 - 5.3.2 Zukünftige Vorstandsnachfrage nach Revisionsdienstleistungen
 - 5.3.3 Berichtslinie Finanzvorstand – Chief Financial Officer
 - 5.3.4 Trendmanagement

- 6 Strategische Lösungs- und Handlungsalternativen
 - 6.1 Qualitativ-empirische Analyse
 - 6.1.1 Akute und latente Krisensymptome
 - 6.1.2 Ausgangs- und Entwicklungsszenarien
 - 6.2 Praktisches Analysebeispiel

- 7 Schlussbetrachtungen
 - 7.1 Resümee
 - 7.2 Ausblick und Perspektiven

Glossar

Literatur

Abkürzungsverzeichnis

BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
CIA	Certified Internal Auditor
CSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
BAKred	Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DAX	Deutscher Aktienindex
DV	Datenverarbeitung
ERMF	Enterprise Risk Management Framework
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IIA	Institute of Internal Auditors
IKS	Internes Kontrollsystem
inkl.	inklusive
IR	Interne Revision
IÜS	Internes Überwachungssystem
ggf.	gegebenenfalls
MaIR	Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision der Kreditinstitute
MaH	Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute
MIT	Massachusetts Institute of Technology
PA	Practice Advisories – IIA
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
RBA	Ressourcenbasierter Strategieansatz
SEC	US Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes-Oxley Act
TZ	Textziffer
u.a.	unter anderem
US	United States (im weiteren Sinne United States of America)
USA	United States of America
z.B.	zum Beispiel
ZIR	Zeitschrift Interne Revision

1 Einleitende Betrachtungsebenen

Dieses Kapitel beginnt mit dem Einstieg in die Problemstellung und die aktuellen Herausforderungen für Interne Revisionen. Im Anschluss daran wird ein Überblick über die Zielsetzung und die angestrebten Erkenntnisse dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung gegeben. Darauf aufbauend erfolgen die Erläuterungen zum methodischen Forschungsvorgehen sowie zum Aufbau der Arbeit. Abschließend werden Prämissen und Abgrenzungen der Thematik festgehalten.

Der eilige Leser besitzt die Möglichkeit nur die Ergebnisse in Kapitel 5 und folgende zu lesen. Um jedoch einen erhöhten Mehrwert aus dem Fachaufsatz sowie den Forschungsergebnissen für sich persönlich oder für die jeweilige Interne Revisionsabteilung bzw. Fachabteilung zu generieren, ist es nötig, die methodische Vorgehensweise und die aufgezeigte Analysesystematik zu verstehen.

1.1 Problemstellung im Rahmen des gegenwärtigen Hyperwettbewerbs und der Veränderungen der politisch-rechtlichen Anforderungen

Seit einigen Jahren ist in verschiedenen Branchen eine grundlegende Veränderung der Wettbewerbssituation zu beobachten. Es häufen sich die Anzeichen, dass nicht nur ausgewählte Sektoren betroffen sind, sondern die Unternehmensführung mit einer neuen Form des Wettbewerbs¹ konfrontiert ist, welche die Spielregeln der Märkte und der Marktteilnehmer tief greifend verändert.

Im Gegensatz zu den 80er-Jahren und zu Beginn der 90er-Jahre sind Unternehmen heute vielschichtigen, dynamischen und aggressiven Wettbewerbssituationen ausgesetzt. In diesem Wettbewerbsumfeld, das nach D'Aveni auch als Hyperwettbewerb² bezeichnet wird, steigen nicht nur die Anforderungen an die Unternehmensleitung³, sondern auch die Interne Revision (IR) als Instrument der Geschäftsleitung respektive des Vorstandes muss sich neuen Anforderungen stellen.⁴

In einem derartig dynamischen Umfeld bestimmt in der Betriebswirtschaftslehre die Qualität der Entscheidungsgrundlage eines Exekutiv-Mitgliedes bzw. des Vorstandes die erfolgswirksame Wahrscheinlichkeit der gezielten Auswahl der strategischen Alternativen zur erfolgreichen Weiterentwicklung eines Unternehmens. Im Rahmen des angewandten⁵ Konstruktivismus⁶ bestimmt die Qualität und der

1 Vgl. D'Aveni, Richard: Competitive Pressure Systems: Mapping and Managing Multimarket Contact, in: MIT Sloan Management Review, 2002, Oktober, S. 38–49; D'Aveni, Richard: The Empire Strikes Back: Counter-Revolutionary Strategies for Industry Leaders, in: Harvard Business Review, 2002, November, S. 67–74.

2 Sehen Sie bitte weitere Ausführungen im Glossar unter Hyperwettbewerb nach D'Aveni sowie als weiterführende Literatur: D'Aveni Richard: Hyperwettbewerb: Strategien für die neue Dynamik der Märkte, 1995.

3 Vgl. McNamara, Gerry et al.: Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition, in: Strategic Management Journal, 2003, März, S. 261–278.

4 Vgl. Palazzesi, Mauro; Pfyffer, Hans-Ulrich: Ein neues Verständnis von Interner Revision, in: Der Schweizer Treuhänder, 2002, S. 137 f.

5 Vgl. Ulrich, Hans: Management, 1984, S. 203–209.

6 Sehen Sie bitte weitere Ausführungen im Glossar unter Konstruktivismus.

Horizont der kognitiven Landkarte das Möglichkeits- und Entscheidungsportfolio eines Vorstandes, welches die Interne Revision als strategische Stabsabteilung zu unterstützen versucht.

Mangelnde Unternehmensplanung und -steuerung, Defizite in der Führung und eine unzureichende Unternehmenskommunikation sind wesentliche Faktoren für Performancedefizite sowie für Finanzskandale in der nahen Vergangenheit.⁷ Die nationalen und supranationalen gesetzgebenden Organe sowie die Aufsichtsbehörden für den Finanzsektor reagieren hierauf mit anspruchsvollen erweiterten regulatorischen Anforderungen an die Internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme der Unternehmen.⁸ Exemplarisch können hierfür angeführt werden: Die Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) fokussiert verstärkt auf Operationale Risiken und eine risikoadäquate Eigenkapitalausstattung von Kreditinstituten. Der Sarbanes-Oxley-Act (SOX) verpflichtet als eine Art weiterentwickelte Parallele des deutschen KWG §25a die Geschäftsleitung von in den USA börsennotierten Unternehmen über das Release Nr. 2004-001 des Public Company Accounting Oversight Board⁹ (PCAOB)¹⁰ in Form des Artikels 404¹¹ eine risikoadäquate interne Kontrollstruktur aufzubauen, aufrechtzuerhalten und jährlich deren Funktionsfähigkeit schriftlich zu bestätigen. Die Regulierungsansätze in Europa, die in deutsches Recht umzusetzen sind, lassen vermuten, dass dem SOX¹² ähnliche Regelungen teilweise mittelfristig auch für deutsche börsennotierte bzw. in der Öffentlichkeit stehende Unternehmen wie beispielsweise Kreditinstitute gelten werden.¹³ Im diesem Sinne ist auch der finale Entwurf der 8. EU-Richtlinie¹⁴ vom 17.02.2004 für europäische Unternehmen von öffentlichem Interesse zu sehen, welcher in der nahen Zukunft von den nationalen Gesetzgebern umgesetzt werden muss. Weitere Beispiele sind der Deutsche Corporate Governance Kodex¹⁵ und die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute.

Nicht nur regulatorische Weiterentwicklungen, sondern auch der kostengetriebene Abbau von Unternehmenshierarchien¹⁶ in den vergangenen Jahren stellt neue Anforderungen an die Überwachung des Internen Kontrollsystems der Finanzinstitute. Diese

7 Vgl. Bartoli, Oskar: Unternehmensskandale – Bericht an den EU-OLAF-Ausschuss, 2004, S. 1–17.

8 Vgl. Jakob, Klaus: Das Aufsichtliche Überprüfungsverfahren aus Sicht der Bankenaufsicht, in: Becker, Axel; Gruber, Walter; Wohler, Dirk (Hrsg.): Handbuch Bankenaufsichtliche Entwicklungen, 2004, S. 6 ff.

9 Vgl. IIA: PCAOB Approves Long-awaited Audit Standard, in: Chief Audit Executive Bulletin, S. 1–6, 2004.

10 Sehen Sie bitte weitere Ausführungen im Glossar unter PCAOB.

11 Vgl. US Securities and Exchange Commission: Final Rule Section 404, 2004.

12 Vgl. US Securities and Exchange Commission: Sarbanes-Oxley-Act, 2002.

13 Vgl. Hütten, Christoph; Stromann, Hilke: Umsetzung des Sarbanes-Oxley Act in der Unternehmenspraxis, in: Betriebs-Berater, 2003, S. 2224 f.

14 Vgl. Schildbach, Thomas: Der Richtlinienvorschlag der EU-Kommission vom 17. Februar 2004, in: BFuP, 2004, S. 261–264; Vgl. auch im engeren Sinne: Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates über die Prüfung des Jahresabschlusses und des konsolidierten Abschlusses und zur Änderung der Richtlinien 78/660/EWG und 83/349/EWG des Rates, Art. 2 Nr. 11; Art. 39 Abs. 1 und 2.

15 Vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex: Kodex, 2003.

16 Vgl. Buderath, Hubertus: Interne Revision im Spannungsfeld von Rationalisierungszwängen und neuen Herausforderungen, in: Richter, Martin (Hrsg.): Entwicklungen der Wirtschaftsprüfung, 2003, S. 170–183; vgl. auch Krey, Sandra: Konzeption und Anwendung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes, 2001, S. 19, vgl. auch Lück, Wolfgang: Die Zukunft der Interne Revision, 2000, S. 8 f.

dynamischen Wettbewerbsveränderungen und politisch-rechtlichen Entwicklungen zwingen die Vorstände von Banken zur Gründung von neuen Stabsabteilungen bzw. neuen Aufgabenverteilungen im Hinblick auf die Verbesserung sowie Überwachung des Internen Kontroll- und Risikomanagementsystems. Diesen beiden originären Aufgabenfeldern der Internen Revision in Kreditinstituten widmen sich gegenwärtig zunehmend Einheiten wie beispielsweise Operational Risk Management¹⁷, SOX- bzw. operative Controllingeinheiten, ein erstarktes Credit- bzw. Market-Risk-Controlling und eine sich ausdehnende Compliance-Abteilung.¹⁸

Der hieraus resultierende aufkeimende Wettbewerb¹⁹ stellt eine weitere zukünftige Herausforderung für die Interne Revision im Zusammenhang mit dem angestrebten Nutzen für die Gesamtbank und den Vorstand dar. Zwar ist die Interne Revision durch spezielle regulatorische Vorgaben des Gesetzgebers sowie der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in ihrer Funktion relativ abgesichert. Jedoch schützen diese Vorgaben letztlich nicht vor einer betriebswirtschaftlichen Minderpositionierung im strategischen Umfeld des Vorstandes eines Kreditinstituts.

In diesem Zusammenhang ist die weiterführende Herausforderung für das Senior Management einer Internen Revision in Kreditinstituten, eine bestmögliche und dauerhafte Positionierung in der Prioritätenliste des Vorstandes zu erreichen.²⁰ Denn die Priorisierung der Ratgeber und deren individuellem Nutzen zur Erweiterung der kognitiven Landkarte des Vorstandes im Rahmen der Entscheidungstheorie sowie eines angewandten Konstruktivismus entscheidet nicht nur über die zukünftige personelle, infrastrukturelle und monetäre Ausstattung einer Abteilung, sondern auch über die richtungsweisende Einflussnahme zur Steigerung des Gesamtbanknutzens insgesamt.

17 Vgl. Lenzmann, Björn: Messung operationeller Risiken als Eckpfeiler effizienten Risikomanagements, in: Becker, Axel; Gruber, Walter; Wohler, Dirk (Hrsg.): Handbuch Bankenaufsichtliche Entwicklungen, 2004, S. 509 ff.

18 Für eine ausführliche Aufgabenbeschreibung der genannten Organisationseinheiten sowie deren mögliches Konfliktpotenzial mit der Internen Revision: vgl. Heigl, Anton: Controlling – Interne Revision, 1989, S. 10 ff.; vgl. auch Schmölz, Anton Sebastian: Strategisches Bankcontrolling, 2001, S. 1–6, 71–87, 325–353; vgl. auch Peemöller, Volker H.: Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete, 2002, S. 32–46, 63–69; vgl. auch Probst, Jürgen: 33 Controlling Trends, 2004, S. 8 ff.; vgl. auch Wimmer, Konrad: Bankkalkulation und Risikomanagement, 2004, S. 44 ff.; vgl. auch Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.: Compliance-Organisation der Kreditinstitute, 2002, S. 7 ff.; vgl. auch Roth, Monika: Compliance, 2000, S. 1–67; vgl. auch IIR-Arbeitskreis Revision des Wertpapiergeschäftes: Compliance-Organisation und Wertpapierdienstleistungsgeschäft, 2002, S. 20–23, 25, 34–36, 95–104; vgl. auch Lesch, Stefanie; Waschbusch, Gerd: Operationelle Risiken und Mitarbeiterkompetenzen, 2004, S. 29–58; vgl. auch Perger, Eugen: Total Quality Management im Bankwesen, 2002, S. 31–168; vgl. auch Eichhorn, Michael: Qualitätsmanagement in Banken, 2003, S. 17 ff.; vgl. auch Peemöller, Volker H.; Richter, Martin: Entwicklungstendenzen der Internen Revision, 2000, S. 66–70; vgl. auch Lück, Wolfgang: Die Zukunft der Interne Revision, 2000, S. 32–34; vgl. auch Hunecke, Jörg: Interne Beratung durch die Interne Revision, 2003, S. 155–162; vgl. auch Hunecke, Jörg: Aktuelle Fragen der Internen Revision: Innerbetriebliche Beratungsleistungen im Aufgabenkomplex der Internen Revision, in: BFuP, 2004, S. 25–38; vgl. auch Krey, Sandra: Konzeption und Anwendung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes in der Internen Revision, 2001, S. 36 f., 49 f.

19 Vgl. Krey, Sandra: Konzeption und Anwendung eines risikoorientierten Prüfungsansatzes, 2001, S. 37; vgl. auch Peemöller, Volker H.; Richter, Martin: Entwicklungstendenzen der Internen Revision, 2000, S. 66–70, vgl. auch Hofmann, Günter: Internationale Einflüsse auf die Revision, in: ZIR, 2000, S. 72–73.

20 Für eine umfassende Strategieberatung der Internen Revision und ihrem strategischen Aktionsportfolio, vgl. Förschler, Dominik: Internal Audit Strategy – Die strategische Ausrichtung der Internen Revision, 2005.

Dabei ist es wichtig, die Trends der Finanzbranche als Interne Revision bestmöglichst zu antizipieren, um eine vorausschauende Prüfungs- und Beratungsdienstleistung für den Vorstand und die jeweiligen Geschäftsbereiche anbieten zu können. In diesem Kontext gilt die aktuelle Studie »Bank & Zukunft 2004–2005«²¹ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) als eine Art Benchmark und Hauptindikator für den deutschen Bankenmarkt. Die Abbildung 1 zeigt das Forschungsergebnis respektive die ermittelten wesentlichen Strategieschwerpunkte für 2005 in grafischer Form.

Lesen Sie im Verlauf der quantitativ-empirischen Studie mit 129 Teilnehmern von Internen Revisionen und Geschäftsleitungsmitgliedern aus Kreditinstituten, wie nah die Interne Revision am Puls bei diesen zukünftigen strategischen Trends liegt.²²

Innerhalb der aufgezeigten unterschiedlichen Entwicklungen entsteht die Fragestellung, »Wie sind die Internen Revisionen in Kreditinstituten gegenwärtig positioniert?«, um einen besonderen Mehrwert für die Gesamtbank und den Vorstand zu generieren.

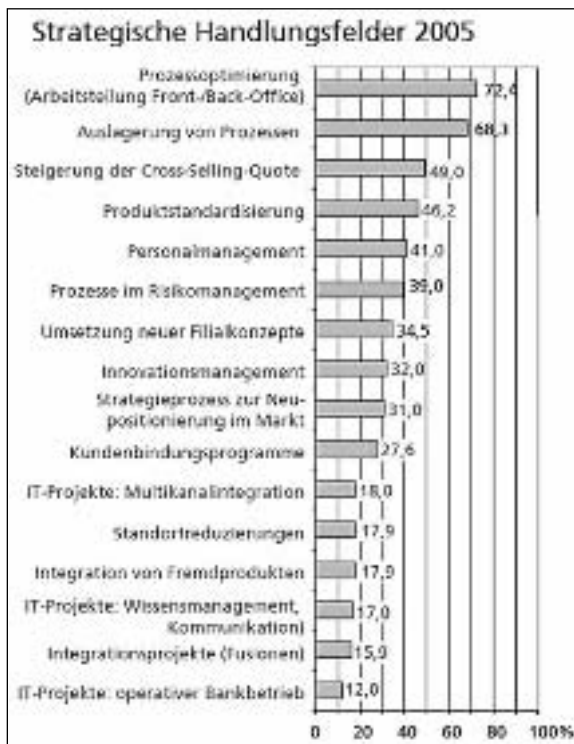


Abb. 1: Ergebnisse Trendstudie Bank & Zukunft

²¹ Es wurden 145 Antwortbögen von Führungskräften in Universalbanken ausgewertet.

²² Vgl. Sie hierzu Kapitel 5.3.4, S. 44.

1.2 Zielsetzung

Die zunehmende Komplexität der Unternehmenswelt sowie die steigenden regulatorischen Anforderungen in der Finanzwirtschaft erhöhen – wie aufgezeigt – u.a. die Anzahl der Abteilungen, welche die Geschäftsleitung respektive den Vorstand einer Bank in seiner Entscheidungsfindung unterstützen sowie die Überwachung des Internen Kontrollsystems als einen Teil ihrer Aufgabenstellung betrachten.

In diesem Zusammenhang umfassen die Ziele dieser Forschungsstudie die Untersuchung der strategischen Position²³ der Internen Revision in Kreditinstituten im deutschsprachigen Raum im Rahmen einer ökonomischen Auszahlungs- bzw. Nutzenmatrix²⁴ für die Gesamtbank respektive für den Vorstand. In diesem Zusammenhang steht eine transparente Darstellung der Forschungsmethodik im Vordergrund, um ein Verständnis für das Zustandekommen der Ergebnisse zu erzeugen und zugleich mögliche strukturierte Handlungsfelder für zukünftige Ansatzpunkte zur Optimierung aufzuzeigen. Des Weiteren werden entsprechend der empirischen Lokalisierung der strategischen Ausgangspositionen methodisch konzeptionelle Handlungsalternativen erarbeitet sowie an einem Praxisbeispiel eine detaillierte Analyse der Schwachstellen dargestellt.

Diese Ausarbeitung soll für Interne Revisoren, das betroffene Management der Internen Revision sowie für die Geschäftsleitungsmitglieder und Vorstände in Unternehmen eine Übersicht der aktuellen strategischen Ausprägungen der Internen Revisionen in deutschsprachigen Kreditinstituten geben. Die entwickelte Struktur der Analysemethodik sowie die in der qualitativen und quantitativen Empirie entwickelten Impulse sollen der Praxis als Leitfaden und Adaptionmöglichkeiten dienen, um den Gesamtnutzen des Unternehmens langfristig und nachhaltig mit einer innovativen Revisionsarbeit²⁵ steigern zu können.

1.3 Aufbau des Kompendiumbeitrags

Der Aufbau der Ausarbeitung orientiert sich am Modell des Forschungsprozesses von Schwaninger²⁶. Zuerst werden in den ersten drei Kapiteln bestehende analytisch-theoretische Erkenntnisse aufgezeigt. Im Anschluss daran folgen die Ergebnisse der analytisch-empirischen Forschungsumfrage sowie das zusammenfassende Schlusskapitel als Synthese der gewonnen Erkenntnisse.

23 Vgl. Lechner, Christoph, Müller-Stewens, Günter: Strategische Prozessforschung, in: Henzler, Herbert A.; Mirow, Michael; Ringlstetter, Max (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, 2003, S. 43–71; vgl. auch Pepels, Werner: Grundlagen des Marketing, 2005, S. 28–30.

24 Vgl. Garicano, Luis: Spieltheorie: Einsichten statt Antworten, in: Financial Times (Hrsg.): Mastering Strategy, 2001, S. 53–62.

25 Vgl. Peemöller, Volker H./Richter, Martin: Entwicklungstendenzen der Internen Revision, 2000, S. 34–40; vgl. auch Lück, Wolfgang: Die Zukunft der Interne Revision, 2000, S. 18–24; vgl. auch Schlick, Gerhard H.: Innovationen von A-Z, 1995, S. 52, 67–70.

26 Vgl. Schwaninger, Markus: Integrale Unternehmensplanung, 1994, S. 40 ff.

Ausgangspunkt bildet dabei Kapitel 1, welches die Problemstellung erläutert sowie das Kapitel 2 zur Darstellung der Zielsetzung und dem besseren Verständnis zur methodischen Vorgehensweise. In Kapitel 3 erfolgt eine kurze Grundlagenanalyse der Internen Revision und ihrer Aufgabenfelder zur Schaffung einer gemeinsamen Ausgangsbasis. Die multivariate Diskriminanzanalyse aus Kapitel 4 erläutert den Aufbau der Analyssystematik sowie die grafische Darstellungsform.

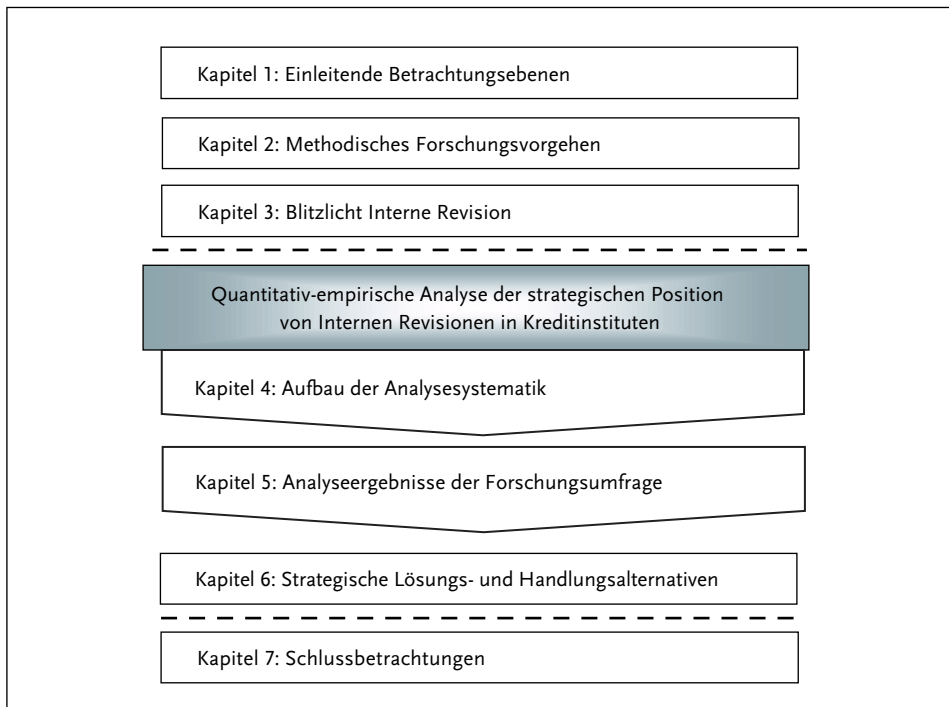


Abb. 2: Aufbau des Kompendiumsbeitrags

Im Rahmen der Forschungsergebnisse findet in Kapitel 5 die deskriptive Aufbereitung der quantitativ-empirischen Analyse statt, welche sich in der Lokalisierung der strategischen Positionen für die Internen Revisionen in Verbindung mit der Nutzenmatrix widerspiegelt. Von diesen empirischen Ergebnissen ausgehend werden für unterschiedliche Ausgangspositionen beispielhafte konzeptionelle Handlungsalternativen in Kapitel 6 entwickelt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse mit Ausblick schließt den Kompendiumsbeitrag in Kapitel 7 ab.

1.4 Einschränkungen und Prämissen

Die vorliegende Arbeit ist primär auf die Erstellung konzeptioneller Modelle ausgerichtet. Sie behandelt daher keine Detailprobleme, welche bei Internen Revisionsabteilungen von verschiedenen Finanzinstituten auftreten können.

Die Modelle unter Einbezug der unterschiedlichen Erfahrungen von Fachexperten aus der Praxis fanden jeweils unter dem organisationsmethodischen Tabula-rasa-Ansatz²⁷ statt. Diese Prämissen wurden während der qualitativ-empirischen Expertenbefragung gewählt, um den Praktikern mehr Handlungsfreiheit bei den Entwürfen der neuen Ansätze zu geben. Die Adaption der Lösungsalternativen von verschiedenen analysierten Strategiepositionen obliegen dem jeweiligen Management der Internen Revision, da hierzu jeweils spezielle Analysen der Charakteristiken der einzelnen Unternehmens- und Abteilungskulturen²⁸ notwendig sind.

2 Methodische Vorgehensweise

2.1 Ausgangsbasis

Die methodische Basis zur Beantwortung der Themenstellung sowie zur Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis bilden die Aufarbeitung der theoretischen und praktischen Erkenntnisse aus der Literatur. Aufgrund der überschaubaren Zahl an Publikationen von Informationen zur Forschungsthematik Interne Revision, insbesondere im strategischen Bereich, werden als Ergänzung Ergebnisse aus den Teilproblemfeldern der unterschiedlichen Management- und Führungslehre in entsprechend differenzierter Weise eingebracht, um eine möglichst breite Integration der vorhandenen Erfahrungen und Erkenntnisse zu erreichen. Andererseits bietet explizit zu den aufgezeigten strategischen Handlungsalternativen eine mehrstufige Delphi-Frage²⁹ in Form von Experteninterviews erfahrenen Praktikern sowie ein integrierter fachspezifischer Workshop mit Certified Internal Auditors (CIA) die qualitativ-empirische Grundlage als Primärquelle für einen direkten Einblick in die Praxis einer zukunftsorientierten und qualitativ innovativen Revisionsarbeit. Zugleich ermöglicht die Tätigkeit des Verfassers in der Internen Revision sowie die Mitwirkung in verschiedenen strategischen Projekten in diesem Bereich eine besondere Berücksichtigung der praktischen Bedürfnisse und der gegenwärtig sowie zukünftig gestellten Anforderungen an eine qualitativ hochwertige Revisionsarbeit.

27 Sehen Sie bitte weitere Ausführungen im Glossar unter Tabula-rasa-Ansatz.

28 Vgl. Schein, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership*, 1997, S. 3–48, 71–95.

29 Vgl. Atteslander, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2003, S. 183 f., vgl. auch Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: *Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler*, 2003, S. 32 ff.

2.2 Qualitativ-empirische Expertenbefragung

Die der Forschungsumfrage vorausgehende dreistufige Delphianalyse³⁰ wurde mit insgesamt 44 erfahrenen Auditexperten aus der Praxis durchgeführt, darunter 15 Top-Senior-Revisionsmanager der 50 größten Kreditinstitute in Deutschland. Mit Hilfe der einzelnen Experteninterviews und der beiden CIA-Workshops wurden die Bewertungskriterien zur Analysierung der strategischen Ausrichtung der Internen Revision operationalisiert³¹. Zum einen wurden die Auswertungsparameter der multivariaten Diskriminanzanalyse in verbale Fragestellungen für die Forschungsumfrage umgesetzt und zum anderen wurden Ideen sowie Erfahrungen der Praktiker mit in die strategischen Handlungsalternativen von Kapitel 8 eingearbeitet.

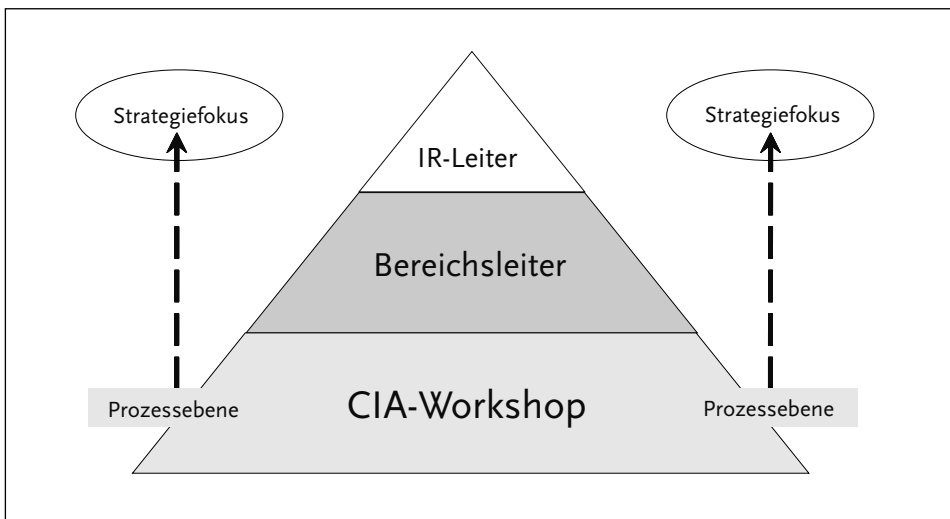


Abb. 3: Mehrstufige Delphianalyse

Im Rahmen dieses Bottom-up-Ansatzes dienen die CIA-Workshops auf der Prozessebene zur Analyse der Wertschöpfungskette der Internen Revision. Die erarbeiteten Lösungsszenarien aus dem ersten Analyseschritt wurden dazu genutzt, auf der mittleren Ebene die Ressourcenallokationsprozesse (bsp. Personal, Infrastruktur, Unterstützungsprozesse) in der Organisationsstruktur der Internen Revision optimal auszurichten. Auf dieser Delphistufe waren Bereichsleiter von Revisionen aus verschiedenen Sparten wie Privatkundengeschäft-, Investmentbanking-, Fonds- &

³⁰ Vgl. Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 2003, S. 157–159, 182–184.

³¹ Vgl. Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 2003, S. 40–53.