

Prof. Mag. Dr. Dr. habil. Peter HAUSER*

Management Audit – Grenzen der Internen Revision mit blick auf die „Business Judgment Rule“

UDK: 368:005.7

Eingereicht: 30. 7. 2018.

Angenommen: 20. 9. 2018.

Wissenschaftliche Arbeit

Abstrakt

Interne Unternehmensüberwachung ist ein wesentlicher Teil der Unternehmensführung in funktionaler Hinsicht und somit Aufgabe der Unternehmensführung (des Managements) in organisatorischer Hinsicht. *Interne Revision* ist ein wesentlicher Bestandteil der internen Unternehmensüberwachung und damit der Unternehmensführung. *Management Auditing* als Prüfung und Bewertung von Führungsentscheidungen und Führungsprozessen auf allen Ebenen, ist aus der Aufgabenstellung der modernen *Internen Revision* nicht mehr wegzudenken. Die Verantwortung der Unternehmensleitung für Einrichtung und effizienter Funktionsweise der *Internen Revision* ist in Literatur, Praxis und öffentlich rechtlichen Regelungen evident, wobei Auswirkungen des jeweiligen Governance Systems insbesondere die Unterscheidung zwischen monistischen oder dualistischen System von Bedeutung sind. Für die Versicherungswirtschaft haben die europäische Rahmenrichtlinie „Solvabilität II“ und das darauf beruhende österreichische Versicherungsaufsichtsgesetz 2016 die Verantwortung der Unternehmensleitung für ein funktionierendes *Governance System* klargestellt und die *Interne Revision* als eine Schlüsselfunktion dieses *Governance Systems* definiert. *Interne Revision* hat sich dadurch auszuzeichnen, dass sie unabhängig und objektiv tätig wird. Daas global Institute of Internal Auditors stellt die Objektivität der Internen Revision gleichrangig mit Rechtschaffenheit, Vertraulichkeit

und Fachkompetenz. Unabhängigkeit und Objektivität stößt jedoch an Grenzen, ist die *Interne Revision* ein Teil des Unternehmens (der Organisation). Die Internen Revisoren haben persönlichen Erwartungen, gehören zu internen und externen Netzwerken und haben Vorlieben ebenso wie Abneigungen. Jeder Interne Revisor und jeder Leiter einer Internen Revisionseinheit befindet sich somit in permanenten Loyalitätskonflikten verschiedenster Art. Zwangsläufig hat sich die *Interne Revision* mit Führungsentscheidungen auseinander zu setzen die sich zum Zeitpunkt ihres Einschreitens im Nachhinein sowohl als falsch oder als richtig herausgestellt haben. Bei der Bewertung von Führungsentscheidungen ist ein Blick auf die „*Business Judgment Rule*“ in zivilrechtlicher als auch in strafrechtlicher Sicht nicht nur für die Beurteilung von Haftungsfragen des Management als auch für die Beurteilung durch die Interne Revision von Bedeutung.

Key words: Business Judgment Rule, Governance System, IIA Code of Ethics, Interne Revision, Loyalitätskonflikte, Management Audit, Managementkreislauf, Objektivität, Unabhängigkeit

1. EINLEITUNG UND BEGRIFFSABGRENZUNGEN

Dem Verfasser sei zu Beginn dieses Beitrages eine persönliche Anmerkung und Bitte gestattet. Die Vollendung des 75. Lebensjahres, der Rückblick auf 37 Jahre in der österreichischen Versicherungswirtschaft, 15 leitende Jahre in der Internen Revision und 16 Jahre in akademischer Lehre vornehmlich zur Internen Revision verleiten dazu, immer wieder auf eigene Veröffentlichungen zurückzugreifen, was zum Teil auch in diesem Beitrag erfolgt ist, wofür um Verständnis ersucht wird. Es bestärkt auch darin mit diesem Jahr die akademische Lehrtätigkeit zu beenden und mit diesem, dem siebenten Beitrag in der *European*

* Lektor mit den Schwerpunkten Interne Revision und Whistleblowing an der University of Applied Sciences FH – Campus Wien, ehemaliger Direktor des Konzernbereichs Revision der UNIQA Insurance Group und Vorsitzender des Komitees für Interne Revision und Kontrolle im Verband der Versicherungsunternehmen Österreichs, ehemaliges Vorstandsmitglied der Collegialität Stiftungen, Inhaber des österreichischen Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst, e-mail: peter.hauser@edu.fh-campuswien.ac.at

Insurance Law Review auch hier festzustellen: *It's time to say goodbye*. Sowohl einer besseren Lesbarkeit als auch einer altersbedingten Skepsis ist es geschuldet, dass bewusst auf gendgerechte Formulierungen weitestgehend verzichtet wurde. Die theoretischen Probleme und Grenzen des *Management Auditing* sind sowohl in Lehre als auch Praxis grundsätzlich auf alle Organisationen anwendbar. In diesem Beitrag wird in erster Linie die Situation in Unternehmen beschrieben, nicht zuletzt deshalb weil sich die Literatur überwiegend mit der Internen Revision in Unternehmen befasst, während das IIA¹ in seinen Publikationen bereits von Organisationen spricht. Dass Versicherungen Unternehmen sind und der Verfasser durch Jahrzehnte in Versicherungsunternehmen sowohl unmittelbar oder mittelbar tätig war, hat die Festlegung auf Unternehmen ebenfalls beeinflusst. Für den Ausflug in die öffentlich rechtlichen Rahmenbedingungen für die darzustellenden Konflikte wurde folgerichtig das österreichische Versicherungsaufsichtsgesetz und dessen europarechtlichen Grundlagen gewählt, wobei hier keineswegs der in der Nummer 2 2016 der *International Insurance Law Review* erschienene Beitrag wiederholt werden soll sondern ausdrücklich auf diesen zu verweisen ist (Hauser, Witzany, 2016, 22–36).

Vorweg scheint eine kurze Abgrenzung verschiedener Begriffe sinnvoll. Unter *Organisation* kann ein „zielorientiertes Handlungssystem mit interpersoneller Arbeitsteilung“ bezeichnet werden (Frese, 2004, 494–495) oder auch ein „soziales Gebilde, das Mitgliedschaftsregeln aufweist, aufgabenorientierte Strukturen und Prozesse ausgebildet hat und eine funktionale Spezifität besitzt“ (Häusling, Zimmermann, 2006, 218). Das *Unternehmen* ist „eine organisatorische Einheit, innerhalb derer ein Unternehmer einen wirtschaftlichen oder ideellen Zweck verfolgt (Altenberg, 2004, 681). „Unternehmensführung hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu gestalten, dass die Unternehmensziele auf höchstmöglichen Niveau erreicht werden. Der aus dem Angloamerikanischen stammende Begriff *Management* wird funktionell als „Tätigkeit der Unternehmensführung“ und institutionell als das „geschäftsführende Organ“ oder „die Gruppe der leitenden Personen eines Unternehmens“ beschrieben (Haric, 2018, 2). Die wesentlichsten Aufgaben der Unternehmensführung respektive des Managements lassen sich im Managementkreislauf zusammenfassen der aus Zielsetzung, Planung, Organisation und

Überwachung besteht (Schauer, 2016, 69). *Corporate Governance* bezeichnet den „rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die redliche und auf den langfristigen Erfolg gerichtete Leitung und Überwachung (Führung) von Unternehmen (Ringleb, 2004, 125) oder als die „Herrschaft im Unternehmen“ (Wöhe, Döring, 2005, 81). Ein wesentlicher Teil des *Governance Systems* ist der rechtliche Rahmen in dem das Unternehmen angesiedelt ist, wobei grundsätzlich das monistische System (*one tire system*) und das dualistische System (*two tire system*) unterschieden werden. Im monistischen System sind Leitungs- und Kontrollkompetenz in einem Organ (Verwaltungsrat) zusammengefasst, im dualistischen System auf zwei Organe aufgeteilt (Vorstand und Aufsichtsrat) *Überwachung* kann als „mehrstufiger Informations- und Entscheidungsprozess“ angesehen werden, „der alle Maßnahmen umfasst durch die festgestellt werden soll, ob Zustände oder Vorgänge einer Norm entsprechen und / oder normgerecht durchgeführt werden“. Sie ist der Oberbegriff von *Prüfung (Revision)* und *Kontrolle* (Lück, 2004b, 671). *Prüfung* ist eine auf die Vergangenheit rückschauende Untersuchung bestimmter Vorgänge und *Kontrolle* ist eine gegenwartsnahe Beaufsichtigung betrieblicher Vorgänge durch Personen die in den Leistungsprozess direkt eingebunden sind (Schauer, 2016, 86–87). In diesem Zusammenhang ist ein Blick auf das *three lines of defense* Modell angebracht indem die erste Verteidigungslinie des Unternehmens das operative Management mit den internen Kontrollmaßnahmen innerhalb des Prozesses und der Berichtslinie bilden. Die zweite Verteidigungslinie besteht aus der Risikomanagementfunktion, der Compliance Funktion, der Qualitätssicherungsfunktion und dem Controlling außerhalb der Linie aber innerhalb des Prozesses. Die dritte Verteidigungslinie bildet die *Interne Revision* außerhalb der Linie und des Prozesses (Fleming, Kyburz, 2014, 760). Ursprünglich war die *Interne Revision* wesentlich durch die Delegation von Teilen der Überwachungsfunktion der Unternehmensleitung durch diese geprägt und die Unterstützung der Unternehmensleitung stand im Vordergrund. Aktuell hat sich besonders aus der Sicht des IIA das Bild der *Internen Revision* dahingehend ausgeweitet, dass sie alle Unternehmensbereiche unterstützen und nicht nur die Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensabläufe sicherstellen sondern zu ihrer Verbesserung beitragen soll und damit auch einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet (Egner, 2012, 8). Lück sieht die *Interne Revision* als „eine unabhängige Funktion, die innerhalb eines Unternehmens Strukturen und Tätigkeiten prüft und

¹ IIA – Global Institute of Internal Auditors in Lake Meade FL, weltweite Ständesvertretung und anerkannter Standardsetzer für die Interne Revision mit 180.000 Mitgliedern.

beurteil“. Sie ist eine prozessunabhängige Institution und Bestandteil des *Internen Überwachungssystems* (Lück, 2004a, 327). Das IIA definiert: „Die *Interne Revision* erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation [das Unternehmen] 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“ (IPPF, 2017, 10). Die *Interne Revision* hat sich gemäß ihrer geschichtlichen Entwicklung auch in ihrer Aufgabenstellung entwickelt. Anfänglich war die Hauptaufgabe *Financial Auditing* als vergangenheitsbezogene Prüfung der finanziellen und bilanziellen Daten des sowie der Zuverlässigkeit des Rechnungswesens. Ergänzt wurde und wird diese durch *Compliance Auditing* das auch als Ordnungsmäßigkeitsprüfung bezeichnet wird und in dem die Einhaltung der externen und internen Normen im Mittelpunkt steht. Eine weitere Weiterentwicklung und Ergänzung stellt *Operational Auditing* dar, in dem die Prüfung der Strukturen, Prozesse und Systeme inklusive der Funktionsfähigkeit des Internen Kontrollsystems im Mittelpunkt steht. *Management Auditing* prüft die Managementleistungen in Hinblick auf Strategie und Zielsetzung der Organisation und die Umsetzung geschäftspolitischer Vorgaben. (Amling, Bantleon, 2007, 27). *Management Auditing* ist auch die zukunftsbezogene, systematische Beurteilung der Tätigkeit aller Führungsebenen in Hinblick auf Verbesserungspotentiale in der Ausübung der Führungsfunktionen (Schauer, 2016, 87). Es dient der Leistungsbeurteilung von Führungsprozessen und Führungsinstitutionen“ (Egner, 2012, 21) und umfasst die vergangenheitsbezogene Ursachenforschung und die zukunftsbezogenen Schwachstellenforschung „mit den Schwerpunkten Unternehmenswachstum, Zukunftschancen, Risikofaktoren und Frühwarnsysteme“ (Lück, 2004c, 442). Führungsprüfung durch die *Internen Revision* wird auch kontroversiell gesehen. Während die Prüfung der unteren und mittleren Führungsebenen mittlerweile als Selbstverständlichkeit angesehen wird, soll die Prüfung der Geschäftsleitung ausgeschlossen sein, da die Abhängigkeit der *Internen Revision* von der Geschäftsleitung im Regelfall dem entgegensteht (Peemöller, 2012, 77). Gerade durch eine effektive Führungsprüfung könnte ein wesentlicher Beitrag zur Vermeidung von *Fraud* geleistet werden, wobei Konstellationen problematisch sind, bei

der Unternehmensleitung selbst schwerwiegende Pflichtverletzungen vorgeworfen werden. *Top Management Fraud* kann nach meistens nicht zufriedenstellend durch die *Interne Revision* gelöst werden, ist sie der Unternehmensleitung im Regelfall direkt unterstellt und unterliegt sie deren Weisungen oder legitimen respektive illegitimen Beeinflussungen. Bei deliktischen Handlungen des Top Management kann sie somit nur bedingt eingesetzt werden (Hofmann, 2012, 405).

2. INTERNE REVISION IN ÖSTERREICHS VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

Laut EU Rahmenrichtlinie 2009/138 haben die Mitgliedsstaaten sicher zu stellen, dass das Verwaltungs- Management- oder Aufsichtsorgan die letztendliche Verantwortlichkeit für die Einhaltung der gemäß der Richtlinie erlassenen Rechts- und Verwaltungsvorschriften hat (Art 40). Es ist den Versicherungsunternehmen vorzuschreiben, über ein wirksames *Governance System* zu verfügen, das ein solides und vorsichtiges Management des Geschäfts gewährleistet.“ Es umfasst die Schlüsselfunktionen versicherungsmathematische Funktion Risikomanagement Funktion, Interne Kontrolle inklusive Compliance Funktion und Interne Revisionsfunktion (Art41). Die *Interne Revision* „umfasst die Bewertung ob das interne Kontrollsystem und andere Bestandteile des *Governance Systems* angemessen und wirksam sind“ (Art 41/1). Die *Interne Revision* muss objektiv und von anderen Tätigkeiten unabhängig sein (Art 41/2). Alle Erkenntnisse und Empfehlungen der *Internen Revision* werden dem Verwaltungs-Management- oder Aufsichtsorgan mitgeteilt, das entscheidet welche Maßnahmen in Bezug auf die einzelnen Internen Revisionsergebnisse und Empfehlungen zu treffen sind, und die Durchführung dieser Maßnahmen sicherstellt (Art 41/3). Die Umsetzung der Richtlinie in Österreich erfolgt zu einem Teil durch eine delegierte Verordnung der Europäischen Kommission (VO 2015/35) die direkt anzuwenden ist und durch das österreichische Versicherungsaufsichtsgesetz 2016 (VAG). In den einleitenden Erwägungen zur Verordnung führt die Kommission aus , dass das *Governance System* den mit einer Funktion [wie es die *Interne Revision* ist] betrauten Personen oder Organisationseinheiten die Möglichkeit geben muss, die mit dieser Funktion verbundenen Aufgaben unvoreingenommen und unbeeinflusst wahrzunehmen und relevante Erkenntnisse dem Verwaltungs-

Management- oder Aufsichtsorgan direkt zur Kenntnis zu bringen (Erw 99). EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) hat ihre Sicht zur Umsetzung der Europäischen Richtlinie 2010 in Leitlinien festgeschrieben; die den Nationalstaaten helfen sollten die Umsetzungsmaßnahmen für die Richtlinie Solvabilität II vorzubereiten (Hauser, 2015, 235f). Die Leitlinien besagen u.a. dass die zuständigen Behörden sicherstellen sollen, dass die Unternehmen dafür Sorge tragen, „dass die *Interne Revision* bei der Prüfungsdurchführung, der Wertung der Prüfungsergebnisse und der Berichterstattung über diese Ergebnisse keinen Einflüssen, des Management-Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans unterliegt, die ihre Unabhängigkeit und Unparteilichkeit beeinflussen können (LL 35 1.70). Diese Auffassung der EIOPA wurde und wird von der österreichischen Finanzmarktaufsichtsbehörde FMA schon seit 2005 vertreten. In den damals erlassenen „Mindeststandards für die Interne Revision für Versicherungen“ die allerdings durch das Versicherungsaufsichtsgesetz 2016 obsolet geworden sind, finden sich auf den Vorstand und die Geschäftsleitung bezogene gleichartige Vorgaben (Hauser, Wöhry, 2010, 23). Auch die heute noch in Kraft befindlichen FMA Mindeststandards für die Interne Revision in Pensionskassen (MSIRPK 5.2.) fordern, dass die Interne Revision „ihre Aufgaben selbständig, objektiv und unparteiisch“ wahrnimmt und sie „bei der Prüfungsdurchführung, der Berichterstattung und der Wertung der Prüfungsergebnisse keinen Weisungen des Vorstandes unterliegt.“ Das Versicherungsaufsichtsgesetz 2016 (VAG), das die Richtlinie 138/2009 in österreichisches Recht umsetzt, hält sich leider, zumindest was die Unabhängigkeit der Internen Revision betrifft, nicht an die Leitlinien der EIOPA wie es auch die Europäische Kommission in ihrer delegierten Verordnung nicht getan hat. „Das VAG beschränkt sich zu dem Thema darauf, dass für alle Funktionen festzulegen, dass wesentliche Verfügungen, welche jene Personen betreffen, die die Leitung der *Governance Funktionen* wahrnehmen von mindestens zwei Mitgliedern des Vorstandes bzw. Verwaltungsrates gemeinsam zu treffen“ sind (VAG 108). Die Unternehmen haben eine „wirksame“ *interne Revisionsfunktion* einzurichten, die die Gesetzmäßigkeit, Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit des Geschäftsbetriebs sowie die Angemessenheit und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und der anderen Bestandteile des *Governance Systems* zu prüfen hat. Die *Interne Revision* „hat objektiv und von anderen operativen Tätigkeiten unabhängig zu sein. Sie hat alle Feststellungen und Empfehlungen dem Vorstand bzw. dem Verwaltungsrat

und den geschäftsführenden Direktoren mitzuteilen. Zusätzlich hat sie dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates (Verwaltungsrates) sowie dem Prüfungsausschuss quartalsweise den Prüfplan und wesentliche Feststellungen mitzuteilen, der dem Aufsichtsrat (Verwaltungsrat) in der nächstfolgenden Sitzung zu berichten hat. (VAG § 119). Aus der Sicht des Verfassers ist bedauerlich, dass weder die Europäische Kommission in der delegierten Verordnung noch der österreichische Gesetzgeber die Leitlinie 35 der EIOPA übernommen hat.

3. UNABHÄNGIGKEIT UND OBJEKTIVITÄT DER INTERNEN REVISION

Das global *Institute of Internal Auditors (IIA)* misst der Unabhängigkeit und Objektivität der Internen Revision große Bedeutung zu, wenngleich sein CEO *Richard Chambers* im November 2017 anlässlich eines Vortrags in Wien die bemerkenswerte Feststellung getroffen hat, dass es „eine unabhängige Interne Revision nicht gibt“ und mit der Begründung, dass die *Interne Revision* als ein Teil der Organisation oder des Unternehmens nicht vollständig unabhängig sein kann.² Nachstehend wird ein Blick auf die berufsständischen Vorgaben für Unabhängigkeit und Objektivität dargestellt, ebenso wie die Problematik des Verhältnisses *Interne Revision* zur Unternehmensführung. Das IIA verlangt in den „Grundprinzipien für die berufliche Praxis“ vom Internen Revisor, dass er objektiv und frei von ungebührlichem Einfluss (unabhängig) erbringt er ja „unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen“ (IPPF, 2017, 9-10). Im IIA Ethikkodex, der sowohl für Einzelpersonen als auch für Organisationen gelten sollte, „die Dienstleistungen im Bereich Interne Revision erbringen“, wird neben Rechtschaffenheit, Vertraulichkeit und Fachkompetent Objektivität verlangt. Interne Revisoren dürfen „nicht an Aktivitäten beteiligt sein oder Beziehungen unterhalten, die ihr unparteiisches Urteil beeinträchtigen könnten, wobei selbst der Anschein zu vermeiden ist. Dies schließt auch Aktivitäten oder Beziehungen ein, die im Widerspruch zu den Interessen der Organisation stehen könnten.“ Interne Revisoren dürfen nichts annehmen, „was ihr fachliches Urteil beeinträchtigen könnte“, wobei auch hier schon der Anschein zu vermeiden ist. Sie müssen „alle ihnen bekannte Fakten offenlegen, die - falls nicht mitgeteilt - die Berichterstattung über die geprüften Aktivitäten verfälschen könnten (IPPF, 2017,

² Vortrag von Richard Chambers am 17.11.2017 im Novomatic Forum anlässlich der Präsentation seines Buches „Trusted Advisors“ – Erinnerung des Verfassers.

14). Unabhängigkeit bedeutet, den Erläuterungen zu IIA Standard 1110 folgend, „dass keine Umstände vorliegen, die die Fähigkeit der Internen Revision beeinträchtigen, ihre Aufgaben für die *Interne Revision* unbeeinflusst wahrzunehmen (IPPF, 2017, 22). Wie bereits ausgeführt, scheint eine absolute Unabhängigkeit der *Internen Revision* schon deshalb nicht möglich, weil sie ein Teil der Organisation respektive des Unternehmens ist und damit das Wohl dieser Organisation sowohl aus ihrer eigenen Ethik heraus als auch ureigenen persönlichen Interesse zur Leitlinie des Handelns wird. Die *Interne Revision* muss mitunter in einen Konflikt mit verschiedenen Normen geraten, wenn sie beispielsweise feststellt, dass die Organisation oder einzelne ihrer Vertreter respektive Verantwortliche eine öffentliche Norm nicht beachten (Hauser, 2017, 317 ff). IIA Standard 1110 verlangt, dass der Leiter der Internen Revision der Ebene innerhalb der Organisation unterstehen muss, „die sicherstellen kann, dass die *Interne Revision* ihre Aufgaben sachgerecht erfüllen kann“ (IPPF, 2017, 21). Die *Interne Revision* sollte innerhalb der Organisation die Position eines vertrauenswürdigen Beraters oder anders ausgedrückt eines Ratgebers dem vertraut wird (*trusted advisor*) haben, wobei Vertrauen (*trust*) „als der feste Glauben in die Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit, Fähigkeit und Stärke von jemandem oder von etwas“ definiert werden kann. Der Begriff „Berater“ (*adviser*) umfasst den vollen Umfang des Arbeitsbereiches des internen Revisors im Auftrag des Managements. Die *Stakeholder* der *Internen Revision* sollten demgemäß einen unerschütterlichen Glauben in die Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit und Fähigkeit und Stärke der *Internen Revision* haben. Aber auch die Geprüften sollten den Glauben daran haben, dass die *Interne Revision* ihr Geschäft versteht und nicht nur ihre Zeit vergeudet. Sie sollten darauf vertrauen können, dass die *Interne Revision* gute Absichten hat und nicht und ihre Aufgaben nicht mit vorgefassten Vorstellungen, Meinungen oder Vorlieben erfüllt. Sie sollten so viel Vertrauen haben, dass die Erkenntnisse und Empfehlungen der *Internen Revision* annehmen (Chambers 1, 2). Von der hierarchischen und faktischen Stellung der Internen Revision hängt es entscheidend ab, ob sie ihren Aufgaben tatsächlich und weitestmöglich unabhängig und objektiv nachkommen kann, was gerade im *Management Audit* von entscheidender Bedeutung ist. Im monistischen (one tier) System ist die *Interne Revision* unmittelbar unterhalb des Vorstandes anzusiedeln und hat direkt an den Vorstand in seiner Gesamtheit oder an ein Vorstandsmitglied zu berichten. Selbst wenn die *Interne Revision* dem Gesamtvorstand unterstellt ist, wird in der Praxis ein

Vorstandsmitglied federführend im täglichen Geschäft für die *Interne Revision* „zuständig“ sein, gleichgültig ob sich diese Zuständigkeit auf Grund einer vom Vorstand oder dem Aufsichtsrat oder von beiden beschlossener Revisionsordnung ergibt oder aus der Interessen- und oder Machtkonstellation im Vorstand. Als in Praxis und Lehre akzeptierter Ansatz kann die Unterstellung unter dem Vorstandsvorsitzenden (CEO) angesehen werden, wobei zur Stärkung der Position des Leiters der Internen Revision Modelle wie die das österreichischen Versicherungsaufsichtsgesetzes hilfreich sind, wonach wesentliche Entscheidungen den Leiter der *Internen Revision* betreffend von zwei Vorstandsmitgliedern gemeinsam zu treffen sind und die *Internen Revision* abgesehen von Gesamtvorstand auch über wesentliche Feststellungen an den Vorsitzenden des Aufsichtsrates und auch den Prüfungsausschuss berichtet, wobei auf das mögliche Konfliktpotential noch einzugehen sein wird. Wesentlich ist, dass der Leiter der *Internen Revision* sowohl hierarchisch als auch bezüglich seiner Entlohnung und seiner „fringe benefits“ zumindest der zweiten Führungsebene angehört, da nach Ansicht des Verfassers, auch ideelle und materielle Zufriedenheit zur Unabhängigkeit und Objektivität wesentlich beitragen. Der Lösungsversuch der in Ungarn bis zum dortigen Versicherungsaufsichtsgesetz 2003 gemacht wurde, wonach die *Interne Revision* „unter der fachlichen Leitung des Aufsichtsrates“ tätig zu sein hat, während sie disziplinar dem Vorstand nachgeordnet war, hat sich offenbar nicht wirklich bewährt (Hauser, 2004, 333).

Objektivität ist den Erläuterungen des IIA Standards 1000 folgend „eine unbeeinflusste Geisteshaltung, die es *Internen Revisoren* erlaubt, ihre Aufgaben dergestalt auszuführen, dass sie ihre Arbeitsergebnisse und deren Qualität vorbehaltlos vertreten können. Objektivität erfordert, dass Interne Revisoren ihre Beurteilung prüferische [sic] Sachverhalte nicht anderen Einflüssen unterordnen“ (IPPF, 2017, 22). Zweifelsfrei beeinflussen Loyalitätskonflikte die Objektivität jedes Internen Revisors. Rahmenbedingungen, die objektives Handeln ermöglichen wenigstens jedoch erleichtern, helfen ebenso wie Interne Revisoren, die über eine ausreichend gefestigte Persönlichkeit verfügen sowie eine ausreichende und hilfreiche Leitung und Qualitätskontrolle der Internen Revision. Es sollte selbstverständlich sein, dass auch für die *Interne Revision* das vier Augen Prinzip gilt, wobei zu bedenken ist, dass sehr oft sehr kleine Revisionseinheiten bestehen manchmal sogar ein Personen Revisionen. Dieser Zustand ist absolut nicht erstrebenswert, in einem oftmals anzutreffenden Klima des „*costcutting*“ vor allem der Verwaltungs- und Kontrollkosten, aber

betriebliche Realität. Abgesehen von einer externen Evaluierung der Arbeit der Internen Revision wie es der IIA Standard 1312 vorsieht kann auch die Einbindung externer Personen in verschiedene Prüfungsvorgänge zur Hebung der Objektivität beitragen. Zweifelsfrei hebt auch das organisationsinterne *feedback* - richtig betrachtet - die Objektivität. Wenn Einwände der Geprüften während der Prüfung vom Prüfer und vor allem dessen Vorgesetzten ernst genommen werden, wenn die Schlussbesprechung nicht nur als ein Formalakt sondern als ein Beitrag zur Wahrheitsfindung betrachtet und von Personen geleitet wird, die nicht unmittelbar in die Prüfung eingebunden sind, wenn die Feststellungen und Empfehlungen der Internen Revision von den Empfängern wie dem Top Management ernst genommen werden, dann kann dies auch ein wesentlicher Beitrag für eine Verbesserung der Objektivität sein. Auch die etwa im VAG vorgesehene Prüfung der Funktionsfähigkeit der *Internen Revision* durch den Abschlussprüfer (§ 263 VAG) oder die fallweise oder regelmäßige aufsichtsrechtliche Prüfung durch die FMA (§ 273 VAG) sind als wesentliche Beiträge zur Qualitätskontrolle und damit als Kontrolle der Objektivität der *Internen Revision* zu betrachten.

4. LOYALITÄTSKONFLIKTE

Jeder Revisor als Einzelperson und Revisionseinheit wird in ihrer absoluten Objektivität durch Loyalitätskonflikte zumindest potentiell eingeschränkt. Unter Loyalität kann die Bereitschaft gesehen werden, „eigene Ziele und Interessen zugunsten einer anderen Person oder Organisation zurückzustellen, sogar für den Fall eines vorübergehenden eigenen Nachteils“ (Gmür, 2010, 706). Als Konflikt wird ein „Spannungszustand, der durch zwei Elemente hervorgerufen wird“, bezeichnet. Diese beiden Elemente müssen „gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar“ sein. Beim psychischen oder inneren Konflikt sind es Kognitionen oder Emotionen, beim sozialen Konflikt Personen, Gruppen oder Organisationen (Elsik, 2010, 605). *James Comey*³ schreibt, dass es „in unser aller Leben“ eine Loyalität gibt, „die größer ist als jedes Amt und tiefer geht als die Treue zu einer Person, einer Partei oder irgendeiner Gruppierung und das ist die Loyalität zu bleibenden Werten, allen voran die Wahrheit (Comey, 2018, 2). Welche Position ein Interner Revisor im konkreten Konflikt zwischen Loyalitäten tatsächlich und ethisch vertretbar einnimmt, kann und soll in

diesem Beitrag nicht erschöpfend beantwortet werden, hat auch der Autor in seiner Jahrzehnte dauernden Revisionstätigkeit so manchen dieser Konflikte durchleben müssen ohne dass ein Rezept für die Lösung empfohlen werden kann und soll. In der Folge werden einige mögliche Loyalitätskonflikte herausgegriffen ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Loyalität zur Organisation birgt für jeden *Internen Revisor* beim Versuch seine Arbeit absolut objektiv durchzuführen ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotential. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, ist die *Interne Revision* ebenso wie jeder ihrer Mitarbeiter ein Teil der Organisation (des Unternehmens) und schuldet dieser grundsätzlich absolute Loyalität. Die Aufgabe der Internen Revision besteht in der umfassenden Prüfung und Bewertung der Organisation und deren Prozesse und Tätigkeiten insbesondere des Internen Kontrollsystems und des Risikosystems und sie hat darüber zu berichten. Soweit kann Übereinstimmung zwischen Interner Revision und dem Management als Auftraggeber erzielt werden (Hauser, 2017, 337). Stellt die *Interne Revision* allerdings fest, dass in der Organisation gesetzwidrige oder unethische Praktiken bestehen, steht die *Interne Revision* zwangsläufig vor einem Loyalitätsdilemma. Sie hat auf der einen Seite diese festzustellen und darüber zu berichten, sie hat aber das Interesse der Organisation im Auge zu behalten. Sie hat sich der Wahrheit verbunden zu fühlen, bei ihrer Berichterstattung hat sie aber das Wohl der Organisation im Auge zu behalten. Interne Revisoren sind keine Beauftragten von Strafverfolgungsbehörden oder Aufsichtsbehörden. Bei Feststellung von Verstößen hat die *Interne Revision* diese nicht als reinen Selbstzweck festzustellen sondern in Hinblick auf Risiken für die Organisation und ihre Mitarbeiter und Führungskräfte zu untersuchen und es muss der Internen Revision mehr um die Beseitigung der Missstände und damit der Gefahren für die Organisation gehen als das Aufzeigen der Verfehlung an sich. Gerade im *Management Audit* wird diese Loyalität zum Unternehmen mehrfach gefordert sein.

Loyalität zum oder zu den formalen oder tatsächlichen Trägern der Macht birgt ein weiteres nicht zu unterschätzendes Konfliktpotential. Die *Interne Revision* wird Regelfall für das oberste Management, im monistischen System für den Vorstand oder die Geschäftsführung tätig. Im dualen System ist die Unterstellung unter das Audit Committee oder Prüfungsausschuss üblich. Damit besteht nicht nur eine persönliche Loyalitätsverpflichtung sondern auch eine persönliche Abhängigkeit. Gerade im *Management Audit* gerät die Interne Revision sehr oft in Konflikt mit verschiedenen

³ James Comey war unter anderem Stellvertretender US Justizminister und zuletzt Direktor des FBI. Er wurde von Präsident Trump 2017 entlassen.

Machtträgern. Der Konflikt mit *Stakeholdern* der *Internen Revision*, wie Vorstand, *Senior Management*, Aufsichtsrat, geprüfte Einheiten und Personen, andere Schlüsselfunktionen der Organisation sowie externen Überwachungseinrichtungen (Wirtschaftsprüfer, Behörden) ist tägliches Brot der *Internen Revision*. Beachtlich ist die Gefahr in die Konflikte innerhalb des obersten Managements hineingezogen zu werden, indem Mitglieder des Top Managements kritische Feststellungen über ihnen nachgeordneten Manager als persönlichen Angriff betrachten. Besonders konfliktreich kann es auch werden, wenn Entscheidungen von höchster Managementebene anlässlich eines *Managementaudits* auf einer unteren Ebene einer kritischen Würdigung zu unterziehen sind. Neuerlich ist darauf zu verweisen, dass die Managemententscheidung auf oberster Ebene selbst nicht Gegenstand der Evaluierung zu sein braucht, sehr wohl aber die Art und Weise und die Grundlage ihres Zustandekommens. Um es der *Internen Revision* zu ermöglichen effektiv, unparteiisch und objektiv vorzugehen, ist die Unterstellung der *Internen Revision* unter den CEO und ein vertrauensvolles Verhältnis zu und mit diesem unabdingbar. Öffentlich rechtliche Normen und geschriebene Revisionsordnungen erleichtern diese Konfliktbewältigung oder Konfliktvermeidung, können aber ein persönliches und sachliches Vertrauensverhältnis nicht ersetzen. Die an anderer Stelle beschriebene, im VAG vorgeschriebene zusätzliche Berichterstattung an den Vorsitzenden des Aufsichtsrates und gegebenenfalls den Prüfungsausschuss über wesentliche Feststellungen und Empfehlungen (§ 119/3) scheint auf den ersten Blick eine Stärkung der *Internen Revision* darzustellen, sie eröffnet aber auch ein nicht unbeträchtliches Konfliktpotential, wenn Vorstand oder einzelne seiner Mitglieder mit den berichteten Feststellungen und auch den abgegebenen Empfehlungen keine Freude haben. Ein besonderes Vertrauensverhältnis zum CEO und dessen Verständnis für die schwierige Situation des Revisionsleiters wird einen Weg aufzeigen können, dass der Revisionsleiter in seiner Berichterstattung dem Gesetz konform bleibt, objektiv und unparteiisch vorgeht, aber mit Augenmaß in der Formulierung und der Intensität bei der Berichterstattung vorgeht. Ein bisweilen gangbarer Weg kann sein, mit dem CEO die Beseitigung des Missstandes zu vereinbaren, die tatsächliche Beseitigung anlässlich eines *follow up* festzustellen und dies erst dann in die formelle Berichterstattung einfließen zulassen.

Das **Konfliktpotential zwischen jedem Revisionsmitarbeiter oder Revisionsleiter und den Kollegen** in der Organisation und im Management

ist mannigfaltig. Jeder Revisionsmitarbeiter und jeder Revisionsleiter lebt nicht nur innerhalb der hierarchischen Ordnung der Organisation mit Loyalitätsverpflichtungen zu den Vorgesetzten und den Untergebenen, sondern auch im sozialen Umfeld der Organisation. Persönliche Sympathien und Antipathien zu den Geprüften und / oder deren Vorgesetzten spielen im *Managementaudit* eine nicht unbeträchtliche Rolle. In jeder Organisation gibt es formelle und informelle Gruppierungen von der gemeinsamen Freizeitgestaltung über private Freundschaften zu Zugehörigkeiten zu Verbänden und Vereinen oder zur gemeinsamen Vergangenheit in Studium oder vorheriger Beschäftigung. In Organisationen die mehrfache Fusionen mitgemacht haben in denen es oftmals Sieger und Verlierer, Übernehmer und Übernommene gegeben hat, bilden sich oftmals „Seilschaften“ heraus. Es gibt weder für den Revisor noch den Leiter der *Internen Revision* ein Patentrezept, wie trotz derartiger Bindungen das Objektivitätsgebot eingehalten werden kann. Hilfreich ist, neben der persönlichen Integrität, auch hier das Vier Augenprinzip bei der Abfassung und Freigabe von Revisionsberichten oder deren Entwürfen, ja sogar bei der Planung einzelner Prüfungsschritte und Prüfungsmaßnahmen, wobei die Kenntnis bestehender Seilschaften durchaus hilfreich sein kann. Revisionsteams zur Prüfung heikler Materien, besonders im *Managementaudit*, sollten möglichst heterogen zusammengesetzt sein, soweit dies die Größe der Organisation zulässt. Generell ist in diesem Zusammenhang nochmals darauf hinzuweisen, dass Organisationen die dazu tendieren, beim Kontrollaufwand eine stärkere Bereitschaft zur Personalreduktion zu zeigen als etwa in der Produktion oder gar im Vertrieb keineswegs gut beraten sind. Es ist davor zu warnen, dass eine Personalreduktion in der *Internen Revision* keineswegs dazu führen sollte, dass Revisoren als Einzelkämpfer tätig werden, denn ein funktionierendes vier Augen Prinzip ist ein wesentlicher Beitrag zur Absicherung der persönlichen Objektivität und Unparteilichkeit der in der *Internen Revision* Tätigen und bildet damit eine Voraussetzung für die Effizienz und Unangreifbarkeit ihrer Arbeit.

Abgesehen von jeder Loyalität zu anderen Menschen und Organisationen ist **jeder Mensch in erster Linie loyal zu sich selbst und seinen unmittelbaren Nächsten**. Jeder Revisionsmitarbeiter, der nicht zufällig im Lotto gewonnen hat oder eine reiche Erbschaft hat antreten dürfen, hat vor allem materielle Bedürfnisse von sich selbst und seiner Familie zu befriedigen. Die Entlohnung im weitesten Sinn bringt die materielle Absicherung zur Befriedigung der

Bedürfnisse. Diese materielle Absicherung bietet die Organisation und in der Regel das Top Management, das auch über die Arbeitsbedingungen, die personelle und sachliche Unterstützung und das Verständnis für die Revisionsarbeit sorgen. Oftmals ist die Tätigkeit in der *Internen Revision* auch nicht als das Ende der beruflichen Tätigkeit geplant, sie kann aber das Ende der Karriere sein und eine solche streben doch die meisten Menschen an, überhaupt wenn sie die Pension nicht in greifbarer Nähe haben. Die Versuchung sich mit allen Vorgesetzten gutzustellen besteht für jeden Revisor, auch wenn die Qualität der Arbeit darunter leiden mag. Den meisten Menschen ist nach einem alten Sprichwort „das Hemd näher als der Rock“. Die Leitung der Organisation ist gut beraten, den Leiter der *Internen Revision* und seine Mitarbeiter materiell ordentlich zu versorgen, ohne sie damit zu korrumpieren. Eine langfristige Bindung des Revisionsleiters an die Organisation ist eine gute Investition in die Sicherheit. Nicht umsonst haben viele Revisionsleiter eine Pensionsregelung mit den Organisationen, die Loyalität auch über das Ausscheiden sichern sollen.

5. BUSINESS JUDGEMENT RULE

Die *Interne Revision* muss sich bewusst sein, dass die Tätigkeit jedes Managers zu einem großen Teil durch das Treffen von Entscheidungen geprägt ist. und entscheiden bedeutet, aus einem Bündel von Alternativen eine Auswahl zutreffen (Recke, 2004, 1). Die Entscheidungsfindung ist ein komplexer Prozess, der ausgehend von der Problemdefinition, über die Zielsetzung, der Ermittlung von Alternativen und der Feststellung der Konsequenzen zur Entscheidung führt (Laux, 1998, 8 ff). Die Entscheidungsfindung hängt dabei im hohen Maße vom Informationsstand zum Zeitpunkt der Entscheidung ab, wobei sie „unter sicherer Erwartung“ oder „unter Risiko“ – die Konsequenzen des Handelns sind unbestimmt, die Eintrittswahrscheinlichkeit ist bekannt – oder „unter unsicherer Erwartung“ – sowohl die Konsequenzen als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit sind unbekannt – getroffen werden (Wöhe, Döring, 2005, 8 ff). Die *Interne Revision* befindet sich anlässlich der überwiegend stattfindenden ex post Prüfungen, in der bequemen Lage die eingetretenen Konsequenzen bereits zu kennen. Das Ergebnis an sich ist daher nicht der Focus des *Management Audit* sondern die Art des Zustandekommens. Nahezu jede Entscheidung hat sowohl zivilrechtliche als mitunter auch strafrechtliche Konsequenzen und für die *Interne Revision* ist es hilfreich, die diesbezüglichen Regeln, wie etwa die die

Business Judgment Rule zu kennen und in die eigene Bewertung einzubeziehen. Die *Business Judgment Rule* entstammt ursprünglich dem US amerikanischen Recht. Ihr Sinn liegt darin, den Unternehmensleitern unter bestimmten Voraussetzungen keine Erfolgshaftung aufzuerlegen und beim schlagend werden eines eingegangenen unternehmerischen Risikos nicht die Haftung für eingetroffene Verluste tragen zu lassen. Voraussetzung für die Anwendung ist das Vorliegen einer unternehmerischen Entscheidung, die frei von Sonderinteressen und sachfremden Einflüssen erfolgt ist, aus der ex-ante Sicht offenkundig dem Wohl der Gesellschaft dienlich ist und auf angemessener Information basiert und der Entscheider in gutem Glauben gehandelt hat und zu dieser Entscheidung auch befugt war (Strasser, 2015, 3). Stellt sich bei einer unternehmerischen Entscheidung ex post heraus, dass die Entscheidung falsch und/oder zum Schaden der Gesellschaft war, wird die Frage der Haftung der Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer schlagend, wobei der Grundsatz zu gelten hat, dass das „unternehmerische Risiko letztlich von der Gesellschaft und damit wirtschaftlich von den Gesellschaftern (Aktionären) getragen werden muss“ (Haberer, 2015, 1-2) Mit dem Strafrechtsänderungsgesetz 2015 (StRÄG) wurden diese Grundsätze in das österreichische Strafgesetzbuch (StGB) aber bemerkenswerter Weise auch in das Gesellschaftsrecht durch Ergänzung des Aktiengesetzes (AktG) und des Gesetzes über die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbHG) eingeführt. Die genannten Gesetzesänderungen schreiben Grundsätze fest, die auch bisher Lehre und zivilrechtlicher Rechtssprechung entsprachen (Haberer, 2015, 5). § 84/1 AktG verlangt, dass Vorstandsmitglieder bei ihrer Geschäftsführung „die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.“ Das StRÄG stellt mit einem neuen Abs. 1a nun klar: „Ein Vorstandsmitglied handelt jedenfalls im Einklang mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes, wenn er sich bei einer unternehmerischen Entscheidung nicht von sachfremden Interessen leiten lässt und auf der Grundlage angemessener Informationen annehmen darf, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“. Im GmbH Gesetz wird im § 28/1 festgelegt, dass die Geschäftsführer der Gesellschaft gegenüber verpflichtet sind, bei der Geschäftsführung „die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes anzuwenden. Nach dem neu eingefügten Abs.1a handelt ein Geschäftsführer „jedenfalls im Einklang mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes, wenn er sich bei einer unternehmerischen Entscheidung nicht von sachfremden Interessen leiten lässt und auf

der Grundlage angemessener Information annehmen darf, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.“ Im Strafgesetzbuch (StGB) wurde mit dem StRÄG der Tatbestand der Untreue präzisiert und eingeschränkt. § 153b Abs 1 bedroht mit Strafe „wer seine Befugnis über fremdes Vermögen zu verfügen oder einen anderen zu verpflichten, wissentlich missbraucht und dadurch den anderen am Vermögen schädigt“. Im neuen Abs. 2 wird klargestellt, dass „seine Befugnisse missbraucht, wer in unvertretbarer Weise gegen solche Regeln verstößt, die dem Vermögensschutz des wirtschaftlich Berechtigten dienen.“

6. ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmensführung besteht, verkürzt dargestellt, aus Zieldefinition, Planung, Organisation und Kontrolle (Überwachung). Interne Revision ist ein unverzichtbarer Teil der internen Unternehmensüberwachung als Aufgabengebiet der Unternehmensführung. Die *Interne Revision* erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen und Mehrwert für die Organisation (das Unternehmen) zu schaffen sowie Geschäftsprozesse zu verbessern. Während in der Vergangenheit der Schwerpunkt in der Aufgabenstellung in der Unterstützung der Unternehmensleitung bei der internen Unternehmensüberwachung gelegen ist, liegt er heute in der Unterstützung der gesamten Organisation (des gesamten Unternehmens) bei der Zielerfüllung. Demgemäß haben sich die Aufgaben der *Internen Revision* vom *Financial Auditing* und *Compliance Auditing* über *Operational Auditing* zu *Management Auditing* entwickelt wobei *Management Auditing* als zukunftsorientierte, systematische Bewertung der Aktivitäten aller Führungsebenen zum Zweck der Verbesserung der Zielerreichung und zur Schaffung von Mehrwert für die Organisation verstanden werden kann. Gemäß dem IIA haben Interne Revisoren bei der Ausübung ihrer Tätigkeit nach den Prinzipien Rechtschaffenheit, *Objektivität* und Fachkompetenz vorzugehen haben. Diese *Objektivität* ist neben der *Unabhängigkeit* wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit der *Internen Revision* wobei *Objektivität* eine unbeeinflusste Geisteshaltung bezeichnet, die es der *Internen Revision* erlaubt, ihre Arbeit derart auszuführen, dass die die Arbeitsergebnisse und deren Qualität vorbehaltlos vertreten kann. Interne Revisoren dürfen die Beurteilung ihrer Prüfungsfeststellungen nicht anderen Einflüssen unterordnen. *Unabhängigkeit* ist das Fehlen von Umständen, die die Fähigkeit der *Internen*

Revision bedrohen, ihre Aufgaben unbeeinflusst wahrzunehmen. Um einen hinreichenden Grad an *Unabhängigkeit* zu erzielen soll der Leiter der *Internen Revision* direkten und unbeschränkten Zugang zu Geschäftsleitung und Überwachungsorgan haben. Er soll der Ebene in der Organisation unterstehen, die eine sachgerechte Aufgabenerfüllung sicherstellt. Absolute *Objektivität* und *Unabhängigkeit* der *Internen Revisoren* ist allerdings faktisch unmöglich. Jeder Revisor ist Mitglied der Organisation in der er arbeitet, seinen Gehalt bezieht und sein Fortkommen hat, woraus zwangsläufig *Abhängigkeit* entsteht und es bestehen rechtliche, faktische und persönliche *Loyalitätsverpflichtungen* gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Interessengruppen innerhalb der Organisation. Die Europäische Rahmenrichtlinie für Versicherungsunternehmen verlangt ein Governance System, das ein solides und vorsichtiges Management gewährleistet. Als eine der vier Schlüsselfunktionen dieses Systems ist die *Interne Revision* definiert, die objektiv und unabhängig von operativen Funktionen zu sein hat. Die Europäische Versicherungsaufsichtsbehörde empfiehlt sicherzustellen, dass die *Interne Revision* bei der Durchführung ihrer Aufgaben, der Berichterstattung und der Bewertung der Ergebnisse keiner Beeinflussung durch das Management- oder Aufsichtsorgan unterliegt, die die *Unparteilichkeit* und *Unabhängigkeit* beeinträchtigen könnte. Leider hat der österreichische Gesetzgeber im neuen Versicherungsaufsichtsrecht diese Empfehlung nicht übernommen. Der Europäischen Richtlinie folgend wurde die *Interne Revision* zwar als eine der Schlüsselfunktionen des Governance Systems eingerichtet und wesentliche Verfügungen für die Leitung einer Schlüsselfunktion wurden mindestens zwei Vorstandsmitgliedern gemeinsam übertragen und eine Berichtspflicht wurde nicht nur an den Vorstand sondern auch an den Aufsichtsratsvorsitzenden und den Prüfungsausschuss vorgesehen. Managemententscheidungen sind nahezu immer Entscheidungen unter Unsicherheit. Die *Interne Revision* kann bei ihrer ex post Prüfung der Managemententscheidung feststellen, ob diese richtig oder falsch war. Für die Bewertung der Managementleistung ist aus der Sicht der *Internen Revision* nicht so sehr das Ergebnis ausschlaggebend, sondern wie die Entscheidung getroffen wurde. Maßgeblich für die Bewertung ist die Art wie die Entscheidung getroffen wurde, ob der Entscheidende ob die Führungsentscheidung in einer Atmosphäre getroffen wurde die Widerspruch zulässt, ob sie auf Grund ausreichender Information getroffen wurde und ob der Entscheidungsprozess bis zum letzten

Augenblick für neue, eventuell bessere Informationen offen war. Die *Business Judgment Rule*, die in Österreich mit dem Strafrechtsänderungsgesetz 2015 in den Rechtsbestand eingeführt wurde, kann im Rahmen von Bewertungen im Rahmen des *Managementaudits* hilfreich sein. Sie besagt, dass Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer und im übertragenen Sinn alle Manager sowohl strafrechtlich als auch zivilrechtlich unter Umständen haftungsfrei sind, wenn sie sich bei einer Entscheidung nicht von sachfremden Interessen leiten lassen und auf der Grundlage angemessener Informationen annehmen durften, dass die Entscheidung im Interesse der Gesellschaft (Organisation) war und sie zu dieser Entscheidung auch befugt waren. Um die *Interne Revision* möglichst gut in die Lage zu versetzen objektiv und unabhängig ihre Aufgaben zu erfüllen, sind eine klare Aufgabenstellung und definierte Befugnisse ebenso notwendig, wie eine hierarchisch unangreifbare Stellung innerhalb der Organisation, die die Wertschätzung zu ihr auch nach außen zum Ausdruck bringt. Die zu fordernde besondere persönliche Qualifikation in fachlicher und moralischer Hinsicht der in der Revision Tätigen, sollte auch in den Arbeitsbedingungen und in der Entlohnung Niederschlag finden. Letztendlich hilft dies nur, wenn der Leiter der *Internen Revision* ein persönliches und fachliches Vertrauensverhältnis zum CEO oder den tatsächlich die Organisation Leitenden aufbauen und erhalten kann und er damit für diesem oder diese zu einem Berater wird, dem vertraut werden kann (*Trusted Advisor*).

SUMMARY AND CONCLUSIONS

Business Management consists of setting objectives, planning, organization and control. Internal Audit (IA) is an indispensable part of internal controls. It is an independent and objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's processes. In the past, the main goal of IA was the assistance of top management in internal controls. Today IA helps the whole organization to accomplish its objectives. Tasks of IA have developed from financial auditing and compliance auditing to operational auditing and finally to management audit. Management audit is a future-oriented and systematic evaluation of the activities of all levels of management performed by the IA to improve organizational profitability and to increase the achievement of the organizational objectives by improving the performance of the management functions.

The Global Institute of Internal Auditors – IIA is recently the most important international standard setter for IA. Internal auditors are expected to apply and uphold the following principles: Integrity, objectivity, confidentiality and competency. Essential prerequisites for effective IA are independence and objectivity. Independence is the freedom from conditions that threaten the ability of the IA activity to carry out IA responsibilities in an unbiased manner. To achieve the degree of independence the chief audit executive (CAE) needs direct and unrestricted access to senior management and the board. The CAE must report to a level within the organization that allows the IA activity to fulfill its responsibilities. Objectivity is an unbiased mental attitude that allows internal auditors to engage in such a manner that they believe in their work product and that no quality compromises are made. Objectivity requires that internal auditors do not subordinate their judgment on audit matters to others. Absolute independency and objectivity seem impossible, because each internal auditor is part of the organization he works for. On one hand internal auditor's income and career depend on the people they work for. On the other hand they are obliged to be loyal to their superiors, their coworkers, their subordinates and as a human being they have friends and enemies for personal reasons within the organization or connected to it. Following James Comey there is also a loyalty, to higher values as the truth. The European framework for insurance business – Solvency II – demands that insurance undertakings have an effective system of governance in place, which provides a sound and prudent business management. One of the four key functions in this system is the internal audit function. The function shall be objective and independent from the operational functions. EIOPA, the European Insurance Authority states in its guidelines the advice, that national regulators should ensure that internal audit functions are not subject of influence from the administrative, management or supervisory body that can impair its independence and impartiality when performing and audit and when evaluating and reporting the audit results. Unfortunately, the Austrian parliament did not take over this guideline in the new Austrian Insurance Supervisory Law. Following Solvency II, IA is also in the Austrian law one of four key functions of the governance system and essential decisions concerning the head of such a function are requested to be made by a minimum of two members of the management board. IA has to report essential findings and recommendations not only to the whole management board but also - on a quarterly basis - to the chairman of the supervisory board and the audit

committee, but this rule may be the base of a conflict between Top Management and IA. Management decisions are frequently uncertain decisions. IA, as an ex - post activity, mostly knows if the decision was right or wrong. For the evaluation of management decisions therefore the main goal is not the result but the decision's making process. Following the business judgment rule, implanted in the Austrian law in 2017, managers who make business decisions in good faith, fulfill the duty of care if there is not conflict of interest between organization's stake and managers personal stake, they gather reasonable information, they honestly and rationally believe that the decisions is in the organization's interest and they are entitled to make the decision. For an independent and objective handling of the duties of IA, it is necessary to give the chief audit executive a high position within the organization and the necessary authority to get an accordant acceptance. The necessary personal and moral qualification of internal auditors should be supported by appropriate salary and conditions of work. However, an excellent personal and informed relationship between the CEO or the person who rules the organization really and the chief audit executive as his trusted advisor is necessary and most important for IA to deliver the best performance.

Key words: Business Judgement Rule, Governance System, IIA Code of Ethics, Interne Revision, Loyalitätskonflikte, Management Audit, Managementkreislauf, Objektivität, Unabhängigkeit

QUELLENVERZEICHNIS

- Altenberg, S. (2004). *Unternehmen in Lück Lexikon der Betriebswirtschaft*. München: Roldenbourg.
- AktG. Bundesgesetz über Aktiengesellschaften (Aktiengesetz) BGBl 98/1965 idF BGBl I 107/2017.
- Amling, T., Bantleon, U. (2007). *Handbuch der Internen Revision*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Chambers, R. (2017). *Trusted Advisors*. Key Attributes of Outstanding Internal Auditor, Internal Audit Foundation, Lake Mary FL.
- Comey, J. (2018). *Größer als das Amt*. München: Droemer Verlag.
- dVo 2015/35. Delegierte Verordnung (EU) 2015/35 der Kommission vom 10.10.2014 zur Ergänzung der Richtlinie 2009/138/EG des Europäischen Parlaments und des Rates betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II) ABl L 12/294 1-197.
- Egner, T. (2012). *Begriff, Zielsetzung und Aufgaben*, in *Freidank Carl Christian/Peemöller Volker, Kompendium der Internen Revision*. Berlin: Schmidt Verlag.
- EIOPA – European Insurance and Occupational Pension Authority, Leitlinien zum Governance System, BoS – 14/253.
- Elsik, W. (2010). Konflikt, in: Scholz Christian (Hrsg.) *Vahlers Großes Personallexikon*. München: Verlag Vahlen.
- FMA. (2008). *Österreichische Finanzmarktaufsichtsbehörde*, FMA Mindeststandards für die Interne Revision in Pensionskassen.
- Fleming, R., Kyburz, A. (2014). "Gedanken zum Three Lines of Defense Modell", *Der Schweizer Treuhänder*, 760–766.
- Frese, E. (2004). Organisation, in: Lück Wolfgang (Hrsg.) *Lexikon der Betriebswirtschaft*. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- GmbHG. Gesetz vom 6. März 106 über Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH Gesetz) RGBl 58/1906 idF BGBl I 104/2017.
- Gmür, M. (2010). Loyalität, in: Scholz Christian (Hrsg.) *Vahlers großes Personallexikon*. München: Verlag Vahlen.
- Haberer, T. (2015). Business Judgement Rule: AB 1.1.2016 in Österreich gesetzlich verankert, KWR up2date 21.12.2015, <http://kwr.at/up2date/2015/12/21>.
- Haric, P. (2018). Management Definition in Gabler Wirtschaftslexikon, Springer Gabler online <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-download-03.05.2018>.
- Hauser, P. (2017). "Interne Revision im Konflikt und als Konflikt mit Betrachtungen zur Revisionskommunikation, Eskalation und Auswirkungen von Digitalisierung, Internet und Big Data, in: Rohrbach Wolfgang (Hrsg.) *Versicherungsgeschichte Österreichs*, Band XIII. Beograd, Wien, 2017/2018 299 – 40.
- Hauser, P. (2015). Das Governance – System als Beitrag zur Sicherheit der Versicherungsnehmer und Anspruchsberechtigten. Nach über 20 Jahren der Entwicklung erfolgt die Umsetzung von Solvency II in österreichisches Recht. Eine kritische Betrachtung der fast unendlichen Geschichte, in: Rohrbach Wolfgang (Hrsg.) *Versicherungsgeschichte Österreichs*, Band XII. Beograd, Wien, 223–286.
- Hauser, P. (2004). Aktuelle Bestandsaufnahme und Perspektiveneinschätzung der Internen Revision in der Österreichischen Versicherungswirtschaft, in: Rohrbach W. (Hrsg.) *Versicherungsgeschichte Österreichs*, Band 8 Teil 2. Holzhausen, Wien, 311–374.
- Hauser, P. Witzany, A. (2016). Die Interne Revision im Österreichischen Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) 2016 in Umsetzung der EU Richtlinie Solvabilität II, *European Insurance Law Review*, 15(2), 22–36.
- Hauser, P., Wöhry, K. (2010). Die Interne Revision im risikoorientierten Ansatz von Solvency II, *Versicherungsrundschau*, 5, 23–35.

Häussling R., Zimmermann, G. (2006). Organisation, in: Schäfers Bernhard / Kopp Johannes (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.

Hofmann, S. (2012). Fraud and Error, in: Freidank Carl-Christian, Freidank Carl Christian / Peemöller Volker, *Kompendium der Internen Revision*. Berlin: Schmidt Verlag.

IA2015, Initiativantrag (selbständiger Antrag) der Abgeordneten Steinacher, Jarolim, Vetter Kolleginnen und Kollegen betreffend ein Bundesgesetz mit dem das Strafgesetzbuch, das Aktiengesetz und das Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung geändert werden, miterledigt mit Strafrechtsänderungsgesetz 2015, 1110A d.B: XXV GP.

IPPF (2017). DIIR/IIA Austria, IIA Switzerland (Hrsg), *Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017*, Wien: IIA Instiut für Interne Revision, Schriftenreihe 03.

Laux, H. (1998). *Entscheidungstheorie*. Springer: Wien.

Lück, W. (2004a). *Interne Revision in Lück Wolfgang Lexikon der Betriebswirtschaft*. München: R.Oldenbourgh Verlag.

Lück, W. (2004b). *Überwachung in Lück Wolfgang Lexikon der Betriebswirtschaft*. München: R.Oldenbourgh Verlag.

Lück, W. (2004c). Management Auditing 441–442 in: Lück Wolfgang, *Lexikon der Betriebswirtschaft*. München: Roldenbourgh Verlag.

Peemöller, V. (2012). Entwicklungsformen und Entwicklungsstand der Internen Revision, in: Freidank Carl

Christian / Peemöller Volker, *Kompendium der Internen Revision*. Berlin: Schmidt Verlag, 67–91.

Recke, G. (2004). *Entscheidungsanalyse unter Risiko*. Göttingen: Duerkop & Radicke.

Richtlinie 2009/138/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 betreffend die Aufnahme und Ausübung der Versicherungs- und Rückversicherungstätigkeit (Solvabilität II) ABL L 335 vom 17.12.2009, S 1–155.

Ringleb, H. (2004). “Corporate Governance” in: Lück Wolfgang, *Lexikon der Betriebswirtschaft*. R.Oldenbourgh, München: Verlag.

Schauer, R. (2016). *Betriebswirtschaftslehre Grundlagen*. Wien: Linde Verlag.

StGB. Bundesgesetz vom 23. Jänner 1973 über die mit gerichtlicher Strafe bedrohten Handlungen (Strafgesetzbuch) BGBl 60/1974 idF BGBl I 117/2017.

StRÄG. (2015). Bundesgesetz, mit dem das Strafgesetzbuch, das [...] geändert werden (Strafrechtsänderungsgesetz 2015) BGBl I 112/2015.

Strasser, P. (2015). *Business Judgment Rule*, Vavrowsky / Heine / Marth Rechtsanwälte 27.11.2015, www.vhm-law.at/UserFiles/Media/News/2016,30.06.2018.

VAG. (2016). Bundesgesetz, mit dem ein Bundesgesetz über den Betrieb und die Beaufsichtigung der Vertragsversicherung (Versicherungsaufsichtsgesetz 2016) erlassen wird sowie [...] geändert werden BGBl I 34/2015.

Wöhe, G., Döring, U. (2005). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München: Verlag Franz Vahlen.