

Interne Revision und Controlling

Komplementäre oder Kontrahenten?

Zusammenarbeit am Beispiel Deutsche Post World Net

Bernd Schartmann, 22. Stuttgarter Controller-Forum, 23. und 24.
September 2008

DIIR Deutsches Institut für
Interne Revision e.V.



Agenda

□ DIIR e.V.

□ **Interne Revision und Controlling**

■ **Einleitung**

■ **Entwicklung und Status quo**

➤ **Interne Revision**

➤ **Controlling**

■ **Interne Revision bei Deutsche Post World Net**

■ **Controlling bei Deutsche Post World Net**

■ **Komplementäre oder Kontrahenten?**

- ▶ Gründung des DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e.V. im Jahr 1958
- ▶ Gemeinnütziges Institut zur Förderung und Weiterentwicklung des Berufsstands der Internen Revision
- ▶ Das Institut hat neben 627 Firmenmitgliedern 1389 persönliche Mitglieder (Stand: 21.07.08)
- ▶ Auf europäischer Ebene ist das DIIR Mitglied der European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA); auf globaler Ebene ist das DIIR Mitglied des Institute of Internal Auditors (IIA)

Derzeit existieren 25 DIIR-Arbeitskreise: Interne Revision in...

- Finanz- und Rechnungswesen
- Informationstechnologie
- Personalmanagement
- Beschaffung
- Bau, Betrieb und Instandhaltung
- IT Kreditinstitute
- Versicherungswirtschaft
- Bausparkassen
- Abwehr krimineller Handlungen
- Basel II
- Wertpapiergeschäft in K-instituten
- Logistik
- Sicherheitsvorkehrungen K-institute
- Zahlungsverkehr K-institute
- Handel/Investmentbanking
- Kreditgeschäft
- Krankenhaus
- Handel
- Energie und Verkehr
- Mittelstand
- Immobilienwirtschaft
- Öffentliche Institutionen
- MaRisk
- IAS / IFRS

Übersicht zu DIIR-Veranstaltungen

	2007	2006	2005	2004
Gebührenpflichtige Veranstaltungen				
- Anzahl (Seminare)	180	168	170	158
- Teilnehmer-Tage gesamt (Seminare)	5.727	5.561	5.540	5.396
- Teilnehmer Forum Kreditinstitute	-	385	-	351
- Teilnehmer Jahrestagung	-	377	-	356
- Teilnehmer IIR- Kongress	667	-	836	-
Arbeitskreise				
- Sitzungen	80	66	75	67
ERFA- Tage				
- Sitzungen	10	10	10	9
Programmausschuss				
- Sitzungen Plenum	2	2	1	2
- Sitzungen Projektgruppen	38	19	21	23

DIIR-Veranstaltungswoche im November 2008

Montag 17.11.	Dienstag 18.11.	Mittwoch 19.11.	Donnerstag 20.11.	Freitag 21.11.	Samstag 22.11.
Forum 4 Haupt-Referate 21 Fach-Referate 14 Erfa-Gruppen ----- Forum-Treff	Forum ----- Mitglieder-Versammlung ----- Gala zum 50-jährigen DIIR-Bestehen	Jahres-tagung (ca. 24 Fach-Referate u. Diskussions-Foren) ----- Welcome Reception ECIIA	ECIIA 2 Plenums-12 Fachveranstaltungen 4 Vendor ----- Gala Olympia-Stadion	ECIIA 2 Plenums-9 Fachveranstaltungen 3 Vendor	ECIIA General Assembly

Agenda

□ DIIR e.V.

□ Interne Revision und Controlling

■ Einleitung

■ Entwicklung und Status quo

➤ Interne Revision

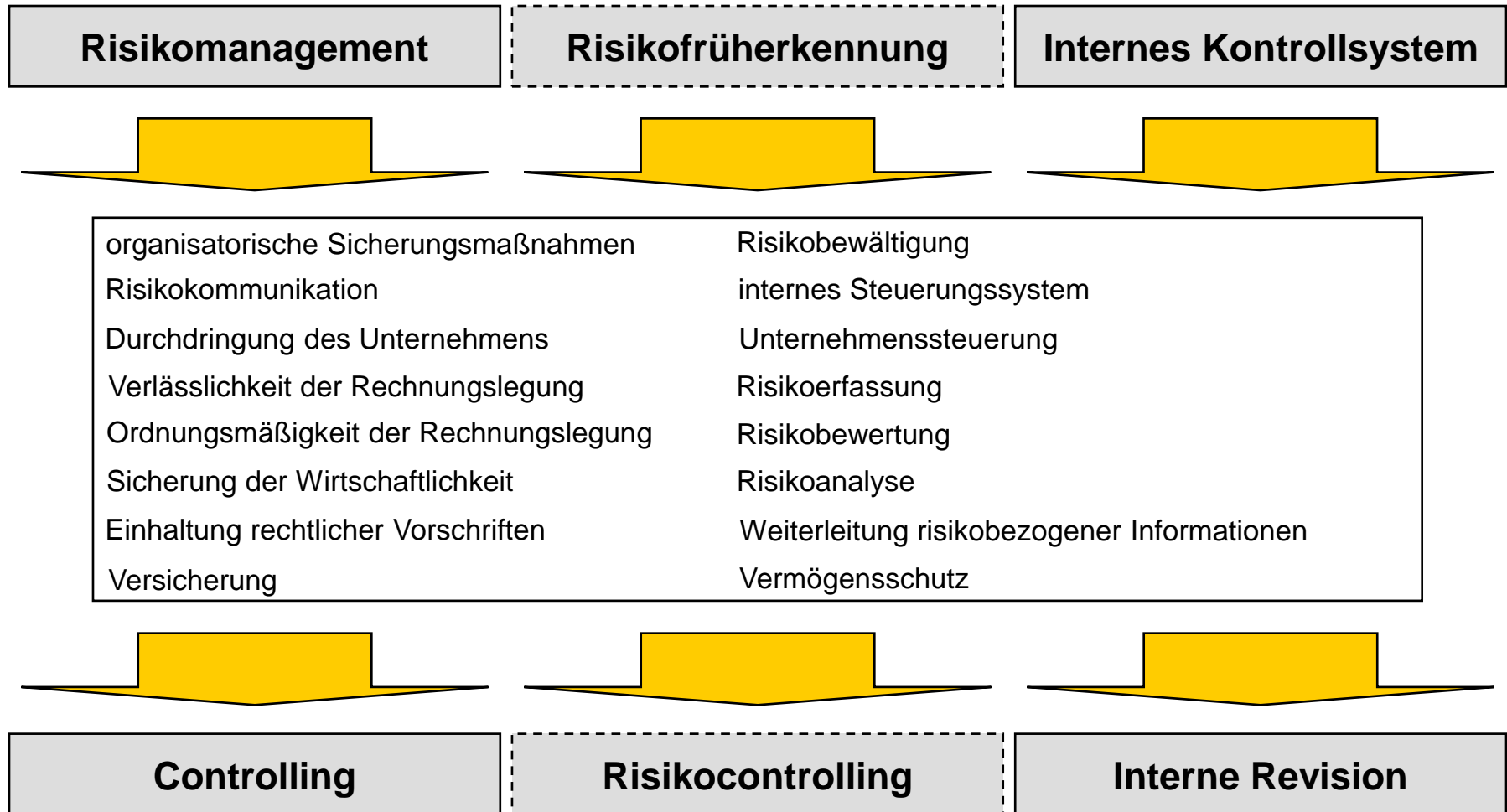
➤ Controlling

■ Interne Revision bei Deutsche Post World Net

■ Controlling bei Deutsche Post World Net

■ Komplementäre oder Kontrahenten?

Transparenzfunktion Controlling / Interne Revision



Transparenzfunktion Controlling / Interne Revision

Controlling

Business Navigator

auf der Basis zahlenorientierter Auswertungen und Analysen

Interne Revision

Prozessanalytiker und Kontroll-Spezialist

identifizieren und beurteilen von innewohnenden Risiken in den Strategien und Abläufen

Agenda

□ DIIR e.V.

□ Interne Revision und Controlling

■ Einleitung

■ Entwicklung und Status quo

➤ Interne Revision

➤ Controlling

■ Interne Revision bei Deutsche Post World Net

■ Controlling bei Deutsche Post World Net

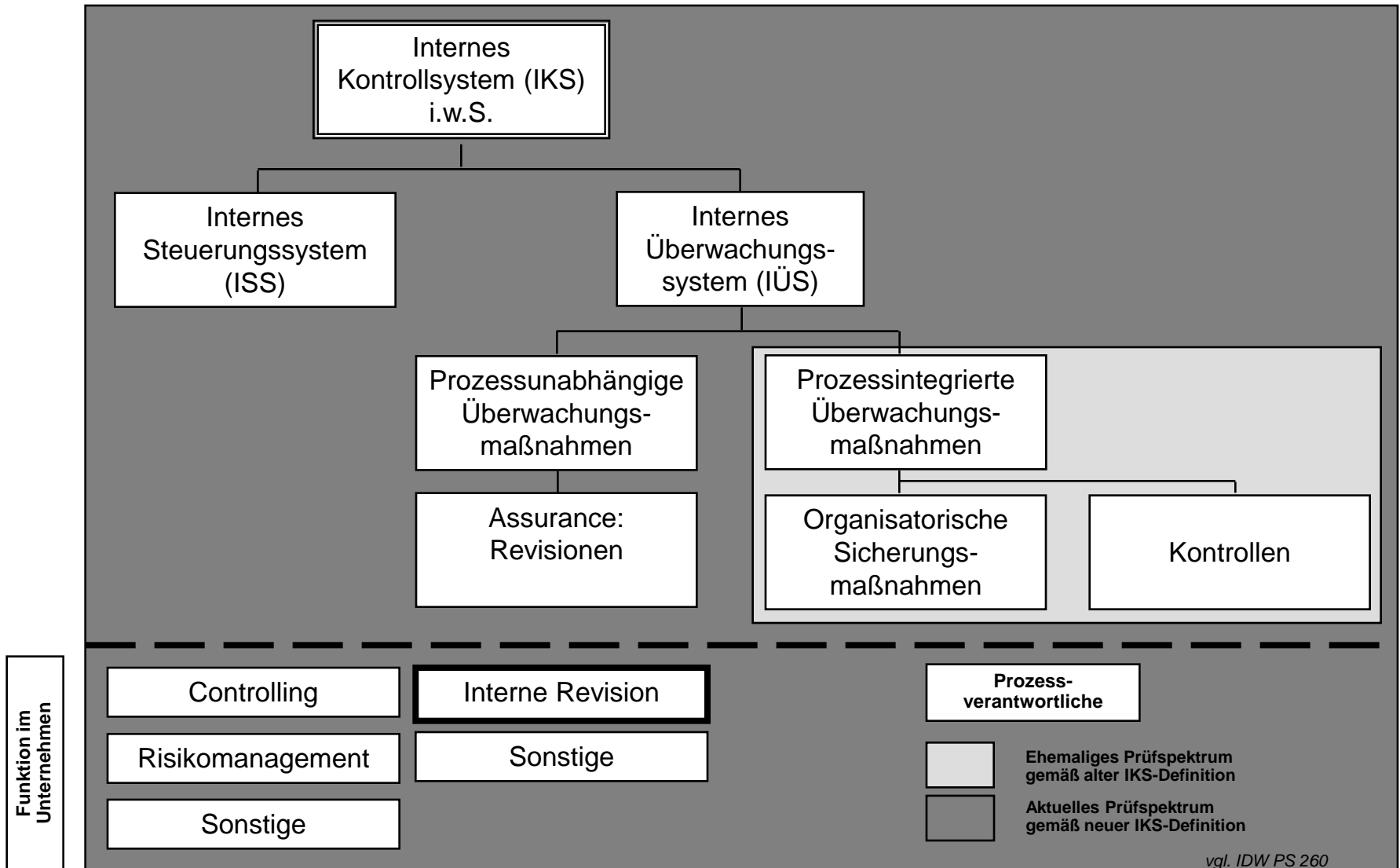
■ Komplementäre oder Kontrahenten?

Interne Revision

Die **Interne Revision** erbringt unabhängige und objektive Prüfungsleistungen („assurance“) und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.

IIR Revisionsstandard Nr. 1, Abs. 1

Internes Kontrollsystem (IKS)



Internes Kontrollsystem (IKS)

Das **Interne Kontrollsystem** umfasst die von der Unternehmensleitung eingeführten Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen (Regelungen)

- zur **Sicherung** der **Wirksamkeit** und **Wirtschaftlichkeit** der Geschäftstätigkeit
- zur **Ordnungsmäßigkeit** und **Verlässlichkeit** der internen und externen **Rechnungslegung**
- zur **Einhaltung** der **rechtlichen Vorschriften**

Bestandteile

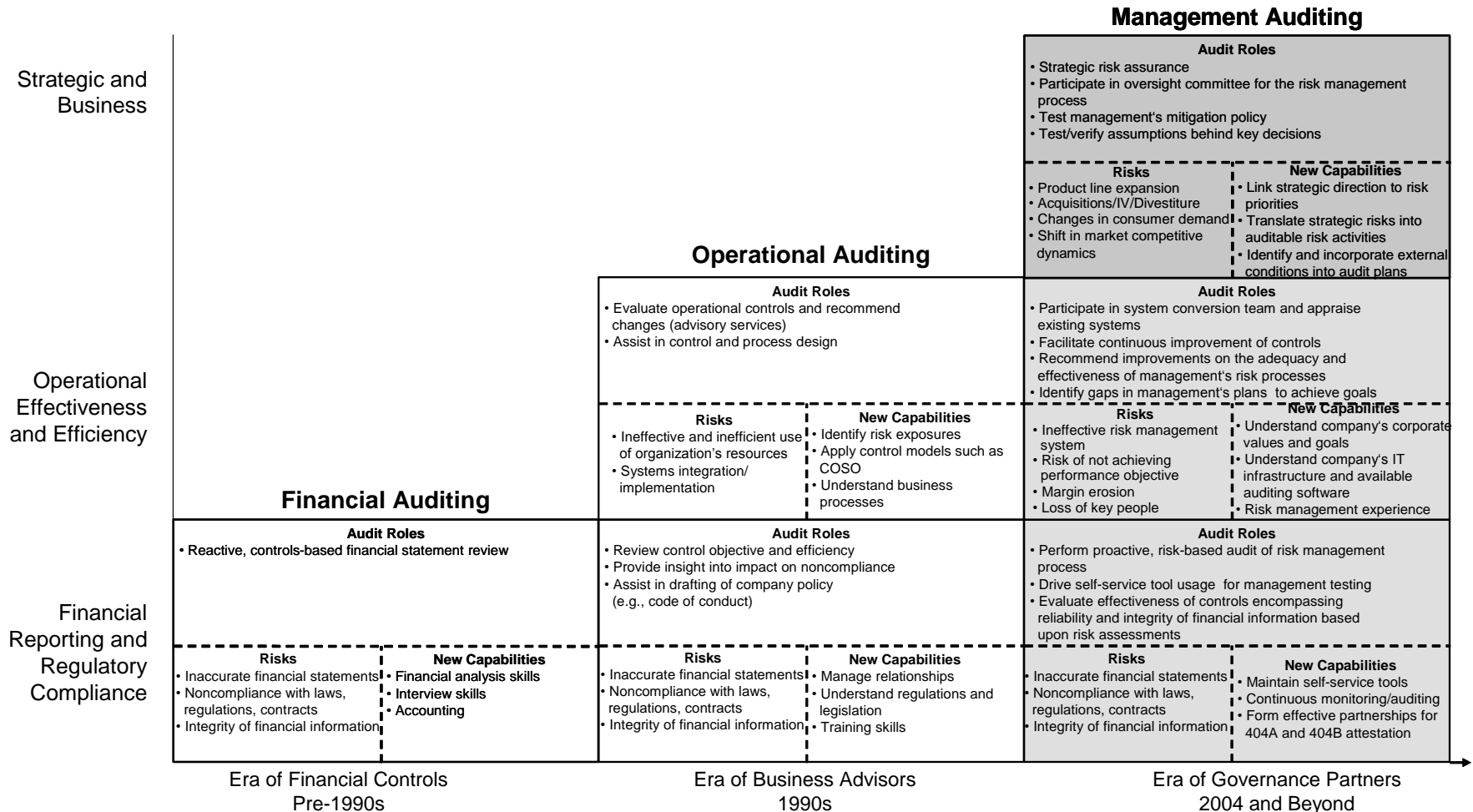
- Internes **Steuerungssystem** (Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten)
- Internes **Überwachungssystem**
 - prozessintegriert Maßnahmen (organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen)
 - prozessunabhängige Maßnahmen (vor allem durch die Interne Revision durchgeführt)

vgl. IDW PS 260

New Approach Internal Audit

Internal Audit – Best Practice in a market view

Risk Types Covered by Internal Audit



Agenda

□ DIIR e.V.

□ Interne Revision und Controlling

■ Einleitung

■ Entwicklung und Status quo

➤ Interne Revision

➤ Controlling

■ Interne Revision bei Deutsche Post World Net

■ Controlling bei Deutsche Post World Net

■ Komplementäre oder Kontrahenten?

Controlling

Controlling (von engl. *to control* für „steuern“, „regeln“, nicht nur „kontrollieren“) ist ein umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Geschäftsleitung und der führungsverantwortlichen Stellen bei der ergebnisorientierten Planung und Umsetzung der unternehmerischen Aktivitäten. Gegenstand des Controlling ist die Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Kommunikation von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen.

Informations- und Servicefunktion

- bereichsübergreifende Organisation des Berichtswesens – Managementinformationssystem
- regelmäßige Steuerungsinformationen in strukturierter Form an die Führungskräfte
 - Übernahme der Istwerte aus der Finanzbuchhaltung
 - Vergleich der Zielgrößen (Umsatz, Kosten, EBIT, Gewinn, Rentabilität, Deckungsbeitrag etc.) IST mit SOLL aus der Planung
- Beratung
 - Fundierung von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen
 - Abschätzung von Ergebnisauswirkungen
 - Identifikation und Ursachenforschung von Unwirtschaftlichkeiten
- Transparenzverantwortung
mit dem Anspruch, dass Kennzahlen möglichst direkt und übersichtlich erkennen lassen, in welchem Umfang die Unternehmensziele aktuell erreicht werden

Controlling

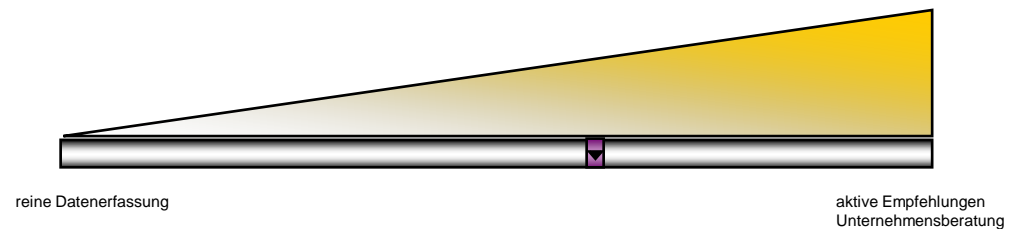
strategische und operative Controllingfunktion

strategisch

- Unterstützung des Managements bei der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung
- Fokus: langfristige und unternehmenspolitische Ausrichtung des Betriebes
- Instrumente/Methoden sind u.a.
 - BSC
 - SWOT
 - Portfolio-Analyse

operativ

- Erfassung, Planung und Kontrolle von Erlösen, Kosten und Leistungen, Kennzahlensystemen
- Aufbau Berichtswesen
- Planung und Kontrolle von Budgets



Agenda

□ DIIR e.V.

□ Interne Revision und Controlling

■ Einleitung

■ Entwicklung und Status quo

➤ Interne Revision

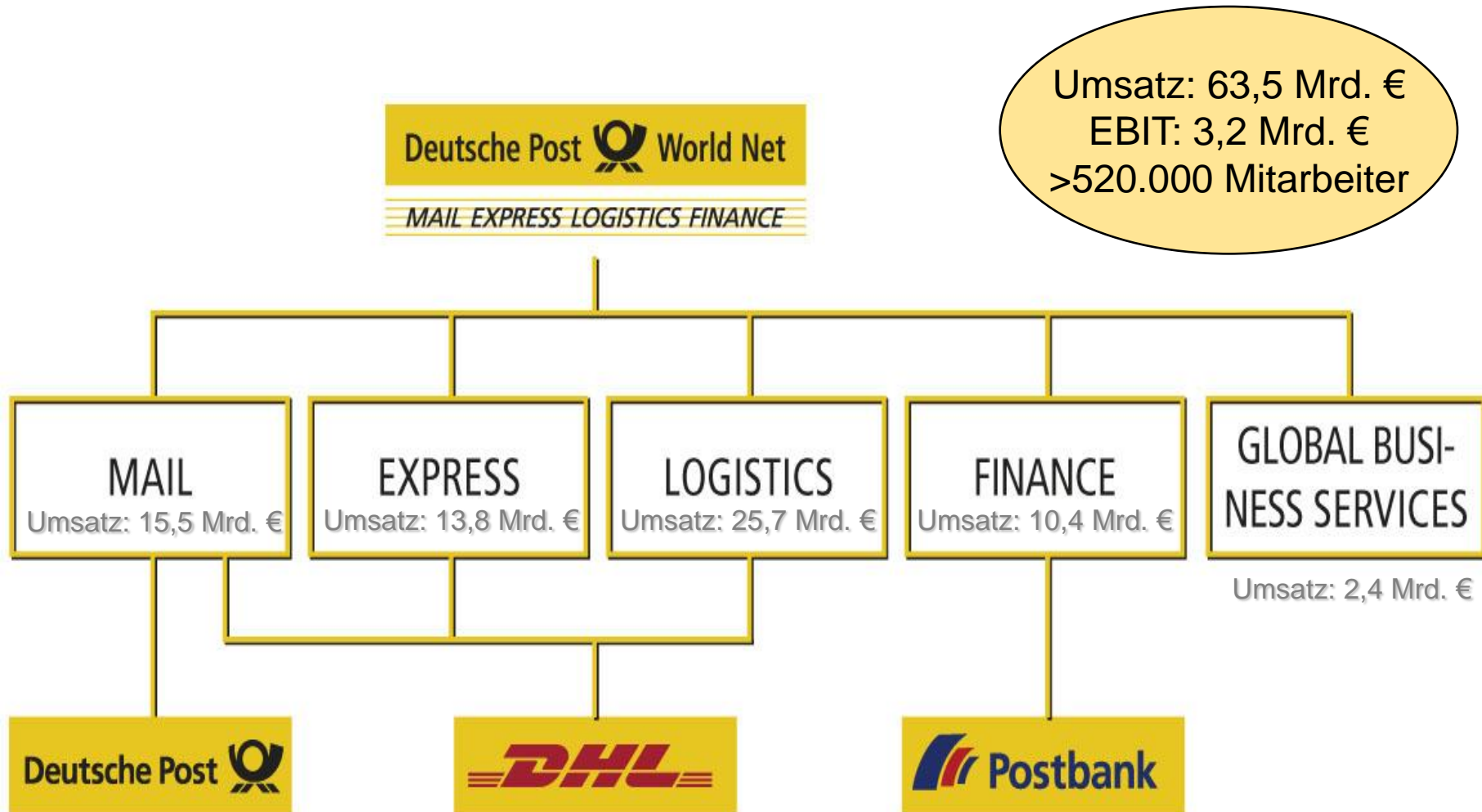
➤ Controlling

■ Interne Revision bei Deutsche Post World Net

■ Controlling bei Deutsche Post World Net

■ Komplementäre oder Kontrahenten?

Konzernstruktur



Interne Revision DPWN

Die **Interne Revision** ist eine **prozessunabhängige** Institution, die innerhalb des Unternehmens **Strukturen** und **Aktivitäten prüft** und **beurteilt**. Als unternehmensinterner Überwachungsträger darf sie **weder** in den **Arbeitsablauf integriert noch** für das **Ergebnis** des überwachten **Prozesses** verantwortlich sein. Unabdingbar ist hierbei ein **uneingeschränktes Informationsrecht**, der **Einblick** in alle Betriebs- und Geschäftsabläufe, der **Zutritt** zu allen Räumlichkeiten und der **Zugriff** auf alle EDV-Systeme.

Interne Revision - Geschäftsordnung

Interne Revision DPWN

Wesentliche Aufgaben

- Erbringung
 - unabhängiger und objektiver Prüfungsleistungen der organisatorischen Sicherungsmaßnahmen
 - von Beratungsleistungen
 - eines Beitrags zur Verbesserung der Abläufe und Strukturen durch Anforderungen und Empfehlungen

- Analyse und Bewertung der Effektivität und Effizienz
 - des IKS
 - der organisatorischen Sicherungsmaßnahmen
 - der Kontrollen

- Prüfung ob die Maßnahmen zur Behebung wesentlicher Mängel von den verantwortlichen Organisationseinheiten wie vereinbart umgesetzt werden

- Koordination der Revision bei prüfungspflichtigen jedoch vollständig oder teilweise ausgelagerten Organisationseinheiten

Interne Revision - Geschäftsordnung

Interne Revision DPWN

Schwerpunktverlagerung von

- **Financial Auditing**

- Prüfung der Ordnungsmäßigkeit und Zuverlässigkeit des Zahlenwerks

hin zum

- **Operational Auditing**

- Prüfung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse

sowie insbesondere

- **Management Auditing**

- Prüfung der Zuverlässigkeit der Entscheidungsgrundlagen

Interne Revision - Geschäftsordnung

Agenda

□ DIIR e.V.

□ Interne Revision und Controlling

■ Einleitung

■ Entwicklung und Status quo

➤ Interne Revision

➤ Controlling

■ Interne Revision bei Deutsche Post World Net

■ Controlling bei Deutsche Post World Net

■ Komplementäre oder Kontrahenten?

Controlling DPWN

Controller sind **Partner**, **Berater** sowie **Forderer** und **Förderer** des unternehmerischen Geschehens und werden als solche wahrgenommen. Plastisch lässt sich dies mit der Metapher des **Advanced Navigators** beschreiben. Dieser steht dem Management **unterstützend** zur Seite, agiert **vorausschauend** und hat dabei das **externe Umfeld** im Blick. **Ergebnisorientierung** und Integrität sowie nicht zuletzt **Verständnis für die Abläufe des operativen Geschäfts** sind weitere Schlüssel zum Erfolg.

Controlling DPWN

Corporate Center / Corporate Services

VV	V1	V2	V3	V4	V5	V6 Finanzen	V7
						Konzerncontrolling	

Unternehmensbereiche

						Finanzen BRIEF	
						Finanzen EXPRESS	
						Finanzen Services	
						Finanzen GF Freight	
						Finanzen SC, CIS	

Controlling DPWN

Controlling DPWN - Konzernführungsaufgaben

- Unterstützung des Konzernvorstands
 - bei Entscheidungen
 - bei der wirtschaftlichen Steuerung des Gesamtkonzerns und seiner Unternehmensbereiche hinsichtlich Planung, Berichtswesen und Strategie
 - bezüglich des **Risikomanagements**
- fachliche Führung aller Controllingbereiche in den Unternehmensbereichen und Tochtergesellschaften
- Definition der Konzernmindestanforderungen bezüglich
 - Reportingstrukturen
 - Methoden
 - Prozessen
 - Controllinginstrumenten
 - Controllingsystemen
- Sicherstellung der Konsistenz und Vergleichbarkeit der wirtschaftlichen Daten

Controlling DPWN

Controlling DPWN - Konzernführungsaufgaben

- Transparenzschaffung über die wirtschaftliche Lage und die Risiken des Konzerns
- Erstellung der Budgets und der Budgetplanung auf Konzernebene
- Sicherstellung des zeitgerechten Berichtswesens
- Initiierung und Verfolgung von gegensteuernden Maßnahmen bei signifikanten Abweichungen
- Sicherstellung einer wertorientierten Steuerung der Geschäftseinheiten
- **Analyse und kontinuierliches Reporting von Chancen und Risiken auf Konzernebene**
- **Definition der Richtlinien für das Risikocontrolling im Konzern**
- Verantwortung für das Investitionsbudget nebst Kapitalallokation
- laufendes Reporting über Großprojekte (Soll-/Ist-Abweichungen, Ex-post-Evaluierung)
- Einbindung des Konzerncontrollings in den M-&-A-Prozess
- Sicherstellung der konzernweit konsistenten Steuerung von Querschnittsaufgaben

Agenda

□ DIIR e.V.

□ Interne Revision und Controlling

■ Einleitung

■ Entwicklung und Status quo

➤ Interne Revision

➤ Controlling

■ Interne Revision bei Deutsche Post World Net

■ Controlling bei Deutsche Post World Net

■ Komplementäre oder Kontrahenten?

Komplementäre oder Kontrahenten?

Controlling / Risikocontrolling

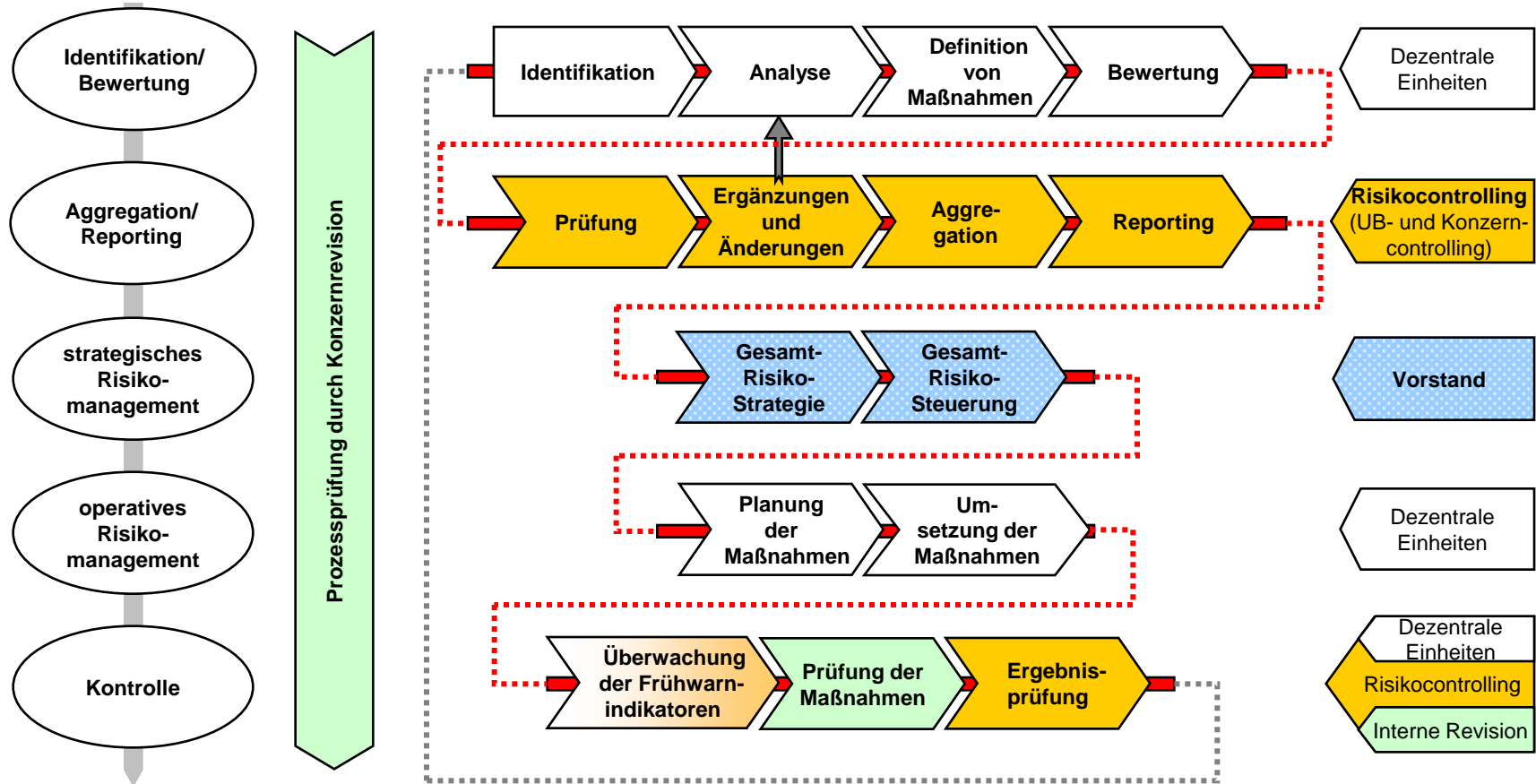
- Auswertung kontinuierlicher (Risiko-) Informationen, ökonomische Begleitung für die laufenden Steuerungshandlungen
- zielbildende Weisungen gebend und weisungsgebunden
- Auswertung erhaltener Informationen und Unterlagen
- unmittelbare Ausrichtung auf die Unternehmensziele
- Einsatz von managementorientiertem Rechnungswesen
- zukunftsorientiert
- geht von Datenrichtigkeit aus, veranlasst und prüft Informationen auf Steuerungseignung und -unterstützung
- Sicherung, Mehrung des Vermögens, Planungssicherheit
- prozessintegriert

Interne Revision

- Überwachungseinrichtung, situationsbedingt, schwerpunktwechselnd, fall- und turnusweise Tätigkeit
- neutral und unabhängig, nicht weisungsbefugt
- Einsatz am Ort des Geschehens
- mittelbar Ausrichtung auf die Unternehmensziele durch Risikominderung
- Einsatz prüfungstechnischer Instrumente
- vergangenheits-, gegenwarts-, zukunftsorientiert
- prüft auf Datenrichtigkeit, Ordnungs- und Zweckmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeit im betrieblichen Leistungsvollzug
- Schutz des Vermögens
- prozessunabhängig

vgl. IIR Revisionsstandard Nr. 1 und 2

DPWN Risikocontrolling



Risikomanagement als Komplementärbereich

