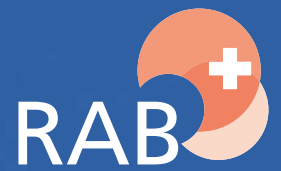


**10** Jahre  
Ans  
Anni



Jubiläumsbeilage  
Plaquette d'anniversaire  
Scritto commemorativo

# Inhaltsverzeichnis

3	Einleitung	<hr/>
9	Anniversary FAOA	<hr/>
10	The Future (of) Audit	<hr/>
14	Ein offener und respektvoller Umgang zur Erreichung gemeinsamer Ziele	<hr/>
17	Die Aufsicht über die Revision – mehr als nur das Durchsetzen von Berufsstandregeln	<hr/>
20	Key Audit Matters: Une transparence bienvenue	<hr/>

## Die Aufsicht über die Revision – mehr als nur das Durchsetzen von Berufsstandregeln

Der Einfluss der RAB auf die Corporate Governance aus dem Blickwinkel der Internen Revision

Die Revision schafft Sicherheit; der Wirtschaftsprüfer übernimmt Verantwortung, ist unabhängig und muss strengen Qualitätsvorschriften genügen. Das Berufsethos wurde und wird in der Branche grossgeschrieben. Dennoch hat die Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) seit 2007 alle Hände voll zu tun. Ohne Zweifel haben ihre Interventionen die Arbeit der Revisionsgesellschaften nachhaltig verändert. Die RAB fördert das Vertrauen in die Finanz- und Kapitalmärkte und gestaltet die Rolle der Audit Committees sowie die Corporate Governance Diskussion in der Schweiz aktiv mit.

Obschon die RAB von sich selbst behauptet, nur in Ausnahmefällen eigene Prüfungsstandards zu erlassen, beeinflusst sie seit 10 Jahren spürbar die Qualität des Revisionswesens. Darüber hinaus ist die RAB mitbestimmend, was die Würdigung der Arbeit einer Revisionsstelle betrifft. Die Tätigkeitsberichte der letzten Jahre zeigen wie vielfältig ihre Überprüfungen sind und in welcher Tiefe die Feststellungen greifen. Unter dem Titel Enforcement und Rechtsprechung finden sich aber nach wie vor auch grundlegende Themen wie die Verletzung der Unabhängigkeit wieder. Dies stimmt aus der Sicht der Internen Revision nachdenklich. Wird doch unsere Arbeit hinsichtlich der Verlässlichkeit in Frage gestellt, weil wir nicht unabhängig seien. Begründet wird diese Kritik, nicht zuletzt auch von der RAB, damit, dass die Interne Revision in einem Arbeitsverhältnis mit ihrem Kunden steht. Unter der Prämisse der Mandatsabhängigkeit und des Honorardrucks der Revisionsunternehmen, dürfte wohl auch hier die uneingeschränkte Unabhängigkeit fehlen. Was zählt ist jedoch die Professionalität und die ordnungsgemässe Erfüllung der Aufgaben. Daran haben auch die internen Revisorinnen und Revisoren gearbeitet. Als Grundlage dafür dienen die weltweit anerkannten und angewendeten Be-

rufsstandards sowie Qualitätsvorgaben vom Institute of Internal Auditors (IIA). Danach arbeiten, ausgehend von den Mitgliederzahlen des IIA, weltweit über 185'000 Revisorinnen und Revisoren. In der Schweiz weist die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) die Interne Revision von Banken und Versicherung an, die Standards des IIA einzuhalten. Wir vom Schweizerischen Verband für Interne Revision (SVIR) gehen davon aus, dass das Bedürfnis nach einer internen Überwachungsstelle weiter zunehmen wird. Damit wird sich auch die Zusammenarbeit mit der Externen Revision intensivieren. Vor diesem Hintergrund sollte sich die RAB die Arbeit sowie Assurance-Funktion der Internen Revision genauer betrachten.

**Eine «Good Corporate Governance» setzt die professionelle Zusammenarbeit mit dem Audit Committee voraus.**

Zu einem guten Rahmenwerk für das Leiten und Überwachen eines Unternehmens gehören mehr als Gesetze, Richtlinien oder ein Leitbild. Vielmehr spielen der bewusste Umgang mit Risiken sowie die zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und Assurance-Funktionen eine wichtige Rolle. Im Vordergrund steht dabei das nachhaltige Unternehmensinteresse im Sinne der Definition des Swiss Code of Best Practice (Swiss Code). Abgestimmt auf die Prinzipien der OECD, die sich als internationaler Massstab etabliert haben, veröffentlichte *economiesuisse* 2016 den aktuellen Swiss Code. Neben den Grundsätzen zum Umgang mit den Aktionären sowie zur Organisation, der Aufgabe und Arbeitsweise des Verwaltungsrates, sind darin Anforderungen an die Ausgestaltung des internen Kontrollsystems genannt. Ebenfalls finden sich Vorgaben wie mit Risiken umzugehen ist und es wird auf das Einrichten einer Internen Revision hingewiesen. Weil in der Schweiz die Interne Revision nicht oder noch nicht gesetzlich geregelt ist, spielen diese Corporate Governance Grundsätze für uns eine zentrale Rolle. Laut

einer Studie von der ECIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing) aus dem Jahre 2012 wird in über 90% der EU-Mitgliedstaaten mittels solcher Grundsätze die Präsenz der Internen Revision in börsenkotierten Unternehmen empfohlen.

Die primäre Aufgabe der Internen Revision ist es, den Verwaltungsrat bei seinen Aufgaben der Oberleitung und Oberaufsicht zu unterstützen. Dies erfüllt sie, indem sie losgelöst vom operativen Geschäft und in der Regel durch Unterstellung zum Verwaltungsrat positioniert ist. Idealerweise arbeitet sie eng mit dem Prüfungsausschuss des Verwaltungsrates zusammen. Die Bildung eines Audit Committees wird vom Swiss Code empfohlen. Auch sieht die RAB dieses Gremium als zentralen Ansprechpartner für Revisionsthemen. Sie fordert eine professionelle Zusammenarbeit zwischen dem Prüfungsausschuss und der Revisionsstelle. Gemäss ihrem Geschäftsbericht 2016 attestiert sie einem Audit Committee einen grossen Einfluss auf die Qualität von Revisionsdienstleistungen. Das sehen wir selbstverständlich genau so, schliessen jedoch die Leistung der Internen Revision mit ein. Für eine Good Corporate Governance erachten wir folglich die direkte Berichterstattung der Internen Revision an das Audit Committee als elementar. Darüber hinaus ist die unabhängige Positionierung unabdingbar. Nur so kann auch die Interne Revision ihren Beitrag dazu leisten, das Management kritisch zu hinterfragen, sofern der Prüfungsausschuss, wie von der RAB gefordert, ein entsprechendes Umfeld schaffen kann.

**Das Zusammenspiel von Interner und Externer Revision im Three Lines of Defence Modell**

Wie die Positionierung und Aufgabenerfüllung der Internen Revision aussehen kann, zeigt das Three Lines of Defence Modell (TLoD). Als Antwort auf die geplatze Spekulationsblase von «Dotcom-Unternehmen» in den neunziger Jahren erlangte es

seine Bekanntheit. Der Zweck war, die unterschiedlichen Kontrollaktivitäten und deren Verantwortlichkeiten in einem Unternehmen darzustellen. Seither hat sich das Modell als organisatorisches Rahmenwerk eines ganzheitlichen Governance Systems auch in der Schweiz etabliert. Es soll heute dazu dienen, systematisch und ganzheitlich Risiken in Organisationen zu identifizieren und zu managen sowie den Dialog unter den einzelnen Assurance Providern zu fördern und klare Verantwortlichkeiten festzulegen.

Das TLoD zeigt die Interne Revision aufgrund des ganzheitlichen und unabhängigen Ansatzes als einzige und somit zentrale Assurance Funktion für das Audit Committee. Sie unterstützt den Verwaltungsrat bei seiner Überwachungspflicht, indem sie u.a. die Effektivität des Risk Managements, der Kontrollen sowie der Governance Prozesse bewertet und verbessern hilft. Deshalb ist organisatorische Unabhängigkeit, persönliche Objektivität sowie professionelles Arbeiten der Internen Revision allgemein Voraussetzung für ihr Agieren. Sie arbeitet, wie eingangs erwähnt, nach den IIA Standards, welche die genannten Anforderungen detailliert umschreiben und auf das TLoD verweisen. Das IIA fordert zudem von der Internen Revision die Koordination und das Vertrauen in Bezug auf die Arbeiten anderer interner und externer Assurance Provider und unterstreicht damit die wichtige Stellung der Internen Revision innerhalb der Corporate Governance. In verschiedenen Kommentaren zum TLoD operiert die Wirtschaftsprüfung aus der vierten Linie. Bei dieser Betrachtung scheint es naheliegend, dass die Erkenntnisse der Internen Revision im Rahmen der Abschlussprüfung angemessen in die Beurteilung des externen Prüfers einfließen. Ein Zusammenspiel, dem die Revisionsaufsichtsbehörde kritisch gegenübersteht. In ihrem Tätigkeitsbericht 2015 zweifelte sie an der Unabhängigkeit sowie am Qualitätssicherungssystem der Internen Revision. Mit Blick auf die IIA Standards sehen wir jedoch keine Einschränkung.

### Die internationalen Berufsstandards stellen die Qualität der Prüfungstätigkeit sicher

Damit sich eine externe Stelle auf die Arbeit der Internen Revision verlassen und darauf abstützen kann, gilt es die weltweit geltenden Berufsstandards einzuhalten. Sie haben ihren Ursprung in den 1940er Jahren in den USA. Schon damals wurde festgehalten, dass die Interne Revision unabhängig agiert, finanzielle sowie operative Bereiche prüft und die Effektivität von anderen Kontrollen beurteilt. Seither hat das IIA diese Berufsgrundsätze stetig weiterentwickelt. Das heutige Rahmenwerk (IPPF) besteht aus einer übergeordneten Mission sowie verbindlichen und empfohlenen Leitlinien. Zum verbindlichen Teil gehören die vier Elemente Grundprinzipien, Definition, Code of Ethics und die Standards im engeren Sinne. Die Standards bestehen einerseits aus Attribute Standards, welche die Stellung der Internen Revision innerhalb der Organisation regeln, und andererseits aus Performance Standards, welche die Arbeitsweise vorgeben. Konkret wird in den Attribute Standards ausgeführt, dass die Interne Revision eine angemessene formelle Geschäftsordnung aufweist, funktional unabhängig und dem Audit Committee unterstellt ist sowie ihre Unabhängigkeit und Einhaltung des Code of Ethics jährlich bestätigt. Eine objektive Geisteshaltung sowie die kritische Grundhaltung sind ebenso vorausgesetzt wie die regelmässige Weiterbildung und das Programm zur Qualitätssicherung. Mit diesen Ausführungen sowie auch mit denjenigen der Performance Standards, rückt das IPPF in die Nähe der in der Schweiz geltenden Prüfungsstandards (PS) für die Wirtschaftsprüfer. Klar gehen die PS deutlich weiter, sind umfassender und geben in bestimmten Sachverhalten Verhaltensweisen vor. Wer sich jedoch der Einhaltung der IIA Standards verschreibt, das Handwerk des Prüfers erlernt hat und professionell Revisionen durchführt, wird auch ohne detaillierte Anweisungen Prüfungsziele, -handlungen und -ergebnisse nachvollziehbar dokumentieren können.

Für die Mitglieder des IIA wie auch für die Inhaber von IIA Berufsdiplomen wie dem CIA ist das Einhalten des IPPF obligatorisch. Mindestens alle fünf Jahre müssen sich die Auditabteilungen einer externen Überprüfung der Einhaltung der Berufsstandards unterziehen. Beurteilt wird gleichzeitig auch die Effektivität und Effizienz ihrer Tätigkeit. In internationalen Umfragen hat sich gezeigt, dass in Europa mit 78% ein sehr hoher Einhaltungsgang der Standards besteht. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass die FINMA in ihren Rundschreiben für Finanzdienstleister auf die IIA Standards verweist. Sie erachtet diese als Qualitätslabel für eine Interne Revision und betrachtet unsere Arbeit als zuverlässig und glaubwürdig.

### Die Bündelung der Aufsichtskompetenzen im regulierten Bereich hat sich gelohnt

Im regulierten Bereich der Banken und Versicherungen ist die Zusammenarbeit der verschiedenen Aufsichts- und Kontrollfunktionen von zentraler Bedeutung. Das bewährte schweizerische System der dualen Aufsicht führt dazu, dass die externen Prüfgesellschaften als verlängerter Arm der FINMA einen substantiellen Teil der Beaufsichtigung der Finanzinstitute durchführen. Bis vor ein paar Jahren beaufsichtigte die FINMA ihrerseits die Prüftätigkeit von Prüfgesellschaften bei den Finanzinstituten nach Massgabe der verschiedenen Finanzmarktgesetze. Die RAB wiederum überwachte die Revisionsunternehmen, welche Revisionsdienstleistungen für Publikumsgesellschaften erbrachten. Damit beaufsichtigten FINMA und RAB in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich weitgehend dieselben Revisionsunternehmen. Die Vermeidung von Doppelspurigkeiten konnte durch die Koordination der Arbeiten nur ungenügend begrenzt werden. Im Jahr 2014 übernahm die RAB die Aufsicht über die Prüfgesellschaften und die Revisionsunternehmen. Korrekter- und konsequenterweise wurden durch diese Bündelung



aller Aufsichtskompetenzen bei einer einzigen Behörde diese Schwachpunkte beseitigt. Diese Zusammenlegung hat sich in der Praxis und aus Sicht der Internen Revision weitgehend bewährt.

Während die Interne Revision – je nach Grösse des Instituts – regelmäßige und direkte Kontakte mit der FINMA unterhält, sind die Berührungspunkte mit der RAB eher indirekter Natur. Spürbar ist sicherlich ihr konsequentes Durchsetzen von einheitlichen und hohen formellen Prüf- und Dokumentationsstandards. Dies hat, zusammen mit den von der FINMA geforderten Standardprüfprogrammen für verschiedene Prüfbereiche, die Prüfqualität verbessert. Die eher starre Prüfstrategie aufgrund der Methodologie der FINMA führte indes dazu, dass nicht immer risikobasiert geprüft werden konnte. Das enge Auslegen der berufsständischen Vorgaben zwangen zudem die Revisionsunternehmen Gebiete mit hohen sowie auch mit tiefen Risiken nach denselben Standards zu prüfen. Dies wurde von der FINMA erkannt; die laufende Anhörung für eine Teilrevision des Rundschreibens Prüfwesen verspricht Linderung. Unter anderem ist auch wieder eine engere Zusammenarbeit zwischen den Prüfgesellschaften und der Internen Revision erlaubt. Im Hinblick auf die unterschiedliche «Flughöhe» der Prüfhandlungen und der unterschiedlichen Prüffelder macht das durchaus Sinn. Auch der Wegfall der Regel, dass nicht in zwei folgenden Jahren auf die Arbeit der Internen Revision im gleichen Bereich abgestützt werden darf, fällt weg. Damit stehen die Tore offen für eine konstruktivere und effizientere Zusammenarbeit und insgesamt einer verbesserten Aufsicht und Kontrolle. Dies sind klar richtige Schritte, die wir sehr begrüßen. Davon erhoffen wir uns auch eine entsprechende Wirkung auf die kritische Haltung der RAB gegenüber der Zusammenarbeit zwischen den Revisionsunternehmen und der Internen Revision.

Die Interne Revision hat in den letzten zwei Jahrzehnten stark an Bedeutung gewonnen. Wir vom SVIR sind überzeugt, dass ihre Relevanz und Wirksamkeit in der Schweiz noch weiter zunehmen wird. Dafür sowie für die Weiterentwicklung, die Professionalität und Verlässlichkeit der Arbeit der Internen Revision setzen wir uns als Berufsverband ein. Zur Stärkung unserer Rolle kann auch die RAB beitragen. Wir freuen uns auf weitere spannende Gespräche mit den Verantwortlichen der RAB. Vorerst aber gratulieren wir der RAB zum 10-jährigen Bestehen und wünschen ihr für die Zukunft viel Erfolg und Durchsetzungsvermögen.

Der SVIR ist der schweizerische Branchenverband für die Interne Revision. 150 Unternehmen mit über 2'000 Revisorinnen und Revisoren aus der Industrie, dem Finanz- und öffentlich Sektor bekennen sich durch ihre Mitgliedschaft zu den Qualitätsvorschriften des SVIR. Er bietet seit 1980 Dienstleistungen und Weiterbildung in drei Sprachen an. Seit 1997 ist der SVIR ein nationales Institut des Global Institute of Internal Auditors (IIA) und firmiert seither international unter IIA Switzerland.



**Gabrielle Rudolf von Rohr**  
Präsidentin  
SVIR



**Walter Seif**  
Leiter Audit  
Zürcher Kantonalbank



**Dr. Olga Valek**  
Professional Development &  
Quality Assessment  
SVIR