



DIPLOMARBEIT

Master Thesis

Nachlaufende Prüfung des Projekterfolges bei Großprojekten

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades
einer Diplom-Ingenieurin
unter der Leitung von

Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Andreas KROPIK

und als verantwortlich mitwirkende Assistentin

Univ.Ass. Dipl.-Ing. Ursula GALLISTEL

am

Institut für interdisziplinäres Bauprozessmanagement

E 234

eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Bauingenieurwesen

von

Hanna Herbstrith

1025767

Zukunftsweg 78/10,
1210 Wien

Wien, am 14.Februar.2016

Anmerkung zur Geschlechtsneutralität

Vorab wird ausdrücklich festgehalten, dass mit den in dieser Arbeit verwendeten Personenbegriffen grundsätzlich Männer und Frauen gleichermaßen gemeint sind. Herkömmliche Berufs- und Personenbezeichnungen wurden zugunsten der besseren Lesbarkeit beibehalten und sind ausnahmslos geschlechtsneutral zu verstehen.

Danksagung

Zu Beginn möchte ich meinen Interviewpartnern von der Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG, dem Stadtrechnungshof Wien und dem Rechnungshof danken. Außerdem herzlichen Dank an Herrn Dr. Rant für das Fachgespräch. Ich weiß zu schätzen, dass sich jeder einzelne die Zeit genommen und meine gestellten Fragen umfassend beantwortet hat. Durch ihre Bereitschaft zur Unterstützung konnte meine Arbeit einen wertvollen Praxisbezug erlangen.

Zudem möchte ich mich bei Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Andreas Kropik für seine Bereitschaft bedanken, dass ich eine Diplomarbeit im Bereich Bauwirtschaft zur nachlaufenden Bauerfolgskontrolle schreiben konnte. Seit meiner Schulzeit an der Höheren Technischen Lehranstalt fasziniert mich die Schnittstelle zwischen Technik und Wirtschaft. Das gewählte Thema konnte ich mit meinen gesammelten praktischen Erfahrungen in der Baurevision aus dem Praktikum in der Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG gut verbinden.

Einen ganz besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle meiner Betreuerin Frau Univ.Ass. Dipl.-Ing. Ursula Gallistel aussprechen. Ihre Hilfestellung und Ratschläge haben die Entwicklung meiner Diplomarbeit positiv beeinflusst. Ich weiß zu schätzen, dass sie sich die Zeit genommen hat um sich mit meiner Diplomarbeit ausführlich zu beschäftigen und mir dadurch eine große Unterstützung war.

Außerdem möchte ich meiner Familie danken. Ohne ihre Unterstützung hätte ich mein Studium nicht mit diesem Erfolg meistern können. Meine Familie ist mir jederzeit helfend zur Seite gestanden und hat mich in meinem Durchhaltevermögen bestärkt. Sie hat mir den Rücken frei gehalten, sodass ich mich ausschließlich auf mein Studium konzentrieren konnte und so wurde es mir ermöglicht, in dieser Zielstrebigkeit und Geschwindigkeit zu studieren.

Abschließend möchte ich mich bei meinem Studienkollegen und guten Freund Martin Hasenhündl bedanken. Gemeinsam haben wir alle Hürden gut gemeistert. Das Lernen und das Erarbeiten von Projekten waren gemeinsam effizienter und hat meistens viel Spaß bereitet. Wir waren ein gutes Team.

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit untersucht die nachlaufende Prüfung des Projekterfolges bei Großprojekten. Das Ergebnis der Untersuchung ist eine Sammlung von Empfehlungen für die Prüfung von Großprojekten anhand von *Best Practice* Beispielen.

Bauprojekte können von unterschiedlichen Organisationen nachträglich geprüft werden. Beispiele hierfür sind Abteilungen der *Internen Revision*, der Stadtrechnungshof Wien oder der Rechnungshof. Die Prüfungen laufen aus Sicht des Bauherren ab und können, wie die Beispiele, zeigen sowohl intern als auch extern erfolgen. Ziele der Prüfung sind, Mängel und Verbesserungspotentiale aufzuzeigen und anschließend Empfehlungen bzw. Maßnahmen auszusprechen, die eine Verbesserung in zukünftigen Projekten erzielen sollen.

Zunächst wird der Begriff Revision definiert und die allgemein gültigen Standards werden beschrieben. Anschließend werden anhand von Praxisbeispielen (Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG, Stadtrechnungshof Wien und Rechnungshof) die übliche Vorgangsweise einer Prüfung und die wesentlichen Prüfungsaspekte erklärt. Dabei werden die einzelnen notwendigen Prüfschritte und das angewendete Bewertungsschema erläutert. Durch die Auswahl mehrere Organisationen wurde ein Vergleich zwischen diesen ermöglicht und Unterschiede und Gemeinsamkeiten konnten aufgezeigt werden. Die gewonnenen Schlussfolgerungen wurden in der erstellten Sammlung von Empfehlungen für die Prüfung von Bauprojekten anhand von *Best Practice* Beispielen umgesetzt.

Die Sammlung der Empfehlungen ist strukturiert nach den einzelnen Prüfungsphasen. Durch Möglichkeit zur Wahl von Empfehlungen wird genügend Raum für eine dem Unternehmen angepasste Umsetzung gelassen. Es wird den Prüforganisationen eine Idee zur Verbesserung aufgezeigt, allerdings wird die Art und Weise der Ausführung in deren Entscheidungsbereich überlassen. Für jede Prüfphase wurden mögliche Verbesserungspotentiale erhoben. Ziel der Sammlung von Empfehlungen ist es, Anregungen zu geben, um den Prüfprozess zu optimieren und die Prüfungsdurchführung qualitativ zu verbessern.

Abstract

This diploma thesis investigates the ongoing examination of the success of major projects. The result of the research is a collection of recommendations for the assurance of major projects. The recommendations are based on best practice examples.

Construction projects can subsequently be reviewed by several organizations. Examples are departments of internal auditing, City of Vienna Court of Audit and Court of Auditors. As the examples show, there is a distinction between internal and external organizations. Assurances are done under consideration of the needs of the client. The objectives of the assurance are to illustrate deficiencies and subsequently to issue recommendations and actions for improvements of the projects that follow.

To start with, internal auditing is defined and generally applicable standards are described. Afterwards, the usual approach and the essential aspects of an assurance are explained with the help of examples (Department of Internal Auditing at Airport Wien AG, City of Vienna Court and Court of Auditors.) In connection with the explanation, necessary steps of assurance and applied assessment are explained. The selection of more than one example made a comparison among them possible, showing commonalities and differences. The achieved conclusion was used in the collection of recommendations.

The collection of recommendations is structured on the steps of assurance. Recommendations were chosen in order that assurance organizations could have the chance to adjust them to their requirements. Assurance organizations are given advice for improvements, but they can decide the modality of implementation. For every single step of assurance, rooms for improvements were studied. The objective of the collection of recommendations is to give suggestions for assessment process optimization and to improve the quality of implementation in testing.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AG	Arbeitgeber
AKH	Allgemeines Krankenhaus
AN	Arbeitnehmer
BVergG	Bundesvergabegesetz
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DIIR	Deutsches Institut für Interne Revision e.V.
etc.	et cetera
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GU	Generalunternehmer
IIA	The Institute of Internal Auditors
IIRÖ	Institut für Interne Revision Österreich
INTOSAI	Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden
MA	Mitarbeiter
MKF	Mehrkostenforderung
Nr.	Nummer
ÖBA	örtliche Bauaufsicht
SVIR	Schweizerischer Verband für Interne Revision
TU	Totalunternehmer
udgl.	und dergleichen
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

Glossar

In der Arbeit werden alle Begriffe, die im Glossar definiert und erklärt werden *kursiv* geschrieben.

Best Practice:

Ist eine bestmögliche (bereits erprobte) Methode, Maßnahme oder ähnliches zur Durchführung bzw. Umsetzung von etwas. Der Begriff wird vor allem in der Wirtschaft und Politik verwendet.

Corporate Governance:

Darunter wird die Organisation der Leistung und Kontrolle eines Unternehmens zur Sicherung eines optimalen Interessenausgleichs zwischen allen Anspruchsgruppen verstanden.¹

Dolose Handlungen:

Unter dolose Handlungen werden Handlungen in Organisationen bezeichnet, die zu einer Schädigung von organisationsinternen oder -externen Organisation oder Personen führen. Die Schäden können direkter Art sein, etwa durch Entwendung von Vermögensgegenständen, oder indirekter Art, wie bei der Zahlung von Schmiergeldern. Im Bereich von Unternehmen werden darunter Schädigungen, zu deren Ausübung kaufmännische Kenntnisse notwendig sind, verstanden. Merkmale können hohe Schadenssumme pro Einzelvorgang, Verschleierung und der Missbrauch einer ausgeübten Funktion sein.²

Ex-ante:

Ex-ante bedeutet im Voraus. Darunter werden Prüfungen verstanden, die begleitend zu Projekten stattfinden.

Ex-post:

Ex-post bedeutet im Nachhinein. Dieser Begriff steht daher für eine Prüfung nach Abschluss des Projektes bzw. einer Projektphase.

¹Vgl. [7] Buderath 2006, S.101.

²Vgl. [27] Schwager 2012.

Formelle Prüfung:

Bei der formellen Prüfung werden Belege, Vorgänge und die eingesetzten Systeme auf äußere Ordnungsmäßigkeit und rechnerische Richtigkeit überprüft.³

Fraud-Management:

Fraud ist der Englische Begriff für dolose Handlungen. Die Abwehr doloser Handlungen ist die Aufgabe eines Fraud-Management-Systems, das durch die drei Hauptprozesse Prävention, Aufdeckung und Aufarbeitung beschrieben werden kann.⁴

IIA-Standards:

Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision herausgegeben von DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria) und Schweizerischer Verband für Interne Revision (IIA Switzerland), letzte Fassung vom 27. Januar 2015, zitiert in der Arbeit jeweils mit „IIA-Standard Nr. “. ⁵

Internes Kontrollsystem:

Das interne Kontrollsystem stellt die Gesamtheit der unternehmensinternen Steuerungs- und Überwachungsprozesses dar. Die Geschäftsführung ist für die Ausgestaltung und die Überwachung zuständig. Die Interne Revision ist einerseits ein Bestandteil des internen Kontrollsystems, andererseits überprüft diese auch das interne Steuerungssystem und die prozessintegrierten Überwachungsmaßnahmen als Bestandteil des internen Kontrollsystems.⁶

Interne Revision:

Unter Interne Revision wird die Erbringung von unabhängigen und objektiven Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen verstanden, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.⁷ Der Begriff Interne Revision wird in dieser Arbeit, wie in der Praxis üblich, groß geschrieben.

³Vgl. [10] Füss 2005, S.170.

⁴Vgl. [20] Schwager und Fischer 2008, S.12.

⁵Vgl. [8] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision 2015.

⁶Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.42-45.

⁷Vgl. [8] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision 2015, S.5.

Intosai:

INTOSAI steht für Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden. Die Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI) ist die Dachorganisation der externen öffentlichen Finanzkontrolle. Sie bietet den Obersten Rechnungskontrollbehörden (ORKB) seit mehr als 50 Jahren einen institutionalisierten Rahmen für Wissenstransfer und Wissensvermehrung zur weltweiten Verbesserung der externen öffentlichen Finanzkontrolle, um damit Fachkompetenz, Ansehen und Einfluss der ORKB in den jeweiligen Staaten zu steigern.⁸

Lückenlose Prüfung:

Bei der lückenlosen Prüfung werden, um zu einem Prüfungsurteil zu gelangen, sämtliche Elemente eines Prüfungsobjektes hinsichtlich aller relevanten Merkmale ausnahmslos geprüft. Vollprüfungen sollten daher nur bei überschaubaren oder wertmäßig bedeutenden Sachverhalten zur Anwendung kommen.⁹

Materielle Prüfung:

Unter materieller Prüfung wird die Prüfung auf inhaltliche und sachliche Richtigkeit sowie auf die wirtschaftliche Berechtigung des Revisionsobjektes und dessen Dokumentation verstanden.¹⁰

Systemprüfung:

Die Systemprüfung umfasst alle Bereiche des Unternehmens, wie z.B. Unternehmensplanung, Wirtschaftlichkeitsanalyse und Investitionen mit dem Ziel der Systemverbesserung. Darunter ist zu verstehen, dass Erfassungs- und Verarbeitungsprozesse z.B. in der Buchführung nach bestimmten Regeln ablaufen, die ein Bestandteil eines Gesamtsystems sind. Durch die Prüfung des Systemaufbau und der Abläufe wird ein Urteil über die Richtigkeit des Systems gefällt. Dieser gesamte Beurteilungsprozess wird als Systemprüfung bezeichnet.¹¹

⁸Vgl. [23] Generalsekretariat der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI) 2006.

⁹Vgl. [10] Füss 2005, S.171.

¹⁰Vgl. [10] Füss 2005, S.170.

¹¹Vgl. [31] Stiller 2015.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Aufgabenstellung	2
2	Theoretische Grundlagen	4
2.1	Definition <i>Interne Revision</i> , Abgrenzung, Regelwerke	4
2.1.1	Definition <i>Interne Revision</i>	4
2.1.2	Abgrenzung Interne und Externe Revision	5
2.1.3	Abgrenzung <i>Interne Revision</i> zur Gebarungsprüfung	6
2.1.4	Abgrenzung der <i>Internen Revision</i> zum Controlling	7
2.1.5	Verbände und Richtlinien für die <i>Interne Revision</i>	9
2.1.5.1	The Institute of Internal Auditors (IIA)	9
2.1.5.2	Das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR)	12
2.1.5.3	Das Institut für Interne Revision Österreich (IIRÖ)	13
2.2	Grundlagen der <i>Internen Revision</i>	14
2.2.1	Merkmale einer funktionsfähigen <i>Internen Revision</i>	14
2.2.2	Revisionshandbuch	17
2.2.3	Risikoorientierte Prüfungsplanung	18
2.2.4	Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung	19
2.2.4.1	Prüfungsplanung	20
2.2.4.2	Prüfungsvorbereitung	22
2.2.4.3	Prüfungsdurchführung	25
2.2.5	Bewertungsschema – Soll-Ist-Vergleich	28
2.2.6	Ergebnisse der Prüfung	31
2.2.6.1	Berichterstellung	31
2.2.6.2	Aufbau des Prüfberichtes	34
2.2.7	Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen	35
2.3	Baurevision	37
2.3.1	Definition, Nutzen und Aufgaben der Baurevision	37
2.3.2	Abgrenzung der Baurevision	38
2.3.3	Merkmale von Bauvorhaben	39
2.3.4	Ex-post versus Ex-ante Prüfung	40
2.3.5	Prüffelder in der Baurevision	42
2.3.5.1	Einteilung nach Projektphasen	43
2.3.5.2	Einteilung der Prüffelder nach Themengebieten	49

2.3.6	Prüfungsablauf, -methodik und Bewertungsschema	50
3	Umsetzung in der Praxis	51
3.1	Einleitung	51
3.2	Methodik und Gliederung	51
3.2.1	Gesprächsleitfaden	51
3.2.2	Struktur der Praxisbeispiele	53
3.3	Interne Revision der Flughafen Wien AG	54
3.3.1	Aufbau der Abteilung	54
3.3.2	Beispiel für eine typische Prüfung in der Baurevision	55
3.3.3	Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung	56
3.3.3.1	Auswahl und Planung der Prüfungen	56
3.3.3.2	Prüfungsvorbereitung	58
3.3.3.3	Prüfungsdurchführung	59
3.3.4	Bewertungsschema	60
3.3.5	Ergebnisse der Prüfung	61
3.3.5.1	Berichterstattung	61
3.3.5.2	Aufbau des Prüfberichts	62
3.3.6	Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen	63
3.4	Stadtrechnungshof Wien	64
3.4.1	Organisation	64
3.4.2	Beispiele für typische Prüfungen in der Baurevision	65
3.4.2.1	Prüfung MA 29, Neubau der Rechenbrücke und der Schneiderbrücke	66
3.4.2.2	Prüfung MA 29, Prüfung der Einhaltung von Dokumen- tationspflichten bei Vergabeverfahren	67
3.4.2.3	MA 51, Um- und Ausbau der Albert-Schultz-Halle Prü- fersuchen gem. §73 Abs 6a WStV vom 13. Dezember 2013	68
3.4.2.4	MA 28, Umgestaltung der Mariahilfer Straße - bauliche Maßnahme Prüfersuchen gem. §73e Abs 1 WStV vom 24. März 2014	68
3.4.3	Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung	69
3.4.3.1	Auswahl und Planung der Prüfungen	69
3.4.3.2	Prüfungsvorbereitung	70

3.4.3.3	Prüfungsdurchführung	72
3.4.4	Bewertungsschema	72
3.4.5	Ergebnisse der Prüfung	73
3.4.5.1	Erstellung des Prüfberichtes	73
3.4.5.2	Aufbau des Prüfberichtes	74
3.4.5.3	Behandlung im Stadtrechnungshofausschuss	76
3.4.6	Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen	76
3.5	Rechnungshof	78
3.5.1	Organisation	78
3.5.2	Beispiele für typische Prüfungen in der Gebarungsprüfung	80
3.5.2.1	Prüfung: ÖBB-Infrastruktur AG: Erste Teilprojekte der Koralmbahn	80
3.5.2.2	Prüfung: Technische Betriebsführung und bauliche Er- haltungmaßnahmen des AKH Wien – Medizinischer Universitätscampus	81
3.5.2.3	Generalsanierung und Erweiterung des Museums für zeitgenössische Kunst (21er Haus)	81
3.5.2.4	Gebarungsprüfung aus der Sicht des geprüften Unter- nehmens	82
3.5.3	Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung	84
3.5.3.1	Auswahl und Planung der Prüfung	84
3.5.3.2	Prüfungsvorbereitung	86
3.5.3.3	Prüfungsdurchführung	87
3.5.4	Bewertungsschema	88
3.5.5	Ergebnisse der Prüfung	92
3.5.5.1	Erstellung der Prüfergebnisse	92
3.5.5.2	Aufbau des Prüfberichtes	93
3.5.5.3	Berichterstattung	97
3.5.6	Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen	97
3.6	Sachverständiger für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen	99
3.6.1	Grundsätzliche Prüf Aspekte	99
3.6.2	Maßgebende Faktoren in den einzelnen Phasen der Prüfung	102
3.6.2.1	Auswahl bzw. Anlass der Prüfung	102
3.6.2.2	Prüfungsvorbereitung	103
3.6.2.3	Prüfungsdurchführung	103

3.6.2.4	Bewertungsschema	104
3.6.2.5	Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen	104
4	Zusammenfassung und Vergleich der ausgewählten Praxisbeispiele	105
4.1	Auswahl und Planung der Prüfung	105
4.2	Prüfungsvorbereitung	107
4.3	Prüfungsdurchführung	111
4.4	Bewertungsschema	115
4.5	Berichterstellung	118
4.6	Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen	122
5	Sammlung von Empfehlungen	126
5.1	Methodik zur Erstellung der Sammlung von Empfehlungen	126
5.2	Ziele und Anwendung der Sammlung von Empfehlungen	126
5.3	Die Sammlung von Empfehlungen	127
5.3.1	Allgemeine Empfehlungen	128
5.3.2	Auswahl und Planung der Prüfung	128
5.3.3	Prüfungsvorbereitung	129
5.3.4	Prüfungsdurchführung	130
5.3.5	Bewertungsschema	131
5.3.6	Berichterstellung	133
5.3.7	Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen	134
5.4	Grobstruktur einer Bauprojektprüfung	134
6	Abschließendes Resümee	148
7	Quellenverzeichnis	150
A	Interviews	156
A.1	Gesprächsleitfaden für Praxisbeispiele	156
A.2	Gesprächsleitfaden für Interview Sachverständiger	157
A.3	Liste geführte Interviews	159

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Regelwerk der beruflichen Praxis IIA	10
Abb. 2.2	Inhalte der Berufsethik	11
Abb. 2.3	Kompetenzen des Internen Revisors	15
Abb. 2.4	Detaillierter Prüfungsprozess	20
Abb. 2.5	Phasen des Überwachungsprozesses	29
Abb. 2.6	Beispiele Soll-Ist	31
Abb. 2.7	Prüfungs- und Beratungsleistungen der Baurevision	38
Abb. 3.1	Organigramm der Flughafen Wien AG	54
Abb. 3.2	Mögliche Bewertungskriterien der einzelnen Prüffelder	57
Abb. 3.3	Die Organisation des Stadtrechnungshofes Wien	65
Abb. 3.4	Umsetzungsstand der Empfehlungen 2014	77
Abb. 3.5	Organigramm des Rechnungshofes	78
Abb. 3.6	Zeitschiene Prüfung „Skylink“	83
Abb. 3.7	Prüfungsablauf Rechnungshof	84
Abb. 3.8	Beispiel: Prüfungsschema - Prüfung Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnbauvorhaben	90
Abb. 3.9	Fortsetzung Beispiel: Prüfungsschema - Prüfung Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnbauvorhaben	91
Abb. 3.10	Beispiel einer Kernaussage	92
Abb. 3.11	Kenndatenkasten Prüfung Erste Teilprojekte der Koralmbahn	95
Abb. 3.12	Beispiel: Darstellung Erkenntnisse in Langversion	96
Abb. 3.13	Tabelle Nachfrageverfahren Prüfung Flugplatz Vöslau Betriebs- GmbH 2013	98
Abb. 5.1	Projektphase: Projektentwicklung bis zur Genehmigung	135
Abb. 5.2	Fortsetzung 1 - Projektphase: Projektentwicklung bis zur Genehmi- gung	136
Abb. 5.3	Fortsetzung 2 - Projektphase: Projektentwicklung bis zur Genehmi- gung	137
Abb. 5.4	Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auf- traggeber)	138
Abb. 5.5	Fortsetzung 1 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)	139

Abb. 5.6	Fortsetzung 2 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)	140
Abb. 5.7	Fortsetzung 3 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)	141
Abb. 5.8	Fortsetzung 4 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)	142
Abb. 5.9	Projektphase: Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung	143
Abb. 5.10	Fortsetzung 1 - Projektphase: Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung	144
Abb. 5.11	Fortsetzung 2 - Projektphase: Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung	145
Abb. 5.12	Projektphase: Rechnungsprüfung	146
Abb. 5.13	Fortsetzung - Projektphase: Rechnungsprüfung	147

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Vergleich Controlling und <i>Interne Revision</i>	8
Tab. 2	Vor- und Nachteile von Checklisten	24

1 Einleitung

In den Medien wird häufig über Kosten- und Terminüberschreitungen bei Bauprojekten berichtet. Eines der bekannten Beispiele ist der Flughafen Berlin-Brandenburg. Der Flughafen sollte ursprünglich Ende Oktober 2011 in Betrieb gehen, dieser Eröffnungstermin wurde jedoch abgesagt. Heute - nach der sechsten Eröffnungsverschiebung - ist der Flughafen noch immer nicht eröffnet, und der Eröffnungstermin wurde in das zweite Halbjahr 2017 verschoben. Jedoch bestehen bereits wieder Zweifel, ob der Termin eingehalten wird.¹² Die Gründe dafür waren Planungsfehler, Baumängel und Technikprobleme. Die Baukosten wurden ursprünglich mit einer Milliarde Euro veranschlagt. Im Juli näherte sich die Prognose der sechs Milliarden Marke.¹³

Da stellt sich sicherlich für den einen oder anderen Leser die Frage, warum Bauprojekte so häufig schief laufen. Bauprojekte sind mit hohem Risiko behaftet, da jedes Bauprojekt ein Unikat darstellt. Jedes Bauwerk bringt neue Vorgaben und stellt die Beteiligten vor neue Herausforderungen. Ein weiterer Aspekt ist die Komplexität eines Bauprojektes. Von Anfang bis Ende werden viele unterschiedliche Projektbeteiligte - von Bauherr, Projektsteuerung, Planer über Ausführende Bauunternehmen - benötigt, um das Projekt realisieren zu können. Die Koordination der einzelnen Beteiligten stellt eine fordernde Aufgabe da.

Auf Grund dieser beschriebenen Aspekte ist es wichtig, den Erfolg von Bauprojekten zu bestimmen und eventuelle Schwachstellen im Projekt festzustellen. Dies geschieht in der Praxis mittels Prüfungen während und nach der Projektausführung. Besonders die Feststellung von Mängeln ist von Bedeutung, da aus diesen die Möglichkeit besteht für nachfolgende Projekte Verbesserungspotentiale abzuleiten. Die Prüfungen von Bauprojekten in Österreich wird von im Unternehmen integrierten *Internen Revisionen*, Stadtrechnungshöfen, dem Rechnungshof und unabhängigen Sachverständigen ausgeführt. Dabei sei angemerkt, dass der Rechnungshof und Stadtrechnungshof nur Bauprojekte von öffentlichen Auftraggebern überprüfen.

¹²Vgl. [1] Abdi-Herrle, Zeit Online, 07.August.2015.

¹³Vgl. [9] Fuchs, Lebert und Müller, Die Zeit, 20.Juli.2015.

1.1 Aufgabenstellung

Auf Basis der geschilderten Situation ergab sich die Aufgabenstellung für diese Arbeit. Verschiedene Stellen prüfen regelmäßig den Erfolg großer Bauprojekte, beginnend bei der *Internen Revision* bis hin zum Rechnungshof. Nach welchem Schema laufen derartige Prüfungen ab? Welches sind die maßgeblichen Bewertungsfaktoren und wie kann eine übersichtliche Darstellung erfolgen?

Das Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines *Best Practice* Leitfadens auf Basis der untersuchten Prüfungsvorgänge in Theorie und Praxis.

Der Fokus liegt auf der Erhebung der bestmöglichen und bereits erprobten Prüfungsmethoden. Auf dieser Basis wird herausgearbeitet, welche Aspekte ein Leitfaden auf Grund von *Best Practice*-Beispielen umfassen soll, damit er sowohl der *Internen Revision* als auch Rechnungshöfen die Vorbereitung und Durchführung von Prüfungen erleichtert und die Qualitätssicherung von internen und externen Prüfungstätigkeiten unterstützt.

Um diese Fragestellung beantworten zu können, erfolgte die Arbeit in vier Teilen. Im ersten Teil wird die notwendige Theorie erläutert. Es soll *Interne Revision* definiert und von anderen Bereichen abgegrenzt werden, sowie die Abgrenzung der Baurevision zu anderen Bereichen der Revision herausgearbeitet werden.

Der zweite Teil befasst sich mit der Umsetzung der Revisionstätigkeit in der Praxis. Zu diesem Zweck wurden drei Organisationen - Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG, der Stadtrechnungshof Wien und der Rechnungshof - ausgewählt. Um die gewünschten Informationen zu erhalten, wurden mit den Prüfern Interviews anhand eines Gesprächsleitfadens geführt. Zusätzlich wurde ein Interview mit einem unabhängigen Sachverständigen geführt. Durch dieses Gespräch war es möglich, weitere noch nicht berücksichtigte Aspekte der Prüfung von Bauprojekten zu erlangen. Die Prüfungsmethoden des Sachverständigen weisen deutliche Unterschiede zu der eigentlichen Revisionsarbeit auf.

Daher soll im dritten Teil der Arbeit unter anderem analysiert werden, ob die Möglichkeit besteht, diese Prüfansätze teilweise in die Revision einzugliedern. Der dritte Teil besteht aus einer Zusammenfassung und einem Vergleich der einzelnen Prüforganisationen einschließlich der vorhandenen theoretischen Grundlagen und der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Gespräch mit dem Sachverständigen. Mögliche Verbesserungspotentiale bzw. Optimierungen im Prozessablauf sollen erhoben werden.

Ursprünglich sollte sich der vierte Teil mit der Ausarbeitung des Leitfadens befassen. Im Zuge der Arbeit wurde der Autorin bewusst, dass bereits einige Vorgaben zur Prüfungsdurchführung bestehen. Daher wurde eine weitere Erstellung von strikten und umfassenden Vorgaben als nicht sinnvoll erachtet und die Entscheidung getroffen eine Sammlung von Empfehlungen für die Prüfung von Bauprojekten anhand von *Best Practice* Beispielen aufbauend auf den bereits vorhandenen Vorgaben zu erstellen. Ziel ist es, Anregungen zur Optimierung des Prüfprozesses und qualitative Verbesserung der Prüfungsdurchführung zu geben.

2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen gliedern sich in drei Teile. Im ersten Teil wird der Begriff *Interne Revision* definiert, es erfolgt eine Abgrenzung und die wesentlichen Regelwerke werden erläutert. Auf die *Interne Revision* im Detail und die gängige Prüfungsdurchführung wird im zweiten Teil eingegangen. Der letzte Teil beschäftigt sich mit der Baurevision, der Überprüfung von Bauprojekten. In diesem erfolgt die Abgrenzung zu anderen Prüfungen und die Darstellung wesentlicher Merkmale.

2.1 Definition *Interne Revision*, Abgrenzung, Regelwerke

2.1.1 Definition *Interne Revision*

Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- 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.¹⁴

Des Weiteren wird nicht allein die Ermittlung von Ordnungsmäßigkeit und Sicherheit als Zweck angesehen, sondern im Rahmen ihrer Aufgabenstellung soll die *Interne Revision* auch durch die Verbesserung der Betriebsabläufe zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen.¹⁵

Die Hauptaufgabe der *Internen Revision* besteht in der Prüfung von innerbetrieblichen Abläufen und Strukturen. Der Prüfer muss die Prüfobjekte nach ihren Risikopotentialen und den jeweils passenden prüferischen Ansatz auswählen sowie mögliche Fehler aufdecken. Bei der Zielsetzung sind Ordnungsmäßigkeits-, Sicherheits-, Zweckmäßigkeits- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen zu unterscheiden.¹⁶

¹⁴[8] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision 2015, S.5.

¹⁵Vgl [10] Füss 2005, S.35.

¹⁶Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.18.

In einer Ordnungsmäßigkeitsprüfung wird die Einhaltung formaler Ordnungsprinzipien, wie z.B. Vorschriften der Geschäftsführung, Gesetze, Verordnungen, etc. geprüft. Ziel der Prüfung ist die Ermittlung von Abweichungen zu den Vorgaben.¹⁷

Das Ziel der Sicherheitsüberprüfung ist die Vermeidung von physischen Gefährdungen des Unternehmens sowie von Verstößen gegen bestehende Auflagen. Die Sicherheit der Belegschaft und die materielle Sicherheit des Unternehmensvermögens sollen gewährleistet werden.¹⁸

Die Zweckmäßigkeitsprüfung untersucht Einrichtungen und Vorgänge hinsichtlich der Eignung zur effizienten Erfüllung ihrer Aufgaben.¹⁹ Im Vergleich dazu hat die Wirtschaftlichkeitsprüfung das Ziel, betriebliche Sachverhalte darauf hin zu untersuchen, ob sie dem ökonomischen Prinzip entsprechen.²⁰

2.1.2 Abgrenzung Interne und Externe Revision

Unter Externer Revision könnten irrtümlicher Weise Prüfungen von externen Prüfeinrichtungen im Allgemeinen verstanden werden. Allerdings hat der Begriff Externe Revision eine klare Definition und wird nur für eine bestimmte Art von Prüfung verwendet.

In der Literatur ist die Externe Revision mit dem Begriff Abschlussprüfung gleichgesetzt. Die Abschlussprüfung ist die für AGs und größere GmbHs im Unternehmensgesetzbuch vorgeschriebene externe Prüfung des Jahresabschlusses. Die Externe Revision hat die Aufgabe Vorgänge, Verträge und Abrechnungen auf Ordnungsmäßigkeit zu prüfen und Unwirtschaftlichkeit, Unregelmäßigkeiten (Buchungsfehler, Rechtsfolgefehler) oder Manipulationen (z. B. Veruntreuungen) aufzudecken.²¹ Die Buchführung und Rechnungslegung wird auf Ordnungsmäßigkeit und Gesetzmäßigkeit geprüft.²²

¹⁷Vgl. [10] Füss 2005, S.67.

¹⁸Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.18.

¹⁹Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.18.

²⁰Vgl. [10] Füss 2005, S.68.

²¹Vgl. [6] Böttger 2008, S. 9.

²²Vgl. [5] Barsch, S.13.

Im Rahmen der Ordnungsmäßigkeitsprüfung soll der Abschlussprüfer hauptsächlich die Einhaltung der formalen Ordnungsprinzipien der Buchführung aus dem Unternehmensgesetzbuch und diversen EU-Richtlinien als Grundlage für eine ordnungsgemäße Rechnungslegung prüfen. Die Gesetzmäßigkeitsprüfung dient der Feststellung, ob die Buchführung sowie der Jahresabschluss und der Konzernabschluss den gesetzlichen Vorschriften entsprechen.²³

Eine Zusammenarbeit zwischen Interner und Externer Revision besteht, da sich ihre Aufgabengebiete teilweise überschneiden. Beispielsweise hat der Abschlussprüfer zu prüfen, in welchem Umfang er die Ergebnisse der *Internen Revision* verwerten kann. Die Ergebnisse der *Internen Revision* können die eigene Prüfungshandlung jedoch nicht ersetzen.²⁴ Allerdings kann die *Interne Revision* das Kontroll- und Überwachungsrisiko in bestimmten Prüfungsgebieten der Abschlussprüfung gezielt senken. Im Bereich Finanz- und Rechnungswesen hat die *Interne Revision* weitgehend gleiche Aufgabenfelder wie der Abschlussprüfer.²⁵

2.1.3 Abgrenzung *Interne Revision* zur Gebarungsprüfung

Die Prüfung von öffentlichen Prüfeinrichtungen wird häufig als Gebarungsprüfung bezeichnet. Da unter anderem die allgemeinen Regelungen im Praxisteil im Kapitel 3.4 Stadtrechnungshof Wien und Kapitel 3.5 Rechnungshof erläutert werden, wird hier auf eine weitere Erklärung verzichtet. Aufgaben, Funktionen, Organisation und Stellung des Rechnungshofes sind des Weiteren im VI. Hauptstück des Bundes-Verfassungsgesetz geregelt. Details sind in den Landesgesetzen und im Rechnungshofgesetz enthalten. Weitere gesetzliche Informationen zu dem Stadtrechnungshof Wien sind in der Stadtverfassung vorhanden.

Beim vollständigen Durchlesen der Arbeit wird ersichtlich werden, dass viele Gemeinsamkeiten in den Abläufen zu der *Internen Revision* bestehen. Die Unterschiede liegen im Detail und werden im Abschnitt 4 beschrieben. Daher können einige theoretische Grundlagen der *Internen Revision*, die im zweiten Teil dieses Kapitels beschrieben

²³Vgl. [14] Lück und Henke 2006, S.125.

²⁴Vgl. [5] Barsch, S.13.

²⁵Vgl. [14] Lück und Henke 2006, S.126-128.

werden, auch auf öffentliche Prüfeinrichtungen angewendet werden.

2.1.4 Abgrenzung der *Internen Revision* zum Controlling

In einem Unternehmen ist sowohl das Controlling als auch die *Interne Revision* von Bedeutung. Auch wenn Ähnlichkeiten bestehen, gibt es wesentliche Unterschiede. Weiters soll gezeigt werden, wie diese beiden Bereiche zusammenhängen. Das Controlling ist wie die *Interne Revision* Teil des *Internen Kontrollsystems* und ist in ähnlicher Weise wie die *Interne Revision* für die Soll-Regelungsebene (Planung), die Realisationsebene (Ist) und deren Verknüpfung zuständig. Für das Controlling existiert weder in der Literatur noch in der Praxis ein einheitliches Verständnis über diesen Begriff.²⁶

Eine mögliche Definition ist im „Handbuch der *Internen Revision*“²⁷ gegeben:

Controlling stellt als Kernfunktion der Unternehmensführung die ergebnisorientierte Unternehmenssteuerung dar. Diese wird regelmäßig in weitere Teilfunktionen (Planungs-, Kontroll-, Koordinations- und Informationsversorgungsinformation) untergliedert. Controllingaufgaben können eine gesamtunternehmensbezogene Perspektive, wie z.B. das Strategische Controlling oder eine Teilperspektive wie das Beteiligungs-, Marketing- oder Projektcontrolling, besitzen.

Aus dieser Definition ergeben sich, wie in Tabelle 1 dargestellt, wesentliche Unterschiede zwischen dem Controlling und der *Internen Revision*.

²⁶Vgl. [10] Füss 2005, S.60.

²⁷[2] Amling und Bantleon 2007, S.77.

Tabelle 1: Vergleich Controlling und *Interne Revision*²⁸

Controlling	Interne Revision
Prozessbegleitende laufende Planung und Kontrolle	Fallweise Prüfung
Ständige, kontinuierliche Informationen auswertende, ökonomische Begleitung für die laufenden Steuerungshandlungen	Situationsbedingt, schwerpunktwechselnd, fall- und turnusweise tätige Überwachungseinrichtung
U.U. zielbildend, indirekte Weisung gebend und weisungsgebunden	Neutral und unabhängig; weder weisungsbefugt noch grundsätzlich weisungsgebunden
Auswertungen erhaltener Unterlagen und Informationen meist aus der Ferne	Schwerpunktmäßige vor-Ort-Prüfungen
Unmittelbar auf das Unternehmensziel ausgerichtet	Unmittelbar dem Unternehmensziel durch Risikominimierung verhaftet
Einsatz des managementorientierten Rechnungswesens	Verwendung prüfungstechnischer Instrumente
Zukunftsorientiert	Grundsätzlich dokumentationsorientiert, aber auch präventiv zukunftsorientiert
Geht grundsätzlich von Datenrichtigkeit aus	Prüft Richtigkeit der Daten
Veranlasst und prüft Informationen auf Steuerungseignung und -unterstützung	Prüft Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung

²⁸Quelle: [2] Amling und Bantleon 2007, S.77.

Das Controlling selbst wird von der *Internen Revision* überprüft. Die Feststellung der Abweichung zwischen den geplanten Werten des Controllings und den realisierten Werten ist eine grundlegende Prüfungshandlung. Im Gegenzug unterliegt auch die *Interne Revision*, insbesondere das Budget, der Überwachung des Controllings.²⁹

2.1.5 Verbände und Richtlinien für die *Interne Revision*

Die Revisionen sind international und national in berufsständischen Vereinigungen (Institute für Revision) organisiert. Diese Institute haben große Bedeutung, da sie die wesentlichen Regelungen und Vorgaben zur Durchführung der *Internen Revision* erstellen. Im Folgenden werden das internationale Institut für Revision sowie auf nationaler Ebene das deutsche und österreichische Institut für Revision kurz vorgestellt.

2.1.5.1 *The Institute of Internal Auditors (IIA)*

Im Jahre 1941 wurde das Institute of Internal Auditors (IIA) mit Sitz in Altamonte Springs, Florida (USA) gegründet. Das IIA versteht sich als internationale berufsständische Vereinigung und damit als weltweites Sprachrohr des Berufsstandes der *Internen Revision*. Derzeit vertritt es mehr als 137.000 Mitglieder in mehr als 80 Ländern.³⁰

Das IIA hat sich folgende Ziele gesetzt:³¹

- Eintreten für und Förderung der öffentlichen Wahrnehmung der Mehrwertschaffung durch *Interne Revision* für ihre Unternehmen,
- Umfassende Fort- und Weiterbildungsangebote, Entwicklung des beruflichen Regelwerks, sowie Organisation von Zertifizierungsprogrammen sowie
- Forschung, Verbreitung und Förderung der Wissensbasis betreffend der *Internen Revision* und ihrer angemessenen Aufgabenstellung im Rahmen des Risikomanagements, des *internen Kontrollsystems* und der *Corporate Governance*.
- Weitergabe von *Best Practices* hinsichtlich der *Internen Revision* sowie Schaffung einer Plattform für *Interne Revision* zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

²⁹Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.78.

³⁰Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.129.

³¹Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.129.

Das IIA erstellte unter anderem das Regelwerk der beruflichen Praxis, das eine große Bedeutung für die *Internen Revision* aufweist. Das Regelwerk setzt sich wie in Abbildung 2.1 gezeigt zusammen.

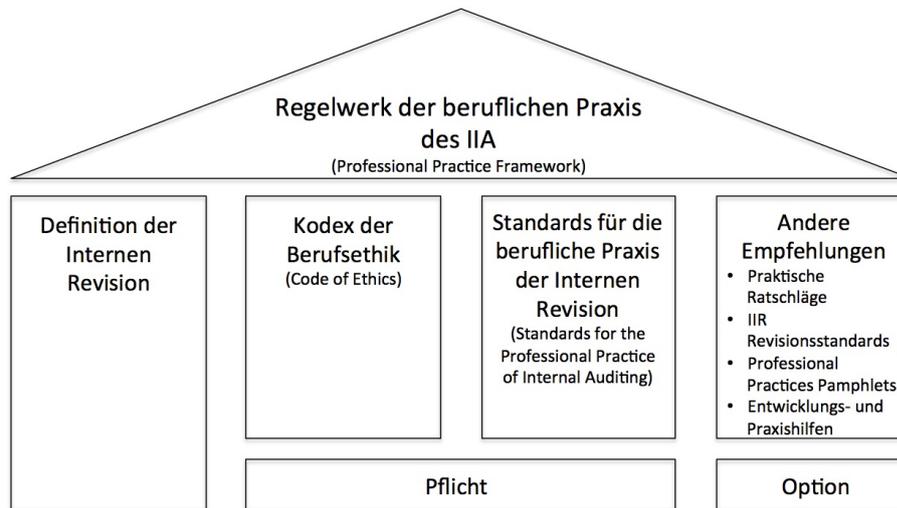


Abbildung 2.1: Regelwerk der beruflichen Praxis IIA³²

Die Definition für *Interne Revision* wurde bereits im Kapitel 2.1.1 erläutert und diese stammt aus dem Regelwerk des IIA.

Durch den Kodex der Berufsethik soll eine von ethischen Grundsätzen geprägte Kultur im Berufsstand der *Internen Revision* gefördert werden. Die wesentlichen Revisionsgrundsätze der Berufsethik sind Rechtschaffenheit, Objektivität, Vertraulichkeit und Fachkompetenz.³³ Erläuterungen dazu werden in Abbildung 2.2 dargestellt.

³²Quelle: [2] Amling und Bantleon 2007, S.130.

³³Vgl. [8] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision 2015, S.15-16.

Berufsethik (Code of Ethics)	
Rechtschaffenheit	Aufgabewahrnehmung korrekt, sorgfältig und verantwortungsbewusst
	Beachtung der Gesetze sowie Erfüllung rechtlicher und beruflicher Offenlegungspflichten
	Keine wissentliche Involvierung in illegale Aktivitäten oder Handlungen mit Misskredit für IR-Berufstand oder ihr Unternehmen
	Förderung und Beachtung legitimer und ethischer Ziele des Unternehmens
Objektivität	Keine Aktivitäten oder Beziehungen, die unparteiliches Urteil beeinträchtigen wobei jeder Anschein zu vermeiden ist. (auch Aktivitäten/Beziehungen, die im Widerspruch zu Interessen des Unternehmens stehen könnten)
	Nichts annehmen, was fachliches Urteil beeinträchtigen könnte, wobei jeder Anschein zu vermeiden ist.
Vertraulichkeit	Offenlegung aller wesentlichen Fakten, die Berichterstattung - bei Nichtoffenlegung - über geprüften Aktivitäten verfälschen könnten.
	Umsichtiger und interessewahrender Umgang mit im Verlauf der Tätigkeit erhaltene Informationen
	Keine persönliche Vorteile aus Informationen oder Nutzung zu ungesetzlichen Zielen bzw. zum Schaden des Unternehmens
Fachkompetenz	Aufgabenübernahme, nur bei erforderlichem Wissen und entsprechender Erfahrung
	Revisionsarbeit in Übereinstimmung mit den Standards
	Ständige Verbesserung der Fachkenntnisse, der Arbeitseffektivität und -qualität

Abbildung 2.2: Inhalte der Berufsethik³⁴

Die Standards sind das Herzstück des beruflichen Regelwerks. Sie sind von allen Mitgliedern verbindlich einzuhalten. In den *IIA-Standards* wird zwischen unbedingten Anforderungen und Empfehlungen unterschieden, die begründete Abweichungen zulassen. Jeder Standard besteht aus einer Festlegung und einer Erläuterungen dazu.³⁵

Die Struktur der Standards ist unterteilt in Attributstandards und Ausführungsstandards. Die Attributstandards beschreiben die Merkmale von Organisationen und Personen, die Aufgaben der *Internen Revision* wahrnehmen.³⁶ Auf die hier erwähnten Attributstandards wird im Kapitel 2.2.1 Merkmale einer funktionsfähigen *Internen Revision* näher eingegangen.

Die Ausführungsstandards beschreiben die Tätigkeitsfelder der *Internen Revision* und stellen Qualitätskriterien auf, mit denen die Ausführung dieser Leistungen bewertet werden kann.³⁷ Beispiele aus den hier geschilderten Ausführungsstandards werden in den Kapiteln 2.2.4-2.2.7 dargestellt. In jeder einzelnen Phase der Prüfung wird

³⁴Quelle: [2] Amling und Bantleon 2007, S.132.

³⁵Vgl. [8] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision 2015, S.20-21.

³⁶Vgl. [10] Füss 2005, S.181.

³⁷Vgl. [10] Füss 2005, S.181.

beispielhaft erläutert, welche Vorgaben die *IIA-Standards* vorsehen.

Neben dem IIA gibt es zusätzlich:

- Das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (IIR)
- Das Institut für Interne Revision Österreich (IIRÖ)
- Der Schweizerische Verband für Interne Revision (SVIR)

Die genannten Institutionen haben das Regelwerk der beruflichen Praxis gemeinsam in die Deutsche Sprache übersetzt. Diese werden in den folgenden Abschnitten kurz erläutert.

Auf Grund der Internationalität des Normengefüges der *Internen Revision* stellen Veröffentlichungen aller bereits genannten Institute wesentliche ergänzende Informationsquellen zur Auslegung und Umsetzung der teilweise allgemein gestellten Anforderungen des Regelwerkes der beruflichen Praxis des IIA dar.³⁸

2.1.5.2 Das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR)

Das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. ist ein gemeinnütziges Institut zur Förderung und Weiterentwicklung der *Internen Revision* in Deutschland. Es wurde 1958 gegründet und hat mittlerweile über 2000 Mitglieder. Die Grundsatzarbeit wird durch einen Programmausschuss erbracht. In diesem sind erfahrene Führungskräfte der *Internen Revision* vertreten. Als weiteres Gremium ist ein wissenschaftlicher Beirat eingerichtet, dessen Aufgabe in der wissenschaftlichen Beratung des DIIR besteht. Ein wesentlicher Teil der Facharbeit wird in Arbeitskreisen geleistet. Dabei erfolgt eine Systematische Aufbereitung aller wesentlichen Prüfungs- und Beratungsgebiete. Die Ergebnisse der Arbeitskreise werden als Revisionsleitfäden oder als andere Ausarbeitungen in der DIIR-Schriftenreihe und der Zeitschrift der *Internen Revision* veröffentlicht.³⁹

Die weltweiten Regelungen des IIA werden in Deutschland durch drei DIIR Revisionsstandards ergänzt.

³⁸Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.145-146.

³⁹Vgl. [22] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V. 2012.

- DIIR Revisionsstandard Nr.1: Zusammenarbeit von *Interner Revision* und Abschlussprüfer
- DIIR Revisionsstandard Nr.2: Prüfung des Risikomanagements durch die *Interne Revision*
- DIIR Revisionsstandard Nr.3: Qualitätsmanagement in der *Internen Revision*

Verhältnis zwischen den *IIA-Standards* und den nationalen Standards, geregelt in den *IIA-Standards*, ist, dass grundsätzlich die Standards des IIA gelten. Dort, wo Regelungslücken bestehen, können diese durch nationale Standards ausgefüllt werden. Liegen zu identischen Sachverhalten internationale und nationale Standards vor, kommen die nationalen Standards nur dann zur Anwendung, wenn sie gegenüber den internationalen Standards höhere Anforderungen stellen.⁴⁰

2.1.5.3 Das Institut für Interne Revision Österreich (IIRÖ)

Analog nimmt das Institut für Interne Revision Österreich die Aufgaben in Österreich wahr. Diese sind unter anderem die Bildung von Arbeitskreisen, die Veröffentlichung entsprechender Fachpublikationen und die Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern der *Internen Revision*. Das Ziel ist die Förderung und die Entwicklung der *Internen Revision* in Österreich.⁴¹

Der Schweizerische Verband für Interne Revision übernimmt dieselben Aufgaben in der Schweiz.

⁴⁰Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.40-41.

⁴¹Vgl. [24] Institut für Interne Revision Österreich - IIA Austria 2015.

2.2 Grundlagen der *Internen Revision*

Im vorhergehenden Kapitel 2.1.1 wurde bereits die *Interne Revision* definiert und die Ziele und Aufgaben kurz erläutert. Anschließend wurde die *Interne Revision* von anderen Bereichen abgegrenzt. Nun wird im Detail auf die *Interne Revision* selbst und die Prüfungsdurchführung eingegangen.

2.2.1 Merkmale einer funktionsfähigen *Internen Revision*

Die Merkmale einer funktionsfähigen *Internen Revision* sind in den *IIA-Standards* Nr. 1100 - 1322 definiert. Die wesentlichen Faktoren sind:

- Unabhängigkeit und Objektivität
- Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht
- Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung

Unabhängigkeit und Objektivität:

Der *IIA-Standard* Nr. 1100 besagt:

Interne Revision muss unabhängig sein, und die Internen Revisoren müssen bei der Durchführung ihrer Aufgaben objektiv vorgehen.

Die Unabhängigkeit beruht auf den beiden Pfeilern der organisatorischen Unabhängigkeit und auf dem Einsatz persönlich objektiver Interner Revisoren. Unter Unabhängigkeit wird verstanden, dass keine Umstände vorliegen, die Ausführung der Aufgaben der *Internen Revision* beeinflussen würden. Die Revisionstätigkeit wird als prozessunabhängige Tätigkeit definiert. Daher kann im Falle eines Verlustes der Unabhängigkeit die Tätigkeit nicht mehr ordnungsgemäß ausgeführt werden.⁴²

Die organisatorische Unabhängigkeit wird sichergestellt, wenn die *Interne Revision* der Ebene innerhalb der Organisation untersteht (meistens Geschäftsleitungsebene), die eine sachgerechte Aufgabenerfüllung der *Internen Revision* sicherstellen kann. Weiters hat der Leiter der Revision direkt der Geschäftsleitung Bericht zu erstatten und bei dieser Genehmigung einzuholen. Beispielsweise werden Genehmigungen für die Geschäftsordnung der *Internen Revision*, die risikoorientierte Prüfungsplanung,

⁴²Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.151-152.

das Budget und der Ressourcenplan, usw. benötigt. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die *Interne Revision* unter keinen Umständen bei der Festlegung des Prüfungsumfanges, bei der Auftragsdurchführung und bei der Berichterstattung behindert wird.⁴³

Unter persönlicher Objektivität wird verstanden, dass Prüfer unparteiisch und unvoreingenommen sind und jeden Interessenskonflikt vermeiden. Interessenskonflikte sind Situationen, in denen ein Interner Revisor in einer Vertrauensstellung ein konkurrierendes berufliches oder privates Interesse hat.⁴⁴

Fachkompetenz und berufliche Sorgfaltspflicht:

Der *IIA-Standard* 1200 besagt:

Aufträge müssen mit Fachkompetenz und der erforderlichen beruflichen Sorgfalt durchgeführt werden.

Die Verantwortung für die geforderten Anforderungen tragen der Leiter der Revision und die einzelnen Prüfer gemeinsam. Unter Fachkompetenz wird verstanden, dass der Prüfer über das Wissen, die Fähigkeiten und sonstige Qualitäten verfügt, die benötigt werden, um seiner Verantwortung gerecht zu werden und seine Aufgaben zu erfüllen.⁴⁵ Die Fachkompetenz kann, wie in *Abbildung 2.3* gezeigt, in folgende Teilbereiche untergliedert werden:

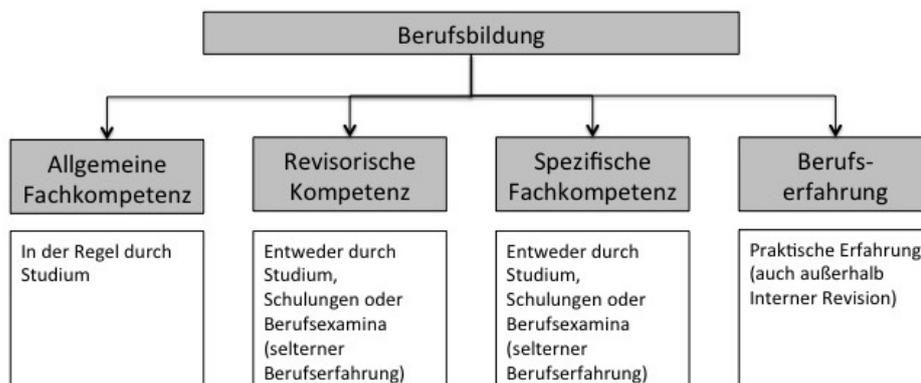


Abbildung 2.3: Kompetenzen des Internen Revisors⁴⁶

⁴³Vgl. *IIA-Standard* Nr. 1110.

⁴⁴Vgl. *IIA-Standard* Nr. 1120.

⁴⁵Vgl. *IIA-Standard* Nr. 1210.

⁴⁶Quelle: [2] Amling und Bantleon 2007, S.173.

Die allgemeine Fachkompetenz wird in der Regel schon bei Eintritt in die *Interne Revision* vorhanden sein. Die revisorische Kompetenz wird im Rahmen der ersten Schulung vermittelt, da sie Basis jeglicher Revisionstätigkeit ist. Die spezifischen Fachkompetenzen sind in Abhängigkeit des Prüfgebietes aufzubauen.⁴⁷ Fehlt es dem Prüfer an Wissen, um seine Prüfauftrag zu erfüllen, ist er verpflichtet, dieses zu erlangen. Generell gilt, dass Prüfer ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre sonstigen Qualifikationen durch regelmäßige fachliche Weiterbildung erweitern. Kann ein Auftrag auf Grund von fehlendem Wissen, Fähigkeiten oder sonstige Qualifikationen nicht erfüllt werden, ist der Leiter der *Internen Revision* verpflichtet, kompetenten Rat und Unterstützung einzuholen.⁴⁸

Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung:

Der *IIA-Standard* 1300 besagt:

Der Leiter der Internen Revision muss ein Programm zur Qualitätssicherung und -verbesserung, das alle Aufgabengebiete der Internen Revision umfasst, entwickeln und pflegen.

Mittels eines Programms zur Qualitätssicherung und -verbesserung besteht die Möglichkeit der Beurteilung der *Internen Revision* in Bezug auf ihre Übereinstimmung mit der Definition der *Internen Revision* und den Standards. Weiters wird geprüft, ob der Ethikkodex eingehalten wird. Außerdem soll das Programm die Wirtschaftlichkeit und Funktionsfähigkeit der *Internen Revision* beurteilen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.⁴⁹

Das Programm muss sowohl eine interne als auch eine externe Beurteilung umfassen. Die interne Beurteilung setzt sich aus der laufenden Überwachung der Aufgabenerfüllung der *Internen Revision* und regelmäßige Selbstbeurteilungen oder Beurteilungen von Personen innerhalb der Organisation, die über ausreichende Kenntnisse der Arbeitsmethoden der *Internen Revision* verfügen, zusammen. Alle fünf Jahre müssen externe Beurteilungen von unabhängigen und betriebsexternen Beurteilern durchge-

⁴⁷Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.173.

⁴⁸Vgl. *IIA-Standard* Nr. 1210.

⁴⁹Vgl. *IIA-Standard* Nr. 1300.

führt werden.⁵⁰

Die Ergebnisse des Qualitätsicherungs- und Qualitätsverbesserungsprogrammes leitet der Leiter der *Internen Revision* an die leitenden Führungskräfte, die Geschäftsleitung und das Überwachungsorgan weiter.⁵¹

2.2.2 Revisionshandbuch

Für eine systematische und koordinierte Aufgabenerfüllung der Revisionstätigkeit sind Revisiionsgrundlagen nötig.

*Der Leiter der Internen Revision muss Richtlinien und Verfahren für die Führung der Internen Revision festlegen.*⁵²

Dies kann z.B. in Form eines Revisionshandbuchs erfolgen.

Unter einem Revisionshandbuch wird ein Leitfaden verstanden, in welchem die *Interne Revision* die Arbeitsweise darlegt. Für die Ausgestaltung des Revisionshandbuchs sind die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen zu beachten. So können z.B. die Unternehmensgröße und -struktur, Gestaltungswünsche der Geschäftsleitung sowie gesetzliche Vorgaben, die Aufgaben der Revisionsabteilung und die Vorgaben für deren Durchführung stark beeinflussen.⁵³ Das Revisionshandbuch gibt im Wesentlichen Auskunft über das Selbstverständnis der *Internen Revision*, die Zielsetzung, die Organisation, die Mitarbeiter, das Prüfprogramm sowie über den Ablauf der Prüfung bis hin zur Berichterstattung und zum Follow-up–Verfahren.⁵⁴ Kurz zusammengefasst ist die komplette Vorgehensweise der *Internen Revision* im Revisionshandbuch geregelt.

Eine mögliche Struktur nach Amling und Bantleon⁵⁵ ist:

- Zielsetzung des Handbuches
- Aufgabe und Ziele der *Internen Revision*
- Organisation der *Internen Revision*

⁵⁰Vgl. *IIA-Standards* Nr. 1310-1312.

⁵¹Vgl. *IIA-Standard* Nr. 1320.

⁵²*IIA-Standard* Nr. 2040.

⁵³Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.32-33.

⁵⁴Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.256.

⁵⁵Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.257.

- Ressourcenmanagement
- Prüfungsplanung
- Prüfungsdurchführung
- Zusammenarbeit mit Dritten

2.2.3 Risikoorientierte Prüfungsplanung

Da in der Praxis fast ausschließlich die risikoorientierte Prüfungsplanung zur Anwendung kommt, wird dieser ein eigenes Kapitel gewidmet. Bevor der Ablauf der risikoorientierten Planung erklärt wird, erfolgt eine grundsätzliche Definition des Begriffes Risiko.

„Risiko“ bezeichnet die Möglichkeit eines Schadens oder Verlustes als Konsequenz eines bestimmten Verhaltens oder Geschehens. Risiken sind Bestandteile jeder unternehmerischen Tätigkeit. Risiken beinhalten die Gefahr, dass durch interne oder externe Ereignisse oder durch Handlungen - vornehmlich durch unternehmerische Entscheidungen - Unternehmensziele nicht oder nicht vollständig erreicht werden oder gar der Fortbestand des Unternehmens gefährdet wird.⁵⁶

Nach dem *IIA-Standard* Nr. 2010 sollte eine effiziente Prüfungsplanung grundsätzlich risikoorientiert erfolgen und den Organisationszielen entsprechen. Diese Forderung entspricht auch der Definition für *Interne Revision* (siehe Abschnitt 2.1.1). Aufgabe einer risikoorientierten Prüfungsplanung ist es, die risikoträchtigen Objekte zu identifizieren und zu prüfen.⁵⁷

Die Vorgehensweise bei der Risikoorientierung ist gekennzeichnet durch die Erstellung eines Risikokatalogs, die anschließende Risikobewertung der Prüfungsaufträge sowie die Risikoidentifizierung in den Geschäftsprozessen. Alle Prüfobjekte und ihre Risiken sollten vollständig in einem Risikokatalog erfasst und in angemessenen Zeitabständen kontrolliert werden. Die Risikobeurteilung sollte jährlich überprüft und aktualisiert werden.⁵⁸ Die einzuholenden Hintergrundinformationen aus dem Prüfobjekt sollten die Ziele, Richtlinien, Pläne, Verfahren, Verträge sowie Informationen zu den Mitar-

⁵⁶[11] Institut für Interne Revision Österreich 2014, S.21.

⁵⁷Vgl. [10] Füss 2005, S.168-167.

⁵⁸Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.39.

beitern umfassen. Des Weiteren sollten Angaben zum Budget und den operativen Ergebnissen abgefragt werden.⁵⁹ Ist im Unternehmen bereits ein Risikomanagement vorhanden, kann sich der Revisionsplan an den bereits festgelegten und bewerteten Unternehmensrisiken orientieren. Ist kein Risikomanagementsystem vorhanden, kann der Revisor mit Hilfe einer eigenen Risikobewertung, z.B. Anfertigen einer Risikoinventarliste und Risikomatrix für die einzelnen Unternehmensrisiken - die Prüfungen planen.⁶⁰

Ein Vorteil des risikoorientierten Prüfungsansatzes ist, dass durch Ausführung dieses Ansatzes eine prüfungsbegleitende Dokumentation der Planung der betrieblichen Systeme und der Bearbeitungsvorgänge sowie der wesentlichen Prüfungsergebnisse ohne weiteren Aufwand erfolgt. Daraus resultiert wiederum eine Erleichterung für Folgeprüfungen. Des Weiteren ist positiv zu bewerten, dass sich der Prüfungsumfang verringert und ein strukturiertes und standardisiertes Vorgehen gewährleistet wird, bei dem frühzeitige Probleme erkannt werden.⁶¹

Ein Nachteil ist darin zu sehen, dass die falsche Einschätzung eines Risikos einen unzureichenden Umfang der Prüfung zur Folge hat. Des Weiteren ist negativ zu bewerten, dass die Quantifizierung der einzelnen Komponenten schwierig ist und meistens subjektiv erfolgt, wodurch eine Scheingenauigkeit erzeugt wird. Das Modell des risikoorientierten Prüfungsansatzes liefert keine Möglichkeit zu einer objektiven Zusammenfassung der ermittelten Einzelurteile zu einem Gesamturteil. Weiters ist anzumerken, dass Risiken erst mit einer zeitlichen Verzögerung erkannt werden.⁶²

2.2.4 Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung

Die Prüfungen in der *Internen Revision* stellen eine Standardaufgabe dar. Daher ist es möglich, einen einheitlichen Prüfprozess zu erstellen. Damit unterscheiden sich Prüfungen von Projekten, die sich durch Einmaligkeit auszeichnen. Die folgende Abbildung 2.4 gibt einen detaillierten Einblick in den Revisionsprozess. Die einzelnen Phasen und Bestandteile werden in den folgenden Abschnitten erläutert. In den

⁵⁹Vgl. [10] Füss 2005, S.168-167.

⁶⁰Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.39.

⁶¹Vgl. [10] Füss 2005, S.169.

⁶²Vgl. [10] Füss 2005, S.169.

IIA-Standards sind die einzelnen Prüfungsphasen genau geregelt, daher bauen die folgenden Erläuterungen auf diesen auf.

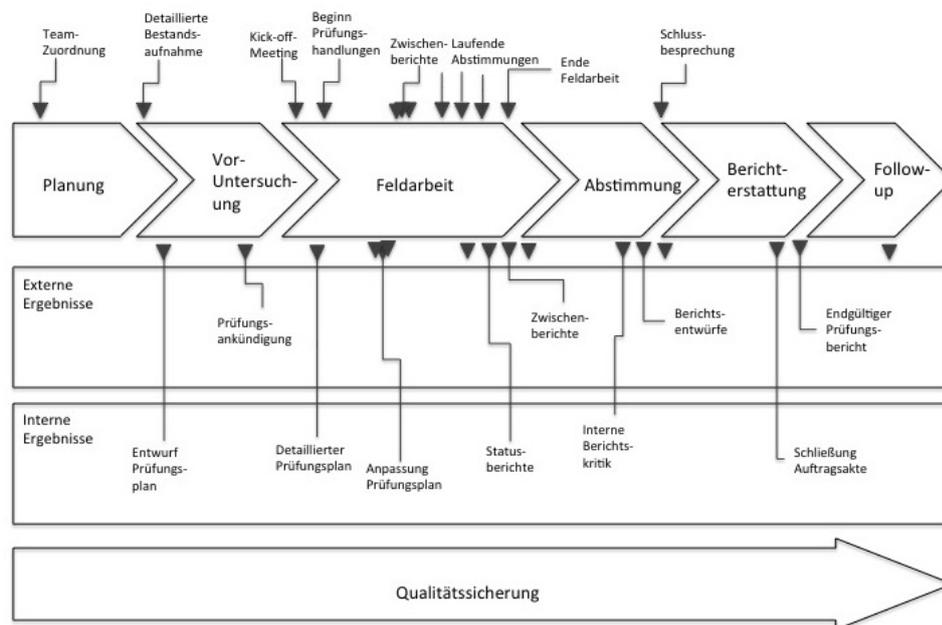


Abbildung 2.4: Detaillierter Prüfungsprozess⁶³

2.2.4.1 Prüfungsplanung

Bei der Planung wird unterschieden in die Gesamtprüfungsplanung und die Feinplanung einzelner Prüfungen. Die Gesamtprüfungsplanung bezieht sich auf alle zukünftigen Prüfungen in einem bestimmten Zeitraum im Unternehmen. Der Mehrjahresprüfungsplan bietet eine Übersicht über die einzelnen Prüfungsvorhaben und dient als Basis für die Personalanforderung, sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht. Im Jahresprüfungsplan, der sich an der Kapazität der *Internen Revision* orientiert, werden die regelmäßig durchzuführenden Prüfungen und Sonderprüfungen festgehalten.⁶⁴

Sonderprüfungen sind Prüfungen, für die Kapazitäten eingeplant werden, jedoch der Zeitpunkt der Prüfung sowie die Inhalte nicht vorab definiert werden können.⁶⁵ Diese kommen bei speziellen Anlässen oder Vorkommnissen, z.B. *dolose Handlungen*,

⁶³Quelle: [2] Amling und Bantleon 2007, S.266.

⁶⁴Vgl. [10] Füss 2005, S.167.

⁶⁵Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.108.

zum Einsatz.⁶⁶ Sie können auf Vorschlag eines Geschäftsleiters oder selbstständig von der *Internen Revision* angesetzt werden.⁶⁷ Die jährliche Prüfungsplanung sollte grundsätzlich risikoorientiert erfolgen.

Die einzelnen festgesetzten Prüfungen werden dann in der Feinplanung im Detail geplant. Der *IIA-Standard* 2200 legt dazu folgendes fest:

Interne Revisoren müssen für jeden Auftrag eine Planung entwickeln und dokumentieren, die Ziele, Umfang, Zeitplan und zugeordnete Ressourcen umfasst.

Ein wesentlicher Schritt in der Feinplanung ist die sorgfältige Planung der sachlichen, zeitlichen und finanziellen Aufteilung bzw. die Erstellung eines Prüfungsplanes, damit die zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden.⁶⁸ Die Verantwortung für die Planung trägt der Leiter der Revision.⁶⁹ Als ersten Schritt wird die sachliche Planung durchgeführt. Das Prüfungsgebiet und die Abgrenzung dessen wird festgesetzt. Die Bildung von Prüffeldern bzw. die Zerlegung von Prüfungsgebieten in Teilaufgaben ist notwendig, um Einzelurteile zu ermöglichen, die im Anschluss zu einem Gesamturteil zusammengefasst werden.⁷⁰

Das Ergebnis der Sachplanung ist der Prüfungsplan. Die Inhalte und der Umgang mit dem Prüfungsplan sind in den *IIA-Standards* festgelegt. Der Prüfungsplan enthält die Prüfungsziele und legt den Prüfungsumfang und das Ausmaß der Prüfung fest, die zum Erreichen der Prüfungsziele in jeder Prüfungsphase erforderlich sind. Des Weiteren werden die zu untersuchenden technischen Aspekte, Geschäftsziele, Risiken, Prozesse und Transaktionen bestimmt. Der Prüfungsplan wird vor Beginn der Prüfung erstellt und gegebenenfalls im Verlauf der Prüfung modifiziert. In diesem ist auch der Zeitrahmen für die Prüfung festgelegt.⁷¹

In der zeitlichen Planung werden die Dauer und der Zeitpunkt der Prüfung festgesetzt. Nach Festlegung der Prüfungszeiten wird die Dauer auf benötigte Personentage

⁶⁶Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.290.

⁶⁷Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.108.

⁶⁸Vgl. [10] Füss 2005, S.164-165.

⁶⁹Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.267.

⁷⁰Vgl. [10] Füss 2005, S.165.

⁷¹Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.267-269.

umgerechnet. Von zentraler Bedeutung für die Erstellung eines Terminplanes ist die Frage, von welchen Prüfungstätigkeiten oder Prüffeldern die Gesamtdauer der Prüfung abhängt und welche Gründe sich durch die Verzögerungen als kritisch für die Einhaltung der Gesamtzeit erweisen.⁷² Eine Ressourcenplanung ist notwendig, um die passenden Zeitpunkte der einzelnen Prüfung und eine angemessene Auslastung der Mitarbeiter zu gewährleisten. Das Ziel der Ressourcenplanung ist, dass die nötigen Ressourcen zur entsprechenden Zeit zur Verfügung stehen.⁷³

Die finanzielle Planung beinhaltet die Erstellung und die Berücksichtigung des finanziellen Budgets. Auch das Budget bestimmt die Anzahl von möglichen eingesetzten Prüfern und damit den möglichen Prüfungsumfang.⁷⁴

Sind die Überlegungen zur sachlichen, zeitlichen und finanziellen Aufteilung abgeschlossen, wird im weiteren Verlauf ein Prüfungsteam gebildet. Die Zusammenstellung hängt von der Prüfungsart, -thema und -umfang, den zeitlichen Vorgaben und der zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.⁷⁵

2.2.4.2 Prüfungsvorbereitung

Nach der Festlegung und Planung der Prüfungen erfolgen die Prüfungsvorbereitung bzw. die Voruntersuchungen zu einem gegebenen Zeitpunkt. Die Voruntersuchung beginnt mit der detaillierten Bestandsaufnahme und endet unmittelbar vor dem Kick-off Meeting (siehe Abbildung 2.4). Je intensiver und gewissenhafter die Voruntersuchung durchgeführt wird, desto effektiver und effizienter verläuft die Prüfung. Die zuständigen Prüfer tragen die Verantwortung, für jede Prüfung die nötigen fachlichen Voraussetzungen zu schaffen. Dies bedeutet, dass sich der Prüfer gegebenenfalls weiteres Fachwissen anzueignen hat.⁷⁶

Der *IIA-Standard 2310* sieht daher vor:

Interne Revisoren müssen zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen identifizieren.

⁷²Vgl. [10] Füss 2005, S.166.

⁷³Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.267.

⁷⁴Vgl. [10] Füss 2005, S.167.

⁷⁵Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.268.

⁷⁶Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.43.

Der Leiter der Revision hat einen schriftlichen Prüfauftrag an die Prüfer zu stellen. Inhalt des Auftrages ist das Prüfthema, das Prüfziel, der Prüfungsumfang, eventuelle Arbeitspakete, die Prüfer, die geplanten Personentage und ein Zeitplan. Der Prüfungsauftrag ergibt sich für Planprüfungen aus dem Jahresprüfplan.⁷⁷ Die Flexibilität des Prüfungsauftrages sollte gewährleistet sein, damit genügend Spielraum für entsprechende Anpassungen während der Prüfungsdurchführung vorhanden ist.⁷⁸

Die Vorbereitung auf die Prüfung erfolgt häufig mit Erstellung von Checklisten. Checklisten können den Prüfungsumfang, Prüfungsablauf, Prüfschritte, Prüfungsinhalt und die dafür notwendigen Unterlagen beinhalten.⁷⁹ Für Standardprüfungen können Checklisten eine Produktivitätssteigerung durch die Standardisierung von Prüfwissen und standardisierten Prüfansätzen herbeiführen. Allerdings sind Checklisten nicht nur positiv zu sehen.⁸⁰ Die Vor- und Nachteile von Checklisten werden in Tabelle 2 dargestellt.

⁷⁷Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.43.

⁷⁸Vgl. [10] Füss 2005, S.180.

⁷⁹Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.43.

⁸⁰Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.274-275.

Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Checklisten⁸¹

Vorteile	Nachteile
Qualitätsfortschritt in der Prüfung	Kreativität des Prüfers geht verloren
Dokumentation der Ordnungsmäßigkeit der Prüfungsdurchführung	Routinearbeit lässt Prüfungsaufmerksamkeit sinken
Gewährleistung der vollständigen Bearbeitung eines Prüfungsgebietes	Engagement der Revisoren wird nicht gefördert
Prüfungsanleitung für Prüfungsanfänger	aufwändige Erstellung der Checklisten
Erleichterung der Prüfungsüberwachung durch den Prüfungsleiter	ständige Pflege erforderlich
einfache Auswertung und Listenanpassung mittels IT	Übertragbarkeit auf andere Prüfungsgebiete zumeist nicht gegeben

Die Informationen, die zur Prüfung benötigt werden, können in zwei Gruppen eingeteilt werden. Zum einen allgemeine Quellen, die sich nicht spezifisch mit dem Prüfungsobjekt auseinandersetzen. Dazu zählen methodische Hilfestellungen für den Prüfer, z.B. eigene Checklisten des Revisionsbereiches, bereits vorhandene Revisionsberichte, externe Prüfungsberichte, Organigramme, Revisionshandbuch der *Internen Revision*, Checklisten und Fragebögen des IIR, Fachliteratur, Gesetze und weitere externe Vorschriften, Richtlinien des Unternehmens sowie der Erfahrungsaustausch mit anderen Revisoren. Zum anderen werden im Rahmen der Vorbereitung spezifische Informationen zum Prüfungsobjekt herangezogen.⁸² Für die Analyse des Prüfobjektes sind Informationen aus dem Controlling, aus dem Risikomanagement und aus dem geprüften Bereich, mittels Interviews mit den Mitarbeitern und Führungskräften der geprüften Organisationseinheit notwendig.⁸³

⁸¹Quelle: [2] Amling und Bantleon 2007, S.275.

⁸²Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.274-275.

⁸³Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.44.

Prüfankündigung:

Empfehlenswert bei jeder Prüfung sind eine Vorankündigung bei der geprüften Stelle und eine Vorinformation der betreffenden Mitarbeiter. Dies erfolgt mit Hilfe einer Prüfankündigung. Sie trägt zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Prüfungen, aber auch zur Gewährleistung der Akzeptanz der *Internen Revision* innerhalb des Unternehmens bei. Durch die Prüfankündigung wird des Weiteren die Prüfungsbereitschaft sichergestellt. Darunter wird verstanden, dass die geprüfte Stelle über die Prüfung informiert ist und dadurch ausgeschlossen ist, dass keine Prüfungshandlungen durchgeführt werden können.⁸⁴ Prüfungen können auch unangekündigt statt finden, wenn ein bestimmtes Prüfungsziel oder ein akuter Anlass, z.B. *dolose Handlungen* oder Gefahr in Verzug besteht.⁸⁵

Eine Prüfankündigung sollte laut Handbuch der *Internen Revision*⁸⁶ folgende Punkte beinhalten:

- Anlass und Auslöser der Prüfung
- Gegenstand der Prüfung
- voraussichtlicher Beginn und Dauer der Prüfung
- Name der eingesetzten Prüfer
- Vereinbarung eines Kick-off-Meetings
- Anfragen in Bezug auf bereits vor oder erst zum Kick-off-Meeting zur Verfügung zu stellender Unterlage und Auswertungen.

2.2.4.3 Prüfungsdurchführung

Die Prüfung selbst bzw. auch Feldarbeit genannt, da Prüfungen meistens vor Ort statt finden, beginnt mit dem Kick-off-Meeting bzw. Einführungsgespräch. Ein wichtiger Grund der für die Prüfung vor Ort spricht ist, der unmittelbare Kontakt der Revision mit den vor Ort handelnden Personen in ihrem normalen Berufsfeld. Erfahrungswerte haben gezeigt, dass die Feldarbeit in der Regel zwischen zwei und sechs Wochen andauert.⁸⁷

⁸⁴Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.276-278.

⁸⁵Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.44.

⁸⁶Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.277.

⁸⁷Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.278.

Das Einführungsgespräch findet im Idealfall vor Ort bei der geprüften Stelle statt und es sollten daran der Leiter der Revision und der geprüften Stelle sowie für die Prüfung wichtige Mitarbeiter teilnehmen. Sollte die *Interne Revision* das erste Mal in dieser Stelle prüfen ist es von Vorteil, die Aufgabenstellung, den Zweck und die Aufgabendurchführung der *Internen Revision* zu präsentieren.⁸⁸ Grundsätzlich sollte in dem Gespräch die Prüfungsziele und -inhalte, die Prüfungsdauer und die geplante Vorgehensweise kommuniziert werden. Weiters sollen die zentralen Ansprechpartner der geprüften Stelle und möglicherweise bereits die ersten vorab geforderten Unterlagen übergeben werden.⁸⁹ Das Gespräch dient in erster Linie der Information der geprüften Stelle und zur Schaffung einer Vertrauensbasis und eines guten Arbeitsklimas.⁹⁰

Nach dem Einführungsgespräch erfolgt eine erste Bestandsaufnahme der vorhandenen Materialien und der bereits im Vorfeld erstellte Prüfplan wird gegebenenfalls angepasst und detailliert. Weitere benötigte schriftliche Informationen und Prüfungsgrundlagen werden mittels Anforderungsliste gefordert. Diese Anforderungsliste umfasst beispielsweise relevante Richtlinien, Regelungen und Arbeitsanweisungen der Gesellschaft, spezifische Aufbau- und Ablauforganisation des geprüften Bereiches, konzerninterne Verträge, Prozess- und Projektbeschreibungen und Verfahrensanweisungen. Nach Erhalt der geforderten Unterlagen beginnt die eigentliche Prüftätigkeit.⁹¹

Nach *IIA-Standard* Nr. 2310 müssen Interne Revisoren zum Erreichen der Auftragsziele ausreichende, zuverlässige, relevante und konstruktive Informationen identifizieren, analysieren, bewerten und dokumentieren. Ausreichende Informationen sind sachlich angemessen und überzeugend, so dass eine unabhängige und sachverständige Person die gleichen Schlussfolgerungen wie der Prüfer ziehen würde. Zuverlässige Informationen bedeuten, die bestmöglichen Informationen, die sich durch die gewählte Prüfmethode erlangen lassen. Relevante Informationen stützen die Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen und sind mit den Prüfungszielen konsistent. Konstruktive Informationen helfen der Organisation bei der Realisierung ihrer Ziele. Interne Revisoren zeichnen die relevanten Informationen zur Begründung der Schlussfolgerung und

⁸⁸Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.47.

⁸⁹Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.279.

⁹⁰Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.47.

⁹¹Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.281-283.

Revisionsergebnisse auf.

Im Rahmen der Prüfungshandlung wird vor allem der Prüfungsplan strukturiert abgearbeitet. Die Prüfungshandlungen, eventuell vor Ort, betreffen beispielsweise:⁹²

- das Sichten von Belegen (Belegprüfung) auf Ordnungsmäßigkeit, inhaltliche Richtigkeit, Vollständigkeit und Gesetzmäßigkeit
- das Analysieren von Arbeitsprozessen auf Wirtschaftlichkeit, Ordnungsmäßigkeit und Gesetzmäßigkeit
- das Analysieren von Informationen auf Richtigkeit, Wahrheit und Revisionsrelevanz
- das Analysieren von elektronischen und schriftlichen Zahlen- und Datenmaterial auf Vollständigkeit, Richtigkeit und Plausibilität
- das Ermitteln von Kennzahlen

Die gewählten Prüfungshandlungen sollen entsprechend dokumentiert werden und sollen nachvollziehbar für unabhängige Dritte sein. Es sollten die vollständigen Prüfungsunterlagen in elektronischer Form abgespeichert und die für die Prüfungserkenntnisse bzw. Maßnahmenfestsetzung wesentlichen Dokumente in Papierform abgelegt werden.⁹³

Zusätzlich zu den schriftlichen Unterlagen können Interviews für zusätzlichen Informationsgewinn geführt werden. Die Interviews sollten sorgfältig vorbereitet werden. Der Revisor kann sich vor einem Interview einen Gesprächsleitfaden erarbeiten. Ein Gesprächsleitfaden ist ein Hilfsmittel zur vollständigen und zielgerechten Durchführung des Interviews. Dieser beinhaltet die Themenschwerpunkte und die dazu erforderlichen Fragen. Interviews lassen sich in drei Phasen aufteilen:

- Einführungsphase: Eine positive Gesprächsatmosphäre soll geschaffen werden. Der Zweck, die voraussichtliche Dauer und die Struktur des Interviews werden dem Gesprächspartner erläutert.
- Befragungsphase: Der Revisor stellt Fragen, möglicherweise auf Basis des vorbereiteten Gesprächsleitfadens.

⁹²Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.47.

⁹³Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.47.

- Schlussphase: Im Idealfall sollte der Revisor, nach Abarbeitung aller Fragen, dem Befragten das Gefühl vermitteln, dass eine gegenseitige Wertschätzung besteht.

Grundsätzlich ist dem Gesprächspartner Vertraulichkeit zuzusichern, jedoch nicht in dem Umfang, dass prüfungsrelevante Sachverhalte der Vertraulichkeit wegen ausgeklammert werden.⁹⁴

Alle gewonnenen Informationen werden in Arbeitspapieren festgehalten. Diese dokumentieren die Prüfung und werden vor, nach und vor allem während der Feldarbeit erstellt. Die Inhalte sind die während einer Prüfung erhaltenen Informationen, die durchgeführten Analysen und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen.⁹⁵

Der *IIA-Standard* Nr. 2330 sieht folgendes vor:

Interne Revisoren müssen die zur Begründung der Schlussfolgerungen und Revisionsergebnisse relevanten Informationen aufzeichnen.

2.2.5 Bewertungsschema – Soll-Ist-Vergleich

Die gängige Prüfungsmethode der Revision ist der Soll-Ist-Vergleich. Die Phasen eines Überwachungsprozesses nach diesem Schema, die auch bei der Revisionsprüfung Anwendung finden, werden in Abbildung 2.5 dargestellt.

⁹⁴Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.286-288.

⁹⁵Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.292.

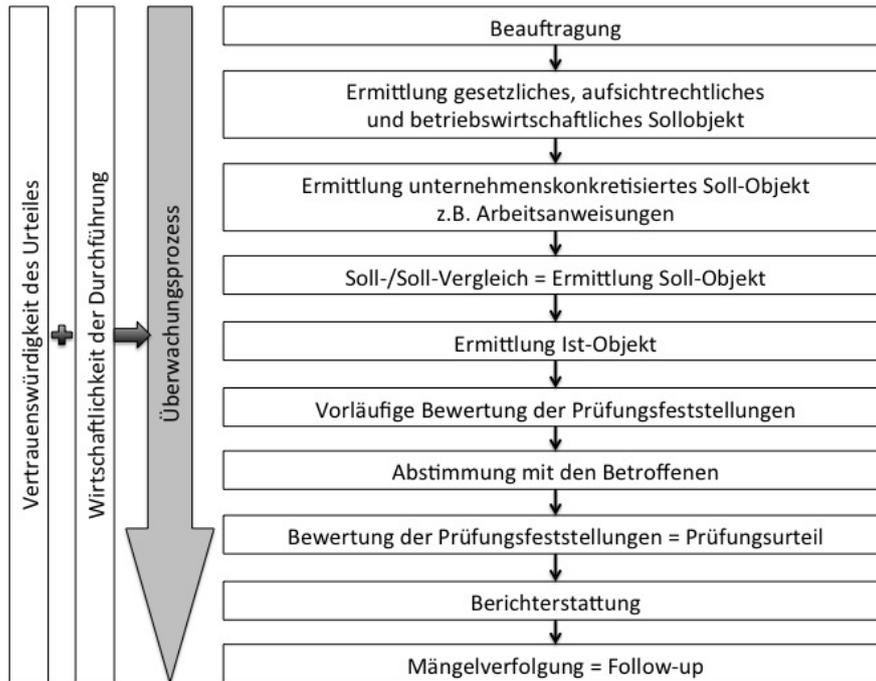


Abbildung 2.5: Phasen des Überwachungsprozesses⁹⁶

Wie aus der Abbildung ersichtlich, ist zuerst ein Soll-Zustand notwendig, bevor ein Ist-Zustand festgestellt werden kann. Wenn eine betriebliche Norm als Soll-Zustand verwendet wird, muss zuerst ein Soll-Soll-Vergleich durchgeführt werden. Durch diesen wird sichergestellt, dass eine Übereinstimmung bezüglich gesetzlicher und sonstiger Normen sowie betriebswirtschaftlicher Anforderungen mit der betrieblichen Norm besteht. Danach erfolgt der eigentliche Soll-Ist-Vergleich mit anschließender Urteilsbildung.⁹⁷

Bei einem Soll-Ist-Vergleich kann laut Theorie in sechs Fälle unterschieden werden. Die sechs Fälle werden zusammengefasst in Abbildung 2.6 dargestellt. Auf den ersten Blick sind beim Soll-Ist-Vergleich nur zwei Zustände denkbar, nämlich „Soll ungleich Ist“ und „Soll gleich Ist“. Stellt man jedoch das Soll in Frage, so ergibt sich ein weiterer Fall „Soll gleich Ist“, aber das Soll ist nicht ordnungsgemäß. Dieser Fall ist der unangenehmste Fall in der Revisionsarbeit. Der Prüfer muss dem Experten von der geprüften Stelle unterweisen, dass die Konzeption an sich fehlerhaft bzw. risikobehaftet ist und der Nachbesserung bedarf. Ein weiteres Beispiel für diesen Fall ist, dass ein System,

⁹⁶Quelle: [2] Amling und Bantleon 2007, S.37.

⁹⁷Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.37.

das der Prüfer vorher für gut befunden hat, versagt. Es entstand ein beträchtlicher Schaden und daraus resultiert die Frage, warum hat die *Interne Revision* diesen Systemmangel nicht entdeckt. Dies zeigt die Notwendigkeit den Soll-Zustand immer kritisch zu hinterfragen. Insofern ist eine zu starre Anwendung von Checklisten nicht ratsam und es sollte immer auch der gesunde Menschenverstand eingesetzt werden.⁹⁸

Im Fall vier ist „Soll ungleich Ist“, aber Ist ist trotzdem ordnungsgemäß. Dieser Sachverhalt kommt zu Stande, wenn das Soll veraltet ist. Beispielsweise gibt es Richtlinien im Unternehmen, die nicht mehr dem Stand der Dinge entsprechen und deshalb nicht mehr angewandt werden. Oder Richtlinien sind zu umfangreich und in der Praxis besteht die Zeit nicht alle Vorschriften ordnungsgemäß umzusetzen. Die *Interne Revision* hat die Aufgabe eine praxisnähere Richtlinienformulierung zu empfehlen.⁹⁹

Der fünfte Fall ist „Soll ohne Ist“, reine Bürokratie ohne Praxisbezug. Die Leitung im Unternehmen sollte positiv zu den Empfehlungen für die Abschaffung von Anweisungen, die nicht mehr dem aktuellen Stand entsprechen, stehen. Allerdings könnte die *Interne Revision* auf Gegenwehr bei Abteilungen oder Bereiche stoßen, die sich in ihrem Dasein bedroht fühlen.¹⁰⁰

Der sechste Fall, „Ist ohne Soll“ kann unter anderem in start-up's Unternehmen vorkommen. Bei diesen hat das operative, improvisierende, personenabhängige unternehmerische Handeln Vorrang gegenüber einem risikoorientierten, vorsichtigen und voraus denkenden Ansatz. Ein standardisiertes Soll muss erst definiert werden und bis dahin kann keine Revisionstätigkeit stattfinden.¹⁰¹

⁹⁸Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.250-252.

⁹⁹Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.250-252.

¹⁰⁰Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.250-252.

¹⁰¹Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.250-252.

1.	Soll = Ist	Soll und Ist stimmen überein: Persönliche Steuererklärung; Beachten der Regeln im Straßenverkehr; Gesunde Ernährung
2.	Soll = Ist	Soll war falsch, an dem das Ist gemessen wurde: GAU: Einsturz der Dächer von Hallen durch Neuschnee GAU: Untergang der Titanic
3.	Soll ≠ Ist	Übliche Feststellung im Revisionsbericht: Buchungsfehler; Gesetzesverstoß; Unwirtschaftlichkeit; Fehlende Zielkongruenz von Maßnahmen
4.	Soll ≠ Ist	Richtlinie = Soll ist veraltet: Richtlinie zur jährlichen Überprüfung der Schreibmaschine (PC)
5.	Soll ohne Ist	Theoretischer Fall(?): Organisation, Funktion, Prozess, Geschäftseinheit existieren schon gar nicht mehr
6.	Ist ohne Soll	Fehlende schriftliche Ordnung im Unternehmen: Unternehmer-Unternehmen; start-up's, schlanke Organisationen

Abbildung 2.6: Beispiele Soll-Ist¹⁰²

In der Praxis sind in vielen Prüfungen Soll und Ist für den Prüfer vorgegeben, so dass er sich Dokumentationen für beide Systembestandteile vom zu prüfenden Bereich zur Verfügung stellen lassen kann.¹⁰³ Der Prüfer trägt das Risiko, dass alle Schwachstellen des geprüften Bereiches aufgedeckt werden. Vor der endgültigen Bewertung der Prüfungsfeststellungen ist der geprüften Stelle Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben.¹⁰⁴

Die durchgeführte Prüfung inklusive den Feststellungen werden in der Berichterstattung festgehalten. Zentrale Nebenbedingung ist die Erzielung eines vertrauenswürdigen Urteils unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit.¹⁰⁵

2.2.6 Ergebnisse der Prüfung

2.2.6.1 Berichterstellung

Der Bericht stellt das Ergebnis einer Prüfung dar. Bereits während der Prüftätigkeit wird mit der Berichterstellung begonnen.

¹⁰²Quelle: [16] Peemöller und Kregel 2010, S.253.

¹⁰³Vgl. [16] Peemöller und Kregel 2010, S.257.

¹⁰⁴Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.37.

¹⁰⁵Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.37.

*Die Berichterstattung muss Ziele und Umfang sowie diesbezügliche Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Aktionspläne enthalten.*¹⁰⁶

Ein Berichtentwurf wird während der Prüfungsdurchführung bis zu einer möglichen Schlussbesprechung erstellt. Die *Interne Revision* kann selbst entscheiden, ob eine Schlussbesprechung oder ein Stellungnahmeverfahren durchgeführt wird.¹⁰⁷ Die generelle Vorgehensweise wird im Revisionshandbuch festgehalten. Schlussbesprechungen erfolgen meistens nur bei Bedarf, z.B. bei Meinungsverschiedenheiten. Stellungnahmeverfahren kommen häufiger vor.

Schlussbesprechung:

Die Besprechung findet nach Abschluss der Prüfungstätigkeit statt. Im Rahmen der Schlussbesprechung sind die Ergebnisse der Prüfung am besten auf Basis des Berichtentwurfes mit der geprüften Stelle abzuklären. Der Berichtsentwurf sollte vorab der geprüften Stelle zur Verfügung gestellt werden. Der Teilnehmerkreis ist grundsätzlich identisch mit den Teilnehmern des Kick-off Meetings.¹⁰⁸

Es werden die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus entstandenen Schlussfolgerungen präsentiert. Die Schlussbesprechung hat im Wesentlichen zwei Ziele. Einerseits die Aufklärung von Missverständnissen, Fehler oder Irrtümer im Bericht und andererseits die Besprechung von Empfehlungen bzw. das Festlegen oder Vereinbaren von Maßnahmen.¹⁰⁹

Über die Schlussbesprechung sollte ein Protokoll verfasst werden. In diesem werden unter anderem voneinander abweichende Meinungen oder Stellungnahmen der geprüften Stelle festgehalten. Es gilt zu vermeiden, dass während der Schlussbesprechung Prüfungsergebnisse abgeschwächt oder vollständig aus dem Prüfbericht herausgenommen werden.¹¹⁰

¹⁰⁶ IIA-Standard Nr. 2410.

¹⁰⁷ Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.48-51.

¹⁰⁸ Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.300-302.

¹⁰⁹ Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.50.

¹¹⁰ Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.302.

Stellungnahmeverfahren:

Der Berichtsentwurf oder ein Bericht, der bereits nach der Schlussbesprechung angepasst wurde, wird an die geprüfte Stelle übermittelt. Die geprüfte Stelle wird innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (meisten zwei bis vier Wochen) aufgefordert eine Stellungnahme zum Bericht bzw. den Empfehlungen abzugeben. Die Stellungnahmen werden vom Prüfer in den Prüfbericht eingearbeitet.¹¹¹

Nach Abschluss der Schlussbesprechung und/oder des Stellungnahmeverfahrens wird der endgültige Prüfbericht erstellt. Der Inhalt des Prüfberichtes muss sich auf den Prüfungszweck, und -umfang, die Prüfungsergebnisse sowie auf Hintergrundinformationen zur Prüfung beziehen. Unter dem Zweck werden Prüfungsziele und Prüfungsanlass verstanden. Der Prüfungsumfang sollte zumindest die geprüften und nicht geprüften Aktivitäten, den Prüfungszeitraum und die Art und das Ausmaß der Prüfung beinhalten. Bestandteile des Prüfungsergebnisses sind die Prüfungsfeststellungen, die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen und Stellungnahmen sowie Empfehlungen.¹¹²

*Revisionsberichte müssen richtig, objektiv, klar, prägnant, konstruktiv und vollständig sein und zeitnah erstellt werden.*¹¹³

Ein Bericht ist konstruktiv, wenn sowohl Auftraggeber als auch das Unternehmen in ihrer Zielerreichung unterstützt werden und die im Bericht vorgeschlagenen Maßnahmen umsetzbar sind. Werden alle relevanten Prüfungsfeststellungen einbezogen, ist eine Vollständigkeit gegeben. Die Zeitnähe legt fest, dass die Berichterstattung zum richtigen Zeitpunkt und die Übergabe des Berichtes an die geprüfte Stelle ohne unnötige Verzögerungen zu erfolgen hat.¹¹⁴

Nach Fertigstellung des Prüfberichtes wird dieser versandt. Mögliche Empfänger des Schlussberichtes sind Auftraggeber der *Internen Revision* (Vorstand, Geschäftsführer, etc.), geprüfte Stelle (verantwortliche Führungskräfte oder punktuell verantwortliche Sachbearbeiter) und eventuell externe Adressaten.¹¹⁵ Die Verantwortung für die Über-

¹¹¹Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.50-51.

¹¹²Vgl. [10] Füss 2005, S.187.

¹¹³*IIA-Standard* Nr. 2420.

¹¹⁴Vgl. [10] Füss 2005, S.187.

¹¹⁵Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.316-317.

mittlung des Berichtes trägt der Leiter der *Internen Revision*.¹¹⁶

2.2.6.2 Aufbau des Prüfberichtes

Grundsätzlich gibt es für den Aufbau und die Gestaltung von Berichten keine vorgeschriebenen Standards. Es kann sich an *Best Practice* Beispielen orientiert werden. Im besten Fall sollte der Prüfbericht nach dem Institut für Interne Revision Österreich¹¹⁷ folgende Punkte enthalten:

1. Deckblatt/Verteiler
 - a) Berichtsnummer und Berichtsdatum
 - b) Name der geprüften Einheit und Titel der Prüfung
 - c) Ort der Prüfung
 - d) Verteiler
 - e) Namen der Prüfer
 - f) Zeitraum der Prüfung
2. Inhaltsverzeichnis: Bei umfangreichen Prüfungsergebnissen wird der Bericht in Gliederungspunkte unterteilt
3. Prüfungsgegenstand: Darunter wird eine knappe Erläuterung der übergeordneten Prüfungsziele verstanden, an denen sich die Prüfung orientieren sollte.
4. Management Summary: Darunter wird eine Kurzfassung der Prüfungsergebnisse, maximal auf einer Seite, verstanden. Inhalt ist eine Zusammenfassung der wesentlichen Prüfungsergebnisse unter den Aspekten hohe Risiken, Wertschöpfung und Zweckmäßigkeit des *internen Kontrollsystems*. Lösungsvorschläge sollten ebenfalls Bestandteil sein.
5. Einzelheiten der Prüfung: Hier wird das detaillierte Prüfungsergebnis inklusive Empfehlungen beschrieben. Folgende Punkte sollten erwähnt werden:
 - a) angewandtes Prüfungsverfahren bzw. Vorgangsweise
 - b) Einhaltung des *internen Kontrollsystems*
 - c) Risikobetrachtung der geprüften Stelle

¹¹⁶Vgl. IIA-Standard Nr. 2440.

¹¹⁷Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.48-51.

- d) Wertschöpfungsbetrachtung der geprüften Stelle
 - e) Wesentliche Feststellungen
6. Maßnahmenkatalog: Hier werden alle Empfehlungen bzw. Maßnahmen aus den Einzelheiten der Prüfung gesammelt. Der Maßnahmenkatalog dient als Basis für den Follow-up-Prozess. Folgende Informationen sollen gegeben sein:
- a) Laufende Nummer des Gliederungspunktes des Revisionsberichtes
 - b) Kurze Beschreibung des Mangels/der Schwachstelle
 - c) Kurze Beschreibung der Maßnahme (Empfehlung)
 - d) Verantwortlicher Bereich
 - e) Realisierungstermin
 - f) Erledigungsvermerk
 - g) Priorität
7. Anhang: Alle relevanten Unterlagen zur Bestätigung des Prüfergebnisses (Auswertungen, Statistiken, Fotos, etc.) können hier beigefügt werden.

Jede Abteilung *Interne Revision* kann über den Aufbau selbst entscheiden. Der Umfang der Prüfungsergebnisse entscheidet ob gewissen Teile, wie ein Inhaltsverzeichnis bzw. Management Summary erforderlich sind. Wesentlich ist, dass das äußere Erscheinungsbild immer gleich bleibt um einen Wiedererkennungswert zu gewährleisten.¹¹⁸

2.2.7 Follow-up-Verfahren – Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Das Ziel des Follow-up-Verfahrens ist die Sicherstellung, dass der geprüfte Bereich die Mängel abstellt und die vereinbarten Maßnahmen umsetzt. Der *IIA-Standard* Nr. 2500 sieht folgendes vor:

Der Leiter der Internen Revision muss ein Follow-up-Verfahren einrichten, mit dem überwacht und sichergestellt wird, dass vereinbarte Maßnahmen wirksam umgesetzt werden oder die Geschäftsleitung das Risiko auf sich genommen hat, keine Maßnahmen durchzuführen.

Grundsätzlich liegt die Durchführung des Follow-up-Verfahrens in der Verantwortung der *Internen Revision*. Die Verantwortung für die Maßnahmenrealisierung trägt grund-

¹¹⁸Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.48-51.

sätzlich der geprüfte Bereich.¹¹⁹ Die Vorgehensweise beim Follow-up–Verfahren sollte mit der Unternehmensführung besprochen werden, da eine regelmäßige Information, der noch nicht umgesetzten Maßnahmen an die Unternehmensleitung, erforderlich ist.¹²⁰ Art und Weise, Zeitpunkt sowie Ausmaß des Follow-up–Verfahrens sind vom Leiter der Revision festzulegen. Allgemein überwacht, dokumentiert und berichtet die *Interne Revision* über die Umsetzung der relevanten Maßnahmen.¹²¹

Ausgangspunkt des Follow-up–Verfahrens bilden die im Maßnahmenkatalog des Prüfberichtes festgesetzten Empfehlungen bzw. Maßnahmen für die zuständigen geprüften Bereiche. Die Priorität der Umsetzung wird dabei in Abhängigkeit von Risikoeinschätzungen angegeben. Daneben werden der Umsetzungszeitraum für die Berichterstattung festgelegt sowie die als Nachweis für die Umsetzung der Maßnahmen geforderten Dokumente benannt. Daraufhin erfolgt die Verteilung des Berichtes an die geprüften Stellen und die Unternehmensleitung. Der Maßnahmenkatalog wird in einer Datenbank der *Internen Revision* eingetragen.¹²² Der Aufbau und die Pflege einer Follow-up–Datenbank gilt als Voraussetzung für ein professionelles Follow-up–Management.¹²³

In einem weiteren Schritt erfolgt nun das eigentliche Follow-up–Verfahren oder der Monitoring-Prozess, in dem die *Interne Revision* die im Maßnahmenkatalog genannten Fristen und Termine überwacht. Die *Interne Revision* überprüft, ob bis zum Fälligkeitsdatum eine Umsetzungsmeldung der geprüften Einheiten vorliegt.¹²⁴ Bei der Nichtumsetzung von Maßnahmen ist die Einforderung einer schriftlichen Begründung des verantwortlichen Leiters der geprüften Stelle unerlässlich.¹²⁵ Zur Beurteilung der Umsetzung der Maßnahmen werden entweder aussagekräftige Unterlagen von der geprüften Stelle angefordert oder die Umsetzung wird in einer zukünftigen Prüfung, bei der selben geprüften Stelle kontrolliert. Nach Abschluss der Follow-up–Überprüfung wird die Unternehmensleitung über den Stand der Umsetzung informiert.¹²⁶

¹¹⁹Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.321.

¹²⁰Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.53.

¹²¹Vgl. [10] Füss 2005, S.189-190.

¹²²Vgl. [10] Füss 2005, S.189-190.

¹²³Vgl. [2] Amling und Bantleon 2007, S.322.

¹²⁴Vgl. [10] Füss 2005, S.190-191.

¹²⁵Vgl. [12] Institut für Interne Revision Österreich 2008, S.53.

¹²⁶Vgl. [10] Füss 2005, S.190-191.

2.3 Baurevision

In diesem Kapitel ist der Themenschwerpunkt die Baurevision. Wie bereits aus dem Namen erkenntlich ist, wird nun die Prüfung von Bauprojekten erläutert. Zunächst wird die Baurevision definiert. Nach einer Abgrenzung zu anderen Prüfungsmöglichkeiten wird auf die Merkmale der Baurevision eingegangen.

2.3.1 Definition, Nutzen und Aufgaben der Baurevision

Baurevision ist die ex-post oder ex-ante durchgeführte Prüfung von baubezogenen Prozessen wie Planung, Einkauf, Projektmanagement oder Rechnungsprüfung.¹²⁷

Weiters definiert Wingsch¹²⁸ die Baurevision zusammenfassend als eine bautechnische und bauwirtschaftliche Prüfung der Vorbereitung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung und des Projektabschlusses von Baumaßnahmen, wobei maßgeblich und gleichzeitig die Bereiche Technik, Termine, Recht und Betriebswirtschaft kontrolliert werden. Auf die einzelnen Prüfungsfelder wird später im Detail eingegangen (siehe Abschnitt 2.3.5).

Die Baurevision erbringt, wie nach der Definition für *Interne Revision* (siehe Abschnitt 2.1.1) auch unabhängig objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen. Der Auftraggeber ist in diesem speziellen Fall der Bauherr, diesem werden auch die Prüfungsergebnisse berichtet. Die Leistungen sind darauf ausgerichtet, Mehrwert zu schaffen sowie Mehrkosten zu vermeiden und auf diese Weise die Bauprozesse zu verbessern.¹²⁹ Grundsätzlich wird wie in der *Internen Revision* auch bei Arbeitsprozessen die Einhaltung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit geprüft.¹³⁰

Die wichtigsten Prüfungs- und Beratungsleistungen, die in der Praxis von der Baurevision erbracht werden sind in Abbildung 2.7 aufgelistet. Die Abbildung verdeutlicht, wie vielseitig das Leistungsspektrum der Baurevision ist.

¹²⁷[25] Schwager 2011.

¹²⁸Vgl. [21] Wingsch April.2005, S.64.

¹²⁹Vgl. [20] Schwager und Fischer 2008, S.4.

¹³⁰Vgl. [18] Rothe und Kortmann 2008, S.195.

Prüfungsleistungen	Beratungsleistungen
<ul style="list-style-type: none">• Baurevision für Projekte• Bauabwicklung• Baurevision im Unternehmen• Fraud Due Diligence Audits• Detailprüfungen des Internen Kontrollsystems• Sonderprüfungen bei dolosen Handlungen• Planungsleistungen und Honorare• Beschaffung von Bau- u. Planungsleistungen• Vertrags- und Claim-Management• Abrechnungsprüfung	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau interner Kompetenz• Gutachtertätigkeiten• Prozessberatung• Projektberatung• Entwicklung von Sonderlösungen• Einführung und Fortentwicklung des Internen Kontrollsystems• Fraud-Prävention

Abbildung 2.7: Prüfungs- und Beratungsleistungen der Baurevision¹³¹

Eine Baurevision ist keine Pflicht, dennoch bringt diese eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich. Interne Revision Abteilungen bzw. im speziellen Fall die Baurevision sind häufig bei großen öffentlichen Auftraggebern, wie z.B. die Flughafen Wien AG, vorhanden. Der allgemeine Nutzen durch eine Baurevision kann im Überblick wie folgt dargestellt werden:¹³²

- Risikominimierung und Vermögenssicherung
- Prozesssicherheit durch definierte Abläufe und Kontrollen
- Prävention gegen *dolose Handlungen*
- Realisierung von erheblichen Einsparpotentialen
- Zurückweisung überhöhter Kosten und Abrechnungen
- Qualitätsverbesserung für den Prozessablauf
- Transfer von *Best Practice* in das Unternehmen

2.3.2 Abgrenzung der Baurevision

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, werden Bauprojekte von der *Internen Revision*, von öffentlichen Organisationen wie dem Rechnungshof oder von unabhängigen Sachverständigen geprüft. Der Unterschied zwischen einer Prüfung in der Baurevision und einer Sachverständigen Prüfung wird im Detail im Praxisteil in Kapitel 3.6 erläutert. Diese Art von Prüfung baut auf dem Erfahrungsschatz des einzelnen Prüfers

¹³¹Quelle: [20] Schwager und Fischer 2008, S.6.

¹³²Vgl. [28] Schwager 2011.

auf und unterscheidet sich durch die Vorgehensweise der Prüfung von der Baurevision.

Die Prüfungen von öffentlichen Prüforganisationen werden ausschließlich *ex-post* durchgeführt. Allerdings wird hier der Begriff Baurevision selten verwendet. Häufig tritt in diesem Zusammenhang der Begriff der Gebarungsprüfung auf. Der Ablauf und die Durchführung der Prüfung weisen deutliche Ähnlichkeiten zu denen der *Internen Revision* auf. Details und Unterschiede werden im Praxisteil im Abschnitt 3.4 und 3.5 erklärt.

Die Baurevision ist unter anderem ein Prüfungsgebiet der *Internen Revision*. Die im vorherigen Abschnitt erläuterten Abläufe und Vorschriften der *Interne Revision* gelten auch für die Interne Baurevision. Der Standardprüfprozess ist für jedes Themengebiet der *Interne Revision* gleich.

2.3.3 Merkmale von Bauvorhaben

Im Folgenden werden einige Merkmale erläutert, die die Besonderheiten von Bauprojekten verdeutlichen. Auf diese sollte in der Prüfungstätigkeit, um ein aussagekräftiges Prüfergebnis zu gewährleisten, Rücksicht genommen werden. Jede Baustelle ist einzigartig und an den jeweiligen Standort gebunden. Dies erfordert, dass alle Materialien, Geräte und Arbeitskräfte zur Baustelle befördert werden. Weiters sind bei jedem Bauprojekt der Projektumfang, die zur Verfügung stehende Zeit und die geforderte Qualität unterschiedlich. Auf Grund der Unsicherheiten in allen Phasen des Projektes können falsche Schätzungen der Kapazitäten oder des Aufwandes erfolgen. Diese Umstände lösen Konflikte zwischen Bauherren und Bauunternehmer aus.¹³³ Zur Umsetzung von Bauprojekten sind sehr komplexe Projekt- und Bauabwicklung notwendig. Bei diesen sind nicht nur finanzielle, kaufmännische, juristische und bautechnische Probleme zu lösen, sondern auch die zahlreichen Beteiligten zu koordinieren und deren Leistungen zu überwachen.¹³⁴

Eine der Hauptaufgaben des Bauherrn ist die Ausarbeitung und die Festlegung einer umfassenden Strategie. Nur auf Basis dieser können klare Projektziele formuliert und festgelegt werden. Die Ziele sind wiederum Voraussetzung, dass die Bauprojekte im

¹³³Vgl. [15] Nagel 1998, S.13.

¹³⁴Vgl. [25] Schwager 2011.

Sinne des Bauherren durchgeführt werden. Fehlt eine klare Strategie oder ist diese den Projektbeteiligten nicht bekannt, kann das Bauprojekt nicht im Sinne des Bauherren durchgeführt werden.¹³⁵

Häufig werden Funktion, Pflichten und Verantwortung des Bauherren sowie die für das Bauvorhaben erforderlichen Planungsleistungen und Bauarbeiten ganz oder teilweise an Dritte delegieren. Hierunter fallen auch wichtige Kontroll- und Überwachungsaufgaben.¹³⁶ Die Kontrolle und Überwachung von Baumaßnahmen wird unter anderem erschwert dadurch, dass die an der Bauleistung Beteiligten in der Regel wechseln und bei den verschiedenen Baumaßnahmen nicht identisch sind. Weiters lassen sich viele Leistungen zu einem späteren Zeitpunkt überhaupt nicht oder nur mit hohem Aufwand prüfen.¹³⁷

2.3.4 Ex-post versus Ex-ante Prüfung

Die Durchführung der Prüfung kann je nach Projektstand zum Zeitpunkt der Prüfung als *ex-ante* oder als *ex-post* Prüfung durchgeführt werden. Eine *ex-post* Prüfung wird erst nach Projektabschluss durchgeführt, dabei werden Leistungen und Daten aus der Vergangenheit überprüft. Wegen der guten Planbarkeit befinden sich diese immer im Prüfprogramm. Im Nachhinein kann in allen Prüffeldern geprüft werden.¹³⁸ Häufig wird sie zur Überprüfung eines einzelnen Gewerks, einer einzelnen Firma oder auch einzelnen Personen bzw. Büros angewendet.¹³⁹ *Ex-post* Prüfungen bringen für das geprüfte Projekt keinen direkten Mehrwert. Eine Umsetzung von möglichen Verbesserungsmaßnahmen ist erst im Folgeprojekt möglich.¹⁴⁰

Ein Vorteil dieser Prüfmethode ist beispielsweise, dass die Prüfungen ungestört durchgeführt werden können. Es gibt im Allgemeinen keinen zeitlichen Druck. Daher kann auf das Tagesgeschäft der Fachabteilung Rücksicht genommen werden, ohne die Prüfergebnisse zu gefährden. Weiters liegen Dokumente in der endgültigen Version vor. Dadurch sind Ausreden bezüglich Mängel schwer möglich bzw. diese können leicht

¹³⁵Vgl. [17] Prem 2013, S.11.

¹³⁶Vgl. [25] Schwager 2011.

¹³⁷Vgl. [18] Rothe und Kortmann 2008, S.194.

¹³⁸Vgl. [20] Schwager und Fischer 2008, S.6.

¹³⁹Vgl. [18] Rothe und Kortmann 2008, S.195.

¹⁴⁰Vgl. [20] Schwager und Fischer 2008, S.6.

überprüft und widerlegt werden. Ein möglicher Nachteil ist unter anderem die Verhandlungsposition bei festgestellten Fehlern, insbesondere wenn Schlussrechnungen ohne Einwände bezahlt und akzeptiert wurden. Die Sicherheitseinbehalte betragen maximal fünf Prozent und Rückforderungen ziehen sich über Jahre hin. Auftragnehmer, die kein Interesse an Folgeaufträgen haben, sind selten zu außergerichtlichen Einigungen bereit. Nachteilig kann sich auch auf die Prüfung auswirken, dass ehemals beteiligte Personen möglicherweise nicht mehr für Rückfragen zur Verfügung stehen.¹⁴¹

Eine *ex-ante* Prüfung bezeichnet eine baubegleitende Prüfung nach vorab definierten Abschnitten. Die *ex-ante* Prüfung wird oftmals mit dem modernen Revisionsverständnis gleichgesetzt, da sie seit einigen Jahren verstärkt eingesetzt wird. Im Gegensatz zur *ex-post* Prüfung steht die Schadensvermeidung und Beratung anstatt der Schadenswiedergutmachung im Vordergrund.¹⁴² Die *Interne Revision* agiert bei einer *ex-ante* Prüfung in einer Beraterfunktion für das Management mit allen Chancen und Risiken. Sie kann aktiv und steuernd Risiken beeinflussen und für eine sofortige Umsetzung von Maßnahmen sorgen. Damit ist für eine hohe Effizienz im Projekt gesorgt. Die Prüfungsfelder ergeben sich nach dem jeweiligen Projektstand. Sie ist nur kurz- bis mittelfristig planbar, da sie sich an den aktuellen Gegebenheiten des Bauprojekts orientiert.¹⁴³ Weiters ist die *ex-ante* Prüfung kosten- und zeitintensiv. Daher ist ein Einsatz nur bei Großprojekten sinnvoll, vor allem in den Phasen der Ausschreibung, Vergabe und Ausführung.¹⁴⁴

Die baubegleitenden Tätigkeiten der Baurevision überschneiden sich teilweise mit den Aufgaben der örtlichen Bauaufsicht und der Projektsteuerung. Jedoch kann die Baurevision diese nicht ersetzen, da sie deren Aufgaben nicht vollständig übernimmt, sondern nur zusätzlich stichprobenartig überprüft. Vorwiegend prüft die Baurevision die Aufgabenerfüllung der anderen Projektbeteiligten. Es ist nicht Ziel der Baurevision sich aktiv an der Projektausführung zu beteiligen, sondern sie steht dem Bauherrn beratend zur Seite.

¹⁴¹Vgl. [18] Rothe und Kortmann 2008, S.197-198.

¹⁴²Vgl. [18] Rothe und Kortmann 2008, S.198.

¹⁴³Vgl. [20] Schwager und Fischer 2008, S.6.

¹⁴⁴Vgl. [18] Rothe und Kortmann 2008, S.197-198.

Vor allem mit der begleitenden Kontrolle gibt es große Überschneidungen im Aufgabengebiet. Von der Baurevision und der begleitenden Kontrolle werden die selben Prüffelder geprüft. Die Honorarordnung für Begleitende Kontrolle¹⁴⁵ trifft dazu eine Unterscheidung in primäre Kontrolle (operatives Controlling), sekundäre Kontrolle (begleitende Kontrolle) und tertiäre Kontrolle (Verwendungsnachweisprüfung):

- Die primäre Projektkontrolle übernimmt in unterschiedlicher Ausrichtung und Tiefe die Projektsteuerung und Projektleitung sowie die örtliche Bauaufsicht und die Fachbauleitung im Rahmen der Leistungsbilder und Funktionen.
- Die begleitende Kontrolle übernimmt im Rahmen des Leistungsbildes HO-BK 2001 Besonderer Teil A die sekundäre Projektkontrolle.
- Als tertiäre Kontrolle, gemäß Leistungsbild HO-BK 2001 Besonderer Teil B, bezeichnet man eine zumeist nachlaufende weitere Kontrolle durch eine unabhängige Prüfstelle (z.B. Kontrollamt, Rechnungshof, aber auch Ziviltechniker etc.) in der Regel nach Abschluss des Projektes.

In der Honorarordnung wird nur die nachlaufende Revision erwähnt. Die begleitende Revision kommt darin nicht vor.

Die Unterschiede der baubegleitenden Revision zur begleitenden Kontrolle sind der Zeitpunkt und der Umfang der Prüfung. Die begleitende Kontrolle prüft alle Phasen des Projektes stichprobenartig und kontinuierlich. Die Kontrolle erfolgt in „Real Time“. Die baubegleitende Revision prüft meistens nicht laufend, sondern zeitversetzt und nach Projektphasen. Am Ende einer Phase wird diese kontrolliert und gegebenenfalls Maßnahmen für die folgenden Phasen getroffen. Weiters prüft die baubegleitende Revision selten das gesamte Projekt. Meistens werden konkrete Themen oder einzelne Phasen des Projektes ausgewählt. Durch die großen Überschneidungen im Aufgabengebiet übernimmt in der Praxis einer von beiden die Projektkontrolle.

2.3.5 Prüffelder in der Baurevision

Die möglichen Prüffelder in der Baurevision können nach unterschiedlichen Arten eingeteilt werden. Die Prüffelder können nach den einzelnen Projektphasen oder nach einzelnen Themengebieten wie Technik, Entwicklung der Investitionskosten, Termine

¹⁴⁵Vgl. [19] *Honorarordnung für Begleitende Kontrolle HO-BK*, S.5-6.

und Fristen, usw. eingeteilt werden.

2.3.5.1 Einteilung nach Projektphasen

Zu der Einteilung nach den Projektphasen erstellte der Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision einen kommentierten Prüfungsfragenkatalog für die Revisionspraxis. Dieser Fragenkatalog soll in erster Linie den Revisoren Hilfestellung geben, in deren Unternehmen Bauleistungen eingekauft werden.¹⁴⁶

Auch Schwager¹⁴⁷ wendet die Einteilung nach Projektphasen an, wählt aber eine leicht abweichende Einteilung. Prinzipiell decken beide Einteilungen die gesamten Phasen des Bauprojektes ab. Die Durchführung der Prüfung in jedem Prüffeld erfolgt aus der Sicht des Bauherren, da dieser meistens auch der Auftraggeber ist. Die Einteilung nach Schwager erscheint chronologischer und mehr der Realität entsprechend. Auf Kosten der exakten Reihenfolge aber zur Förderung der besseren Übersicht fasste der Arbeitskreis einige Themengebiete zusammen. Trotzdem stimmt die Reihenfolge im Groben mit der durchgeführten Praxis überein. Da nun einige Beispiele für Prüfungsfragen des Arbeitskreises erläutert werden, wird deren Einteilung in dieser Arbeit weiterverwendet.

Im Folgenden werden die Prüffelder nach den Projektphasen des Arbeitskreises „Technische Revision“ mit ausgewählten Fragen des Fragenkataloges erläutert:¹⁴⁸

1. Planung von Bauvorhaben
2. Genehmigung von Bauvorhaben
3. Auftragsvorbereitung und Auftragsvergabe
4. Arbeitsausführung, Objektüberwachung und Leistungsabnahme
5. Abrechnung und Kostenkontrolle
6. Gewährleistung und Haftung

¹⁴⁶Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.11.

¹⁴⁷Vgl. [29] Schwager 2011.

¹⁴⁸Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.11.

Planung von Bauvorhaben:

Die Prüfung der Planung wird der Revision nur selten als ständige Aufgabe übertragen. Selbst bei komplexen Projekten wird diese nicht häufig geprüft. Für die Lösung dieser Aufgabe, die laut Autoren eine große Anforderung an die fachliche und technische Qualifikation der Revisoren stellt, können folgende Prüfungsfragen gestellt werden:¹⁴⁹

- Wurden vor der Planung Auskünfte über den Baugrund eingeholt oder Baugrunduntersuchungen durchgeführt? Wurden die daraus ergebenden Erkenntnisse bei der weiteren Planung berücksichtigt?
- Wurde eine Projektleitung eingerichtet und war die damit verbundene Aufgabenstellung und Kompetenzregelung eindeutig und zweckmäßig?
- Sind die erforderlichen Pläne entsprechend dem Planungsfortgang rechtzeitig und vollständig erstellt und den zuständigen Stellen vorgelegt worden?
- Entspricht die Terminplanung dem Umfang bzw. der Bedeutung des Projektes und ist diese geeignet, Abweichungen zeitnah aufzuzeigen und notwendig werdende Reaktionen auszulösen?

Genehmigung von Bauvorhaben:

Die Revision des Genehmigungsverfahrens kann als *ex-ante* oder *ex-post* Prüfung erfolgen. Als begleitende Prüfung kann die Revision gegebenenfalls helfen, Fehler zu vermeiden bzw. anregen Alternativen zu schaffen. Als nachträgliche Prüfung kann die Revision nur noch getroffene Entscheidungen bewerten. Folgende Fragen könnten gestellt werden:¹⁵⁰

- Lagen für das zu prüfende Bauvorhaben Anträge vor und wurden die internen Zuständigkeiten und Regelungen beachtet?
- Sind die Kostenermittlungen zutreffend und die Kostenansätze angemessen?
- Sind die Anträge vollständig und wurden die Kosten von Maßnahmen den richtigen Kostengruppen zugeordnet?
- Enthält die Genehmigung Auflagen und wurden diese erfüllt?

¹⁴⁹Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.16-18.

¹⁵⁰Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.20-21.

Auftragsvorbereitung und Auftragsvergabe:

Eine zufriedenstellende Abwicklung von Baumaßnahmen ist ohne sorgfältige Auftragsvorbereitung und Auftragsvergabe nicht gewährleistet. Neben mangelnder Auftragsvorbereitung können auch Unzulänglichkeiten bei der Auftragsvergabe zu erheblichen zusätzlichen Kosten führen. Deshalb sollten diese Bereiche in jedem Fall von der Revision geprüft werden. Schwerpunkte sind hierbei die Prüfung und Beurteilung der Leistungsbeschreibung, der Einholung und Auswertung von Angeboten sowie der ordnungsgemäßen Vergabe.¹⁵¹

Folgende Prüfungsfragen sind unter anderem zu stellen:¹⁵²

- Wurden die Baubeschreibung und das Leistungsverzeichnis auf Grund einer abgeschlossenen Planung erstellt?
- Berücksichtigt die allgemeine Darstellung der Bauaufgabe den Grundsatz, einen Überblick über das beabsichtigte Leistungsziel zu geben und sich hierbei auf technische Angaben zu beschränken?
- Sind alle aus der Planung ersichtlichen Teilleistungen im Leistungsverzeichnis erfasst?
- Waren die Leistungsbeschreibungen nach Gewerken unterteilt und wurden zur besseren Wertung die Zwischensummen gefordert?
- Wurde in den zusätzlichen Vertragsbedingungen der Grundsatz berücksichtigt nur solche Festlegungen aufzunehmen, die für alle Teilleistungen Gültigkeit haben?
- Bestehen interne Richtlinien für die Angebotseinholung, sind diese zweckmäßig und wurden sie eingehalten?
- Wurden die am Stichtag vorliegenden Angebote von einer neutralen Stelle geöffnet, alle Blätter der Angebote durch nicht-austauschbare Kennzeichnung gegen Manipulation gesichert?

¹⁵¹Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.12.

¹⁵²Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.23-42.

- Wurde die Begründung für die Einkaufsentscheidung, wenn nicht das niedrigste Angebot berücksichtigt worden ist, schriftlich festgehalten und ist die Entscheidung nachprüfbar?
- Aus welchen Gründen waren Auftragsänderungen und Nachträge erforderlich? Sind die Gründe stichhaltig?

Arbeitsausführung, Objektüberwachung und Leistungsabnahme:

Die Revision hat die Aufgabe festzustellen, ob dem Auftraggeber durch Nichteinhaltung von vertraglichen Verpflichtungen oder durch nicht Wahrnehmung seiner Rechte Schäden oder Nachteile entstanden sind oder entstehen können. Schwerpunkte sind folgende Prüfungsgebiete:¹⁵³

- örtliche Prüfungen zur Feststellung der Erfüllung der vertragsgemäßer Arbeitsausführung und deren ordnungsgemäße Erfassung
- Beurteilung der Wirksamkeit der Objektüberwachung des Auftraggebers
- Feststellung der vertragsgemäßen Leistungsabnahme

Diese Gebiete eignen sich besonders für eine begleitende Revision.

Folgende Prüfungsfragen können gestellt werden:¹⁵⁴

- Wurden Lieferungen und Leistungen hinsichtlich Art, Funktion, Mengen, Qualität und Dimensionierung so ausgeführt wie vorgegeben?
- Liegen für Änderungen ausreichende schriftliche Begründungen vor und wurden die Genehmigungen der zuständigen Stellen vor Ausführung und Änderungen eingeholt?
- Wurden Art und Qualität der Bauleistung laufend durch die Objektüberwachung des Auftraggebers kontrolliert?
- Hat der Auftragnehmer die zur vertragsgerechten Ausführung der Leistungen erforderliche Unterlagen, Fachkräfte, Materialien, Baustelleneinrichtungen und Geräte rechtzeitig gestellt?

¹⁵³Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.13.

¹⁵⁴Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.44-49.

- Ist die Fristsetzung für die Beseitigung der festgestellten Mängel angemessen?

Abrechnung und Kostenkontrolle:

Die Prüfung der Gesamtabrechnung und der Abrechnung von Einzelleistungen durch die Revision ist ausschließlich nachträglich durchzuführen. Zur Anwendung kommen sowohl *formelle* als auch *materielle Prüfungen*. Bei der *formellen Prüfung* ist zu untersuchen, ob die bestehenden Vorschriften und Verträge eingehalten und die Rechnungen durch die zuständigen Stellen fachtechnisch, rechnerisch und sachlich kontrolliert wurden. Die *materielle Prüfung* umfasst insbesondere die Untersuchungen ob

- etwaige der Schlussrechnung vorausgegangene Zahlungen bei der Rechnungsprüfung durch die Fachabteilung berücksichtigt wurden,
- der Inhalt der Rechnungen hinsichtlich Art, Menge und Qualität mit den ausgeführten Leistungen und dies mit dem Vertrag übereinstimmen,
- die Abrechnungs- und Bestandunterlagen der tatsächlichen Ausführung entsprechen.

Besondere Aufmerksamkeit gebührt der Prüfung von Stundenlohnabrechnungen. Die Praxis zeigt, dass sowohl hinsichtlich des Stunden- und Materialaufwandes als auch des Leistungsumfanges bei Stundenlohnabrechnungen nachträgliche Prüfungen durch die Revision erforderlich sind. Die Prüfung der Abrechnung durch die Revision dient einerseits dazu die ordnungsgemäße Vertragserfüllung durch die Auftragnehmer zu kontrollieren und andererseits zu überprüfen, ob die Interessen des Auftraggebers durch die beteiligten internen Stellen ordnungsgemäß gewahrt wurden. Die Prüfung der Gesamtabrechnung ist wegen der damit verbundenen Ergebniskontrolle von Bedeutung.¹⁵⁵

Folgende Prüfungsfragen können gestellt werden:¹⁵⁶

¹⁵⁵Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.14-15.

¹⁵⁶Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.50-62.

- Bestehen Vorschriften für die Abrechnungsprüfung und die Zahlungsfreigabe von Rechnungen durch die zuständigen Stellen (z.B. in Form von Richtlinien, Dienst-/Arbeitsanweisungen, Regelungen der Unterschriftsberechtigungen)?
- Enthält der Vertrag Regelungen über die Gewährung von Vorauszahlungen (Höhe, Verzinsung, Bürgschaften) und wurden diese beachtet?
- Ist die Abschlagsrechnung prüfbar aufgestellt? Wenn nicht, wurde die Rechnung unter Beachtung der Vorschriften rechtzeitig zurückgegeben?
- Ist die Rechnung vom Auftragnehmer übersichtlich analog den Vertragsunterlagen (Leistungsverzeichnis) gegliedert?
- Entsprechen die abgerechneten Mengen der tatsächlichen Ausführung bzw. Lieferung unter der Berücksichtigung von Aufmaßregeln und/oder den Vertragsbedingungen?
- Wurden bei fehlenden oder mangelhaften Unterlagen (z.B. Funktionspläne, Wohnungshinweise, Bestandspläne) Ansprüche geltend gemacht und bis zur abschließenden Erledigung verfolgt?
- Stehen die berechneten Stunden in angemessenen Verhältnis zur ausgeführten Leistung?
- Wurde die Baustelle vom Auftragnehmer entsprechend den Richtlinien und vertraglichen Regelungen ordnungsgemäß verlassen?
- Wurden alle nachfolgenden Kostenermittlungen auf Basis der vorhergehenden geprüft, die Abweichungen analysiert und die sich daraus ergebenden Entscheidungen getroffen?

Gewährleistung und Haftung:

Im Bauvertrag können auch Gewährleistungsfristen mit einer Laufzeit von mehr als zwei Jahren vereinbart werden. Folgende Prüfungsfragen können gestellt werden:¹⁵⁷

- Wurde im Rahmen der Objektüberwachung ein Verzeichnis der Gewährleistungsfristen geführt und turnusmäßig von der zuständigen Stelle ausgewertet?
- Ist sichergestellt, dass eine abschließende Überprüfung der Leistungen vor Ablauf der Gewährleistungsfrist erfolgen wird?

¹⁵⁷Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.63-64.

- Wurden die innerhalb der Gewährleistungsfrist festgestellten Mängel ordnungsgemäß beseitigt?
- Falls die Beseitigung eines Mangels nicht möglich war oder einen unangemessenen Aufwand erfordert hätte, wurde eine Minderung der Vergütung schriftlich geltend gemacht?

2.3.5.2 Einteilung der Prüffelder nach Themengebieten

Wingsch¹⁵⁸ hat eine Einteilung der wesentlichen Prüffelder getroffen, innerhalb dieser typische Fehler gemacht werden, die zu überhöhten Investitions- und Nutzungskosten sowie zu Baukostensteigerungen führen.

1. Technik
2. Entwicklung der Investitionskosten
3. Termine bzw. Fristen
4. Betriebswirtschaftliche Prüfungsansätze

Zu jedem Feld werden die wesentlichen Teilaspekte angegeben.

Im Bereich der Technik sollte beispielsweise die Wirtschaftlichkeit und Dauerhaftigkeit der Bauweise, nach der gewählten Konstruktion oder den gewählten Baustoffen überprüft werden. Bei der Entwicklung der Investitionskosten ist entscheidend, die Art der Auswahl von Beratern und Planern sowie der ausführenden Firmen zu prüfen. Dabei sind vor allem die gewählten Ausschreibungsformen und Vergabeverfahren von Interesse. Die Prüfung der Termine bzw. Fristen sollte die sachgerechte Terminplanung für die Phasen Planung und Ausführung, sowie für die Bauausführung einschließlich Projektabschluss beinhalten. Zu den betriebswirtschaftlichen Prüfungsansätzen gehören unter anderem die Aufbau- und Ablauforganisation einschließlich der Koordination der Projektbeteiligten.¹⁵⁹

Bei Vergleich der beiden Einteilungsvarianten wird ersichtlich, dass trotz unterschiedlicher Benennung der Prüffelder, dieselben Gebiete einer Prüfung unterzogen werden. Wingsch hat zusätzlich als Prüfungsfeld den Bereich Technik definiert, dieser kommt

¹⁵⁸Vgl. [21] Wingsch April.2005, S.64-65.

¹⁵⁹Vgl. [21] Wingsch April.2005, S.64-65.

in den anderen Unterteilungen nicht vor. Die Herangehensweise nach den einzelnen Prüfungsphasen scheint einfacher in der Umsetzung zu sein, da durch die chronologische Gliederung bereits ein möglicher Prüfablauf definiert ist. Dieser Umstand trägt dazu bei, dass wesentliche Prüfungsaspekte nicht außer Acht gelassen werden.

2.3.6 Prüfungsablauf, -methodik und Bewertungsschema

Der mögliche Prüfungsablauf entspricht dem generellen definierten Ablauf der *Internen Revision* (siehe Abschnitt 2.2.4). Dies kommt daher, dass die Baurevision wie bereits erwähnt ein Teil der *Internen Revision* sein kann. Auch öffentliche Organisationen wie der Rechnungshof verfolgen einen ähnlichen Prüfablauf, dieser wird im Praxisteil in Abschnitt 3.5.3 erklärt. Die Revisionsprüfungen weisen nur Unterschiede nach den einzelnen Prüfgebieten auf. Je nach Themengebiet ist die Prüfungsgrundlage verschieden und wird an dieses angepasst. Grundsätzlich werden auch bei der Baurevision Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt und dokumentiert.

Es wird im Wesentlichen die Einhaltung der einschlägigen technischen Vorschriften untersucht und geprüft, ob die Zielsetzung des Bauherren, z.B. Baubeschreibung, definierte Kosten, Termine und Qualitäten entsprechend umgesetzt wurden. Während der Prüfung spielen kaufmännische und juristische Aspekte eine sehr große Rolle.¹⁶⁰ Bei einer Prüfung in der Baurevision werden die Schwachstellen und Risiken des gesamten Prozesses analysiert und festgestellt. Aus der Analyse werden dann mögliche Potentiale für Verbesserungen abgeleitet und in den weiteren Prozessen umgesetzt. Je nach Prüfungsansatz (*ex-ante* oder *ex-post*) können die festgestellten Einsparpotentiale und Prozessoptimierungen noch im laufenden oder in einem zukünftigen Projekt realisiert werden.¹⁶¹

¹⁶⁰Vgl. [28] Schwager 2011.

¹⁶¹Vgl. [25] Schwager 2011.

3 Umsetzung in der Praxis

3.1 Einleitung

Im vorherigen Teil wurde die Theorie im Detail erläutert, hier soll gezeigt werden wie die beschriebene Theorie in der Praxis umgesetzt wird. Die Praxis wird beispielhaft anhand von drei Organisationen - Interne Revision der Flughafen Wien AG, Stadtrechnungshof Wien und Rechnungshof - dargestellt. Durch diese Auswahl ist ein Einblick sowohl in die Revisionstätigkeit als auch in die Prüfung von Rechnungshof und Stadtrechnungshof Wien möglich. Daher sollten im Anschluss die Unterschiede in den Arbeitsweisen festzustellen sein. Zusätzlich wurde ein Interview mit einem Sachverständigen für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen, Herr Dr. Rant, geführt. Auf Grund dieses Gesprächs war es möglich, bis jetzt noch nicht berücksichtigte Aspekte der Prüfung von Bauprojekten zu erkennen. Es sei bereits vorweg genommen, dass sich die Vorgehensweise deutlich unterscheidet und deswegen das entsprechende Kapitel separat behandelt wird. Im Zuge der Erstellung der Sammlung von Empfehlungen werden die gewonnenen Erkenntnisse aus diesem Gespräch in die Revisionsarbeit eingegliedert.

3.2 Methodik und Gliederung

Die Informationen für diesen Teil der Arbeit stammen einerseits aus den Erfahrungen des absolvierten Praktikums in der Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG, andererseits wurden mit allen drei Organisationen und dem Sachverständigen Interviews geführt. Die Vorgehensweise der Vorbereitung und Durchführung der Interviews wird in folgendem Abschnitt dargelegt.

3.2.1 Gesprächsleitfaden

Um klare Strukturen zu gewährleisten und alle wesentlichen Fragestellungen abzudecken, wurde ein Gesprächsleitfaden im Vorhinein erstellt. Dieser sollte gegebenenfalls nach dem ersten Interview angepasst werden. Nach dem ersten Gespräch war festzustellen, dass der Gesprächsleitfaden zu den gewünschten Informationen führt, daher wurde er nicht abgeändert und für die anschließenden Interviews weiterverwendet (Gesprächsleitfaden siehe Anhang A.1). Während der Interviews wurden Gesprächsprotokolle erstellt. Auf Basis der gewonnenen Informationen werden in folgenden Abschnitten der jeweilige Prüfungsablauf und das Bewertungsschema dargestellt. Eine Liste der

geführten Interviews ist im Anhang A.3 ersichtlich.

Die Interviews wurden alle als teilstrukturierte Interviews durchgeführt. Bei dieser Technik sind im Allgemeinen die Fragen vorformuliert und vorbereitet, die Reihenfolge, nach der sie gestellt werden, kann während des Interviews verändert werden. Die vorbereiteten Fragen werden in einem Gesprächsleitfaden zusammengefasst.¹⁶² Weiters wurde die Technik des nicht-standardisierten Interviews angewendet. Diese Methode verwendet generell offene Fragen, für die keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Der Gesprächsleitfaden dient der Strukturierung des Gespräches und durch diese Form des Interviews können Sachverhalte gezielt erfragt werden. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass der befragten Person mehr Raum für eigene Formulierungen gegeben wird und daher das Interview weiter in die Tiefe geht.¹⁶³

Begonnen wurde mit Interviews am Stadtrechnungshof. Im Zuge der Vorbereitungen auf die Gespräche wurden vier für die Arbeit interessante Prüfungen ausgewählt. Details zu den ausgewählten Prüfungen werden in Kapitel 3.4.2 beschrieben. Die zugehörigen Prüfungsteams wurden um ein Interview gebeten. Am ersten Tag wurde nur mit einem Prüfungsteam ein Gespräch geführt, um Zeit für mögliche Verbesserungen des Gesprächsleitfadens zu gewährleisten. Wie oben bereits erwähnt, erbrachte der vorbereitete Gesprächsleitfaden die gewünschten Erkenntnisse und wurde nicht abgeändert. Lediglich die Struktur in den Interviews selbst wurde verbessert. Beim ersten Gespräch kamen die Interviewpartner in manchen Situationen von der gestellten Frage ab oder beantworteten mehrere Fragen gleichzeitig. In den folgenden Interviews wurde verstärkt auf eine klare Beantwortung geachtet.

Um detailliertes Wissen über die Prüfungsabläufe im Rechnungshof zu erlangen, wurde auch mit einem Mitarbeiter der Abteilung Bauangelegenheiten des Rechnungshofes ein Interview durchgeführt. Im Unterschied zum Stadtrechnungshof bezog sich die Befragung nicht auf mehrere ausgewählte Prüfungen, sondern auf den allgemeinen Prüfungsablauf.

¹⁶²Vgl. [4] Atteslander 2010, S.134.

¹⁶³Vgl. [4] Atteslander 2010, S.144.

Um bei allen Organisationen die selbe Methode anzuwenden, auch wenn bereits einige Information aus dem Praktikum vorhanden waren, wurde ein weiteres Interview in der Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG durchgeführt. Das Gespräch fand mit einem Mitarbeiter statt, dessen Aufgabengebiet in der technischen Revision liegt. Die Beantwortung der Fragen bezog sich einerseits auf die im Praktikum gemeinsam erarbeitete Prüfung (siehe Abschnitt 3.3.2) und andererseits auf den Prüfungsablauf und die Bewertung im Allgemeinen.

Das geführte Gespräch mit dem Sachverständigen bestand aus zwei Teilen. In der ersten Hälfte wurde allgemein über die wesentlichen Aspekte und die gesammelten Erfahrungen in der Prüftätigkeit gesprochen. Die gewonnenen Informationen werden im Kapitel 3.6.1 dargestellt. Für die zweite Hälfte wurde wieder ein Gesprächsleitfaden (siehe Anhang A.2) im Vorfeld erarbeitet. Dieser diente dem Zweck für jede Phase der Prüfung die wesentlichen Punkte herauszuarbeiten und gegebenenfalls Optimierungen für die Praxis zu definieren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im Kapitel 3.6.2 erläutert.

3.2.2 Struktur der Praxisbeispiele

Die Kapiteln der ausgewählten Praxisbeispiele sind nach einer einheitlichen Struktur aufgebaut, um eine leichtere Vergleichbarkeit zu ermöglichen:

- Aufbau der Abteilung bzw. Organisation der Ämter
- Beispiele für typische Prüfungen in der Baurevision
- Klassischer Prüfungsablauf von Auswahl und Planung der Prüfung bis zur Durchführung
- Die Bewertung von den gewonnenen Erkenntnisse aus den Prüfungen
- Das Ergebnis der Prüfung
- Die Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Die Struktur ist chronologisch an die einzelnen Prüfungsphasen, wie in Abbildung 2.4 gezeigt, angepasst.

3.3 Interne Revision der Flughafen Wien AG

Auf Grund eines einmonatigen Praktikums konnten praktische Erfahrungen im Tätigkeitsbereich der Internen Revision in der Flughafen Wien AG gesammelt werden und zusätzlich wurde ein Interview geführt. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird zur Vereinfachung der Begriff Revision Flughafen für die Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG verwendet. In diesem Kapitel werden der Ablauf der Revisionstätigkeit und die gesammelten praktischen Erfahrungen dargestellt.

3.3.1 Aufbau der Abteilung

Die Revision Flughafen ist eine fachlich direkt dem Gesamtvorstand, disziplinar dem CEO Mag. Julian Jäger (Vorstandsdirektor GA) unterstellte, vom laufenden Arbeitsprozess losgelöste, unabhängige und organisatorisch selbständige Stabstelle.¹⁶⁴ In Abbildung 3.1 ist das Organigramm der Flughafen Wien AG dargestellt.

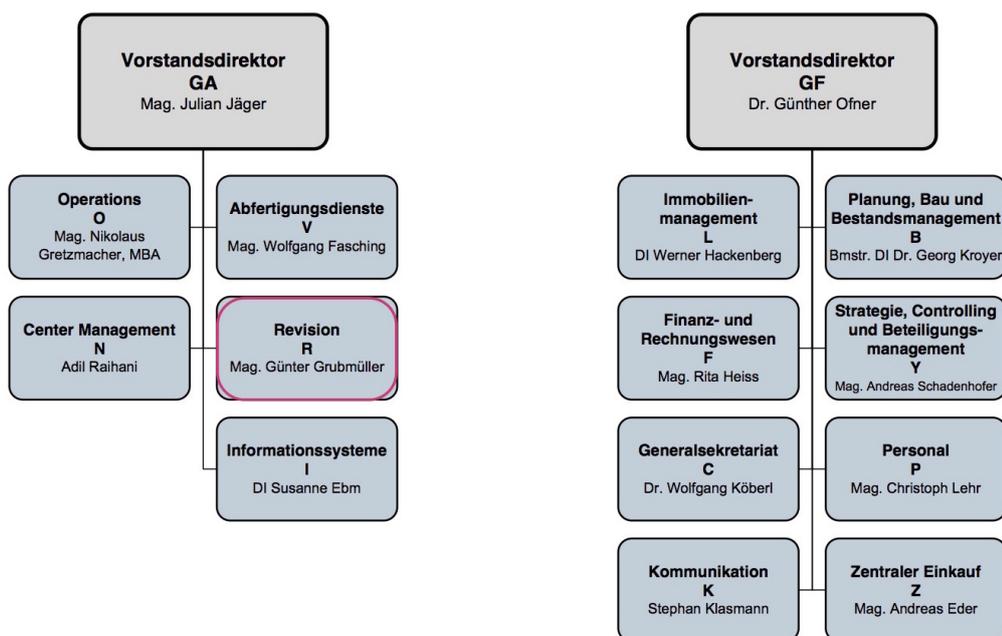


Abbildung 3.1: Organigramm der Flughafen Wien AG¹⁶⁵

Die Revision Flughafen nimmt ihre Arbeitsaufträge nur vom Vorstand entgegen und berichtet die Ergebnisse an ihn sowie an die geprüften Bereiche. Andere Mitglieder

¹⁶⁴Vgl. [34] „Geschäftsordnung des Fachbereiches Revision der Flughafen Wien AG“, S.2.

¹⁶⁵Quelle: www.viennaairport.com, 08.11.2015.

des Managements können Wünsche auf Durchführung von Prüfungen einbringen, wobei immer die Genehmigung des Vorstandes einzuholen ist. Der Leiter der Revision koordiniert und überwacht sämtliche übernommene Aufgaben. Als reines Kontroll- bzw. Beratungsorgan hat die Revision Flughafen keine Anordnungsbefugnisse. Zur Wahrung von Unabhängigkeit und Objektivität wird auf mögliche Interessenskonflikte bewusst geachtet. Dies bedeutet in der Praxis eine strikte Trennung zwischen Durchführung und Kontrolle von Projekten.¹⁶⁶

Die Aufgaben der Revision Flughafen gliedern sich laut Revisionshandbuch¹⁶⁷ in folgende Tätigkeiten:

- kaufmännische Revision: Durchführung sämtlicher kaufmännischer Revisionstätigkeiten ohne Einschränkung
- technische Revision: Durchführung von technischen Prüfungen im Bereich Bauwesen einschließlich Haustechnik
- IT-Revision: Durchführung von Basisrevision im IT-Bereich, es wird jedoch in der Abteilung kein vertieftes IT-Spezialwissen vorgehalten, im Einzelfall erfolgen daher Fremdvergaben

Für diese Arbeit sind ausschließlich die Arbeitsweise und die Tätigkeiten der technischen Revision von Interesse.

3.3.2 Beispiel für eine typische Prüfung in der Baurevision

Im Zuge des Praktikums war es möglich, bei einer Prüfung selbst mitzuwirken. Ziel der Prüfung war es, bei dem Bauprojekt, „Umbau Pier West“, die ordnungsgemäße Projektabwicklung in den Projektphasen Baudurchführung und Projektabschluss zu überprüfen. Die vorangegangenen Projektphasen wurden in einer separaten Prüfung behandelt. Diese beschäftigte sich unter anderem mit den wesentlichen Vergabeverfahren (z.B. Generalplaner, Generalunternehmer). Da eine vollständige Prüfung aller Ausführungsgewerke den vorhandenen Prüfraum überschritten hätte, wurden einzelne Gewerke ausgewählt. Die Auswahl erfolgte unter anderem nach Höhe der verursachten Kosten und des Bestellwertes. Insgesamt wurden fünf Gewerke hinsichtlich folgender Punkte geprüft:

¹⁶⁶Vgl. [34] „Geschäftsordnung des Fachbereiches Revision der Flughafen Wien AG“, S.2.

¹⁶⁷Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.3.

- Vergaben in Projektphase Baudurchführung
- Änderungsmanagement und Zusatzaufträge
- Abrechnung wesentlicher Gewerke
- Projektkostencontrolling
- Termincontrolling
- Umgang mit Mängeln und Übernahmen
- Projektdokumentation
- Örtliche Bauaufsicht

Die Ergebnisse der Prüfung wurden intern weitergeben und befinden sich derzeit in Umsetzung.

3.3.3 Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung

3.3.3.1 Auswahl und Planung der Prüfungen

Bevor mit der eigentlichen Prüfungstätigkeit begonnen wird, erfolgt die Planung und Auswahl der Prüfungen mit Hilfe von risikoorientierter Prüfprogrammplanung (siehe Abschnitt 2.2.3). Diese findet jeweils im Herbst für das folgende Geschäftsjahr mit Hilfe einer Datenbank statt. Der Planungsprozess gliedert sich in folgende Schritte:¹⁶⁸

1. Ausgangsbasis bzw. Prüffelder
 - a) Bedeutende Risiken auf Basis der geschäftsintern verwendeten Risikomanagementdatenbank
 - b) Der vorhandene Projektplan für das kommende Geschäftsjahr
 - c) Abteilungen sowie Konzerntochterfirmen und die jeweiligen Funktionen anhand des aktuellen Organigramms
 - d) Querschnittsthemen
2. In einer ersten internen Besprechung werden die bestehenden Datenbankeinträge einer Review unterzogen und gegebenenfalls aktualisiert. Dazu werden die Risiken und der aktuelle Projektplan in die dafür eingesetzte Software übernommen und neu bewertet.

¹⁶⁸Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.3.

3. Die Bewertung erfolgt abhängig vom Prüffeld mit bis zu sechs Kriterien und einem gestaffelten Punktesystem. Die sechs möglichen Bewertungskriterien der einzelnen Prüffelder werden in Abbildung 3.2 gezeigt. Bei jedem Prüffeld können 100 Punkte vergeben werden. Nach dem abgeschlossenen Review wird eine nach der Gesamtpunktzahl absteigend sortierte Auflistung aller Datenbankeinträge erstellt. Auf Basis der Top 30 gelisteten Einträge werden von den einzelnen Prüfern Vorschläge für mögliche Prüfungstätigkeiten erarbeitet.

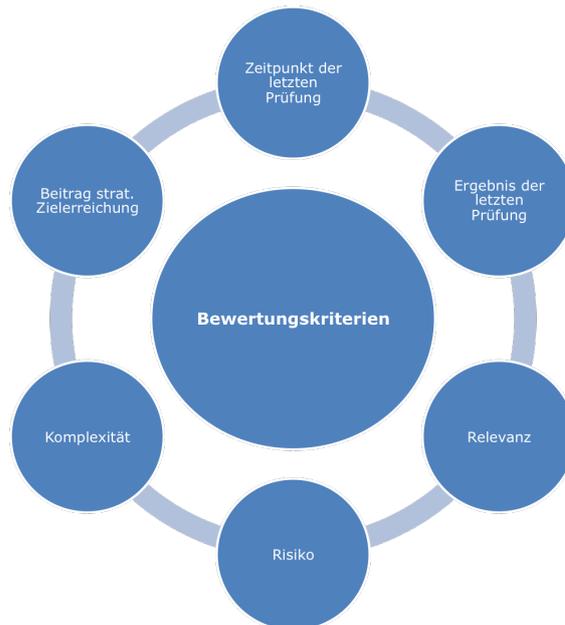


Abbildung 3.2: Mögliche Bewertungskriterien der einzelnen Prüffelder¹⁶⁹

4. In einer weiteren internen Besprechung werden die Vorschläge diskutiert und beurteilt:
- Inwieweit deckt das Thema bzw. der Schwerpunkt die bedeutenderen Risiken ab?
 - Gibt es Überschneidungen mit anderen Themen?
 - Gibt es Themenblöcke, die nicht abgedeckt sind?
 - Einordnung der Prüfungen in vorgegebene Kategorien (Schwerpunkte: Ordnungsmäßigkeit, *Systemprüfung*, Wirtschaftlichkeit, *Internes Kontrollsystem*, Risikomanagementsystem)

¹⁶⁹Quelle: [32] Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG 2015.

5. In einer weiteren internen Besprechung werden, falls erforderlich, zusätzliche Themen eingebracht und die Realisierbarkeit des Programmes hinsichtlich der zeitlichen und fachlichen Ressourcen geklärt. Es wird darauf geachtet die Prüfungsressourcen entsprechend der strategischen Bedeutung der Bereiche aufzuteilen. Generell wird versucht, die zeitliche Beanspruchung der geprüften Bereiche bei der Festlegung der Reihenfolge der Abwicklung der Prüfungen zu berücksichtigen.
6. Das erstellte Prüfprogramm wird dem Gesamtvorstand zur Genehmigung vorgelegt. Dieser prüft die Vorschläge und korrigiert bei Bedarf durch Streichungen oder zusätzliche Nennungen von Themen im Gespräch mit dem Leiter der Revision.
7. Mit Freigabe des Prüfprogrammes durch den Gesamtvorstand kann die Umsetzung erfolgen.

3.3.3.2 Prüfungsvorbereitung

Jeder Prüfung geht eine ausführliche Prüfungsvorbereitungsphase voran. Dabei hat der Prüfer folgende Punkte abzuklären:

- ob noch ein vertieftes Literaturstudium nötig ist
- den detaillierten Prüfungsablauf und die Feststellung des genauen Prüfungsumfanges - welche Prüfpunkte sind im Prüfungsumfang enthalten
- Ansprechpartner
- Eingesetzte Methoden (Eigenerhebungen aus EDV-Systemen wie SAP udgl., Einzelinterviews, Besprechungen, Fragebögen, ACL Einsatz, usw.)
- Zeitlicher Umfang der Prüfung

In der Baurevision wird der Prüfungsumfang häufig nach den Bauphasen, z.B. Planungs- oder Ausführungsphase, eingegrenzt. Um eine Eingrenzung bei Prüfungen in der Ausführungsphase zu schaffen, wird eine Auswahl an Gewerken getroffen. Die Wahl fällt meistens auf Gewerke, die die höchsten Baukosten oder den höchsten Bestellwert verursachen.¹⁷⁰

¹⁷⁰Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

Nach Abklärung der oben genannten Punkte erfolgt ein Gespräch mit dem Leiter der Revision über Inhalt und beabsichtigten Umfang der Prüfung. Eine standardisierte Prüfungsübersicht wird erstellt und ist in jedem Prüfbericht auf der zweiten Seite ersichtlich.¹⁷¹

Ein wesentlicher Schritt in der Prüfungsvorbereitung ist die Auswahl und Beschaffung der Prüfungsgrundlage. Bei bautechnischen Prüfungen können folgende Unterlagen eingesetzt werden:¹⁷²

- bestehende interne Regelwerke: Bauhandbuch, Projekthandbuch, usw.
- Normen und Gesetze
- Konzernanweisungen: z.B. Vergabeleitfaden
- Auswertungen aus SAP: Materialwirtschaftsdaten, Basisdaten, Budgetdaten, usw.
- Projektunterlagen: Abrechnungen, Verträge, Terminpläne, Bericht (Monatsberichte), usw.

Durch den Prüfer wird ein Prüfauftrag erstellt, vom Leiter der Revision unterschrieben und an die zu prüfenden Bereiche versandt. Dies geschieht etwa zwei Wochen vor Prüfungsbeginn.¹⁷³ Vor Erstellung des Prüfauftrags wird mit dem geprüften Bereich die derzeitige Arbeitsauslastung abgeklärt. Bei hoher Auslastung, wenn keine Kapazitäten für zusätzliche Arbeiten frei sind, wird darauf Rücksicht genommen und die Prüfung wird auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.¹⁷⁴

3.3.3.3 Prüfungsdurchführung

Die eigentliche Prüfung wird mit einem Erstgespräch begonnen, in welchem der geprüfte Bereich über den Prüfumfang und Prüfungsablauf informiert wird und der Informationsaustausch abgeklärt wird. Die Prüfungsdurchführung erfolgt in der Regel vor Ort und in einem Umfang, der eine sichere Beurteilung des Themas ermöglicht. Der Prüfer verwendet dabei alle geeignet erscheinenden Methoden, die die Einhaltung dieses Ziels gewährleisten können. Die Prüfungsmethoden sollen so gewählt werden,

¹⁷¹Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.4.

¹⁷²Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁷³Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.5.

¹⁷⁴Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

dass die Belastung des geprüften Bereiches möglichst gering ist und trotzdem ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt wird. Prüfungsergebnisse werden durch Interviewergebnisse, Unterlagen der Bereiche oder durch Analysen des Prüfers belegt.¹⁷⁵

Der geprüfte Bereich wird in den Prüfprozess voll integriert. Die festgestellten Erkenntnisse werden laufend weitergegeben und besprochen. Auf eine effektive Zusammenarbeit mit den geprüften Bereichen wird hoher Wert gelegt. Gemeinsam mit den Prüfkunden werden Maßnahmen zur Beseitigung der erkannten Mängel erarbeitet. Bei der Erstellung der Maßnahmen wird neben den Erfordernissen auch auf die Umsetzbarkeit Bedacht genommen. Die Maßnahmen werden vom Prüfer anhand einer 3-stufigen Skala (hoch, mittel, gering) hinsichtlich ihrer Bedeutung priorisiert.¹⁷⁶ Sollte eine Einigung über geeignete Maßnahmen nicht möglich sein, so hat der Prüfer die Möglichkeit, so genannte Empfehlungen zu erarbeiten, welche in den Bericht aufgenommen werden, und über deren Realisierung der Vorstand zu entscheiden hat. Diese Empfehlungen müssen mit der geprüften Stelle nicht abgestimmt werden.¹⁷⁷

3.3.4 Bewertungsschema

Grundsätzlich wird auf Basis der eingeforderten Unterlagen und der Daten aus dem SAP geprüft. Bei der Baurevision, während der Ausführungsphase, wird üblicherweise nach Gewerken geprüft. Mittels Soll-Ist-Vergleich wird nachvollzogen, ob Abweichungen zu festgelegten Prozessen aus den Regelwerken vorliegen. Des Weiteren werden die Einhaltung des Budgets und die Nachvollziehbarkeit der Kostenentwicklung untersucht. Eventuelle Kosten- und Terminüberschreitungen werden aufgezeigt und die Ursachen dafür analysiert. Weitere Prüfungsfelder sind die Dokumentation der Entscheidungsprozesse und die Einhaltung der Leistungsbilder, z.B. Planer und örtliche Bauaufsicht, die laut Vertrag vereinbart wurden. Gewonnene Erkenntnisse aus dem Studium der Unterlagen werden mit den geprüften Bereichen besprochen. Während der Interviews werden gemeinsam mögliche Ursachen für aufgetretene Abweichungen ergründet und aufgetretene Fragen beantwortet.¹⁷⁸

¹⁷⁵Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.5 und Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁷⁶Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.5.

¹⁷⁷Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁷⁸Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Prüfungen werden Maßnahmen bzw. Empfehlungen abgeleitet. Jede Maßnahme wird mit einer Priorität (hoch, mittel oder niedrig) eingestuft. Die Zuordnung zu den Prioritätsstufen erfolgt vor allem nach der Höhe der finanziellen Risiken und danach, ob der Vorstand mit der Maßnahme befasst werden muss.¹⁷⁹

Bei der Erarbeitung der Maßnahmen werden die geprüften Bereiche einbezogen, um eine gute Umsetzbarkeit zu gewährleisten.¹⁸⁰

3.3.5 Ergebnisse der Prüfung

3.3.5.1 *Berichterstattung*

Die Prüfungsergebnisse werden inklusive der vorgesehenen Maßnahmen und Empfehlungen in einem Prüfbericht festgehalten. Adressaten des Prüfberichtes sind einerseits die geprüften Bereiche und andererseits der gesamte Vorstand. Der Kurzbericht mit der Prüfungsübersicht, den wesentlichen Prüfungsergebnisse und den Maßnahmen wird an den Vorstand übermittelt. Die geprüften Stellen erhalten zusätzlich die Langfassung des Berichtes mit den Prüfungsergebnissen im Detail.¹⁸¹

Der Inhalt des Berichtes wird meistens bereits während der Erstellung mit dem geprüften Bereich abgestimmt. Den geprüften Bereichen wird die Möglichkeit gewährt, sich in der Erstellung des Berichtes einzubringen. Das Entwurfsexemplar des Berichtes, das sogenannte interne Leseexemplar, wird mit dem Leiter der Revision durchgesprochen. Es werden eventuell aufgetretene Fragen und unklare Formulierungen abgeklärt. Dabei wird auch entschieden ob eine Schlussbesprechung mit den geprüften Bereichen sinnvoll bzw. erforderlich ist.¹⁸² Nach Einarbeitung der bei der Besprechung aufgetretenen Änderungswünsche erfolgt der Versand an die geprüften Bereiche. Wird keine Schlussbesprechung angesetzt hat der geprüfte Bereich in etwa zwei bis drei Wochen Zeit um seine Stellungnahme abzugeben.¹⁸³

¹⁷⁹Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.5.

¹⁸⁰Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁸¹Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.5.

¹⁸²Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.6.

¹⁸³Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

Jene Stellungnahmen, denen sich der Prüfer anschließen kann, führen zu einer Änderung des Berichtes. Stellungnahmen, mit denen der Prüfer nicht einverstanden ist, werden als solche im Bericht gekennzeichnet. Der endgültige Prüfbericht wird vom Prüfer und dem Leiter der Revision unterzeichnet und anschließend der geprüften Stelle zur Unterzeichnung vorgelegt. Danach wird der Kurzbericht dem Gesamtvorstand zugesandt. Mit Unterschrift des Gesamtvorstandes erfolgt die offizielle Freigabe des Berichtes und die Verpflichtung der geprüften Stelle zur Umsetzung der Maßnahmen bzw. Empfehlungen tritt in Kraft.¹⁸⁴ Auf Wunsch des Vorstandes kann eine Abschlussbesprechung mit Revision Flughafen und geprüften Bereichen angesetzt werden. Bei dieser werden die wesentlichen Prüfungsergebnisse erläutert.¹⁸⁵

3.3.5.2 Aufbau des Prüfberichtes

Jeder Bericht basiert auf einer Standardvorlage und enthält folgende Bestandteile:

- Prüfungsübersicht
- Kurzbericht
- Detailbericht

Prüfungsübersicht:

Die Prüfungsübersicht wird bereits in der Prüfungsvorbereitung vom Prüfer erstellt. In dieser werden alle prüfungsrelevanten Aspekte definiert. Sie dient als Basis für die Prüfung. Sie umfasst das Ziel und das Nicht-Ziel der Prüfung, die Abgrenzung des Prüfungsgegenstandes, das bestehende Risiko bei der Bauprojekt Durchführung, den Zeitraum und die Gesprächspartner aus dem geprüften Bereich.¹⁸⁶

Kurzbericht:

Dieser Abschnitt enthält die Kurzfassung und die geforderten Maßnahmen. In der Kurzfassung werden die wesentlichen Prüfergebnisse zusammengefasst. Die Maßnahmen werden nach Prioritäten sortiert und fortlaufend nummeriert. Zu jeder Maßnahme ist das zugrundeliegende Prüfungsergebnis angeführt. Weiters werden die verantwortliche Abteilung und der Zeitraum der Umsetzung angegeben. Der Kurzbericht wird von

¹⁸⁴Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.6.

¹⁸⁵Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁸⁶Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

dem Prüfer, dem Leiter der Revision, dem Bereichsleiter bzw. den Bereichsleitern des geprüften Bereiches und dem Vorstand unterzeichnet.¹⁸⁷

Detailbericht:

Der Detailbericht wird in passende Kapitel unterteilt. Bei Prüfungen in der Baurevision ist der Bericht in der Regel nach den Gewerken gegliedert. Jedes Gewerk wird weiter in die einzelnen Prüfungsthemen, z.B. Vergabeverfahren und Rechnungsprüfung, aufgeteilt. Der Detailbericht wird ausschließlich an die geprüften Bereiche übermittelt, steht jedoch über ein elektronisches Archiv im Bedarfsfall auch dem Vorstand zur Verfügung.¹⁸⁸

3.3.6 Follow-up-Prozess – Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Der Status der vorgesehenen Maßnahmen bzw. Empfehlungen der Prüfberichte wird periodisch vom Prüfer erhoben. Alle geforderten Maßnahmen sind in einer Datenbank gespeichert. Jedes Monat erhält der Prüfer einen Auszug mit jenen Maßnahmen, die zu einem zeitnahen Stichtag fällig sind. Die geprüften Abteilungen werden um schriftliche Stellungnahme ersucht.¹⁸⁹ Die Ergebnisse der Follow-up-Überprüfung aller Prüfberichte werden in einem gemeinsamen Monatsbericht der Revision festgehalten und dem Vorstand zu Kenntnis gebracht.¹⁹⁰

Die erhaltenen Stellungnahmen werden vom Prüfer beurteilt. Wird eine Maßnahme als umgesetzt angegeben, liegt es im Ermessen des Prüfers die Umsetzungen stichprobenartig zu überprüfen. Ist die Erledigung einer Maßnahme zum vereinbarten Termin offen, ist durch den Prüfer eine Begründung für den Verzug einzufordern. Bei Vorliegen einer plausiblen Begründung wird ein neuer Termin vereinbart.¹⁹¹ Liegt keine angemessene Begründung für den Verzug vor, wird die weitere Vorgangsweise zwischen geprüfter Stelle (Bereichsleiter, zuständige Mitarbeiter) und Revision Flughafen (Leiter der Revision und Prüfer) abgestimmt.¹⁹²

¹⁸⁷Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁸⁸Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁸⁹Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

¹⁹⁰Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.7.

¹⁹¹Vgl. [35] „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“, S.7.

¹⁹²Interview Abteilung Interne Revision, Flughafen Wien AG am 29.10.2015.

3.4 Stadtrechnungshof Wien

3.4.1 Organisation

Der Stadtrechnungshof ist eine nach der Verfassung der Bundeshauptstadt Wien berufene unabhängige und weisungsfreie Einrichtung. Er prüft die gesamte Haushalts- und Wirtschaftsführung der Gemeinde einschließlich in formeller, sachlicher und sicherheitstechnischer Hinsicht und wirkt gutachtlich bei Organisationsfragen oder Regelungen des Haushalts-, Rechnungs- und Kassenwesens mit. Dabei beschränkt er sich nicht auf die bloß rechnungsmäßige Prüfung, sondern weist auch auf die Möglichkeit der Verminderung oder Vermeidung von Ausgaben sowie auf die Möglichkeit der Erhöhung oder Schaffung von Einnahmen hin und nimmt darauf Bedacht, ob den Interessen der Stadt Wien entsprochen ist.¹⁹³

Die gesetzliche Grundlage für den Stadtrechnungshof ist die Wiener Stadtverfassung. Der Stadtrechnungshofdirektor ist die Führungsperson im Stadtrechnungshof. Sein Aufgabengebiet umfasst die Leitung des Amtes, die Überwachung des Personals und die Zuteilung der Geschäfte. Weiters ist er zuständig für die Aufteilung der Prüfbereiche auf die Gruppen und die Abteilungen. Der Stadtrechnungshof kann seine Prüfungen weisungsfrei anordnen und durchführen.¹⁹⁴

In Abbildung 3.3 ist die Organisation des Stadtrechnungshofes Wien dargestellt. Diese gliedert sich in die beiden Gruppen Gebarungs- und Sicherheitskontrolle. Die zwei Gruppen werden weiter in Abteilungen unterteilt. Die Bauwirtschaftskontrolle ist ein Bestandteil der Sicherheitskontrolle und beinhaltet unter anderem die Prüfung der Planung, der Vergabe von Leistungen, der Bauabwicklung und der Abrechnung.¹⁹⁵ Das gesamte Aufgabengebiet kann auf der Homepage des Stadtrechnungshofes¹⁹⁶ nachgelesen werden.

¹⁹³[44] Stadtrechnungshof Wien 2015.

¹⁹⁴Vgl. [44] Stadtrechnungshof Wien 2015.

¹⁹⁵Vgl. [42] Stadtrechnungshof Wien 2015

¹⁹⁶<http://www.stadtrechnungshof.wien.at/aufgaben/Aufgaben.htm>, 27.09.2015.

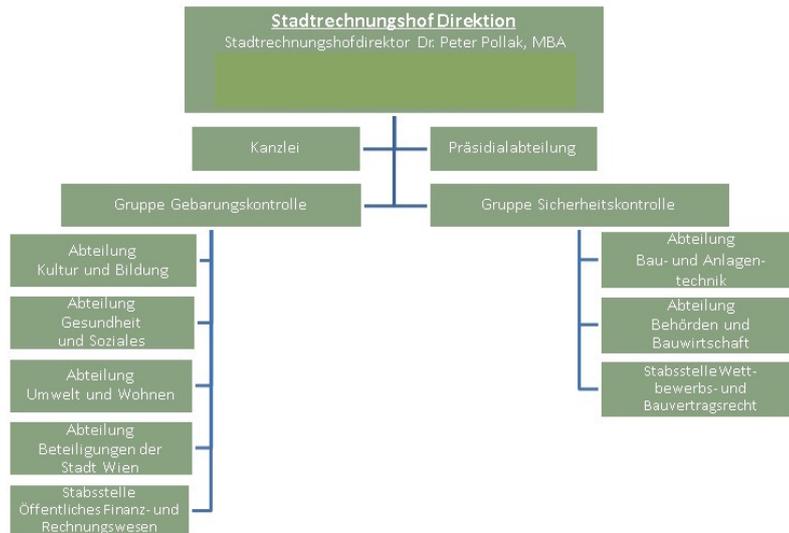


Abbildung 3.3: Die Organisation des Stadtrechnungshofes Wien¹⁹⁷

Die Prüffelder verteilen sich auf:¹⁹⁸

- Magistrat
- Unternehmungen
- Konzern der Wiener Stadtwerke
- Sonstige Beteiligungen
- Vereine
- Stiftungen
- Fonds
- Anstalten

3.4.2 Beispiele für typische Prüfungen in der Baurevision

Die fertig bearbeiteten Prüfberichte werden auf der Homepage des Stadtrechnungshofes¹⁹⁹ veröffentlicht. Aus diesen Berichten wurden vier ausgewählt, um anhand dieser den typischen Ablauf einer Prüfung zu beschreiben und die Prüfmethode des Stadtrechnungshofes zu analysieren. Ergänzend wurden mit den jeweils zuständigen

¹⁹⁷Quelle: [41] Stadtrechnungshof Wien 2015.

¹⁹⁸Vgl. [42] Stadtrechnungshof Wien 2015.

¹⁹⁹http://www.stadtrechnungshof.wien.at/ausschuss/berichte_ausschuss.htm, 02.10.2015.

Prüfern Interviews geführt.

Im Zuge der Auswahl wurden die Prüfberichte der letzten drei Jahre gesichtet und jene ausgewählt, die sich mit einem bauwirtschaftlichen Thema befassen. Beispielsweise wurde die Prüfung der Mariahilfer Straße auf Grund des Umfangs in zwei Berichte aufgeteilt und nur ein Bericht befasste sich mit bauwirtschaftlich interessanten Fragestellungen. Auf Grund dessen wurden folgende Prüfungen ausgewählt:

1. Prüfung MA 29, Neubau der Rechenbrücke und der Schneiderbrücke
2. Prüfung MA 29, Prüfung der Einhaltung von Dokumentationspflichten bei Vergabeverfahren
3. MA 51, Um- und Ausbau der Albert-Schultz-Halle, Prüfersuchen gem. §73 Abs 6a WStV vom 13. Dezember 2013
4. MA 28, Umgestaltung der Mariahilfer Straße - bauliche Maßnahme, Prüfersuchen gem. §73e Abs 1 WStV vom 24. März 2014

Der jeweilige Prüfungsumfang und die daraus gewonnenen wesentlichen Erkenntnisse der gewählten Beispiele werden in weiterer Folge beschrieben.

3.4.2.1 Prüfung MA 29, Neubau der Rechenbrücke und der Schneiderbrücke²⁰⁰

Prüfungsinhalt waren die Maßnahmen der Magistratsabteilungen 29 und 31 zur Bauwerksüberwachung zweier Brücken (Rechen- und Schneiderbrücke) im Quellschutzgebiet der zweiten Wiener Hochquellenwasserleitung in der Steiermark. Die Stadt Wien hat vor mehr als hundert Jahren Liegenschaften in der Steiermark für die Errichtung und den Betrieb der zweiten Hochquellenwasserleitung erworben. Damit verbunden ist eine Verpflichtung zur Instandhaltung und sicherheitstechnischen Bauwerksüberwachung der Brücken und der Bauwerke im Quellschutzgebiet. Diese Aufgaben werden von der MA 29 und 31 gemeinsam durchgeführt.

Weiters wurden die Entscheidungen zum Neubau der beiden Brücken und die Projektentwicklung geprüft. Der Grund für den Neubau waren die immer größer werdenden Zeitschäden an der im Jahr 1968 errichteten Rechenbrücke. Auch die Belastbarkeit entsprach nicht mehr den zeitgemäßen Anforderungen, daher entschied sich die

²⁰⁰Vgl. [38] Stadtrechnungshof Wien 2014.

Magistratsabteilung 31 für eine Erneuerung der Rechenbrücke. Im Zuge dieser Überlegungen wurde auch der Neubau der Schneiderbrücke beschlossen.

Unter anderem wurden im Zuge der Prüfung Verbesserungspotentiale im Zusammenhang mit der Durchführung von ausreichenden und rechtzeitigen Baugrunduntersuchungen sowie mit der Kommunikation zwischen Projektbeteiligten festgestellt.

3.4.2.2 Prüfung MA 29, Prüfung der Einhaltung von Dokumentationspflichten bei Vergabeverfahren²⁰¹

Der Inhalt der Prüfung waren die von der Magistratsabteilung 29 eingeleiteten Vergabeverfahren im Jahr 2012. Der Stadtrechnungshof prüfte die Einhaltung der wesentlichen vorgegebenen Dokumentationspflichten laut Bundesvergabegesetz. Öffentliche Auftraggeber haben gemäß Bundesvergabegesetz einen Vergabevermerk über jeden vergebenen Auftrag (ausgenommen Direktvergaben) sowie einen Vermerk über jeden Widerruf anzufertigen. Die Dokumentationspflichten erfüllen den Zweck, dass Entscheidungen der öffentlichen Auftraggeber nachvollziehbar werden.

Von insgesamt 50 angegebenen Direktvergaben wurden stichprobenartig acht ausgewählt. Neben den Direktvergaben wurden im Jahr 2012 15 Vergabeverfahren im Unterschwellenbereich und zwei Vergabeverfahren im Oberschwellenbereich durchgeführt. Ein Vergabeakt eines offenen Verfahrens war zum Zeitpunkt der Prüfung nicht verfügbar, da dieser auf Grund der Genehmigung der Auftragsvergabe durch den Gemeinderat nicht bei der Magistratsabteilung 29 war. Vom Stadtrechnungshof wurden sieben offene Verfahren, ein Verhandlungsverfahren mit vorheriger Bekanntmachung, drei nicht offene Verfahren ohne vorherige Bekanntmachung und fünf Verhandlungsverfahren ohne vorherige Bekanntmachung hinsichtlich der Erfüllung der Dokumentationspflichten überprüft. Die Prüfung der ausgewählten Vergabeverfahren ergab, dass diese im Wesentlichen ordnungsgemäß wahrgenommen wurden.

²⁰¹Vgl. [39] Stadtrechnungshof Wien 2014.

3.4.2.3 MA 51, Um- und Ausbau der Albert-Schultz-Halle Prüfersuchen gem. §73 Abs 6a WStV vom 13. Dezember 2013²⁰²

Anlass der Prüfung war ein Prüfersuchen von einer Auswahl an Gemeinderäten im Dezember 2013 an den Stadtrechnungshof, wonach die Albert-Schultz-Halle einer Gebarungs- und Sicherheitsprüfung unterzogen werden sollte. Die Albert-Schultz-Halle ist ein Eissportzentrum im 22. Wiener Gemeindebezirk und wurde von der Stadt Wien in den Jahren 1992 bis 1994 errichtet. Es sollte der von der Stadt Wien finanzierte Um- und Ausbau im Jahr 2010, die Einhaltung der projektierten Kosten und die im Zusammenhang mit dem Um- und Ausbau einhergehende Auflagengestaltung im Pachtvertrag und deren Einhaltung bzw. Kontrolle überprüft werden. Das Prüfersuchen enthielt insgesamt acht Fragestellungen. Die beiden bauwirtschaftlich interessanten Fragestellungen wurden für diese Arbeit aus dem Prüfbericht beispielhaft herausgenommen:

- Wieso gelang es nicht, die (Um- und Ausbau)Kosten betreffend die Albert-Schultz-Halle für die Stadt unter den ursprünglich geplanten Ausgaben von 40 Millionen Euro zu halten?
- Entspricht die Albert-Schultz-Halle nach den getätigten Investitionen internationalen Standards?

Die Prüfung ergab unter anderem, dass Bemühungen vorhanden waren, das Bauvorhaben möglichst wirtschaftlich zu verwirklichen. Beispielsweise durch die vorgenommene Projektänderung vom Totalunternehmer zur Einzelvergabe der Gewerke wurde ein Ausufern der Projektkosten vermieden. Während der Prüfung fiel allerdings auf, dass die Planung bei Baubeginn noch nicht ausgereift und die Ermittlung der Kosten nicht auf tatsächliche Erfordernisse abgestimmt war. Daher wurden eine Verschiebung des Fertigstellungsdatums und eine Anpassung der geplanten Kosten notwendig.

3.4.2.4 MA 28, Umgestaltung der Mariahilfer Straße - bauliche Maßnahme Prüfersuchen gem. §73e Abs 1 WStV vom 24. März 2014²⁰³

Anlass der Prüfung war ein Prüfersuchen von 13 Gemeinderäten im März 2014 an den Stadtrechnungshof. Das Prüfersuchen bestand aus 25 detaillierten Fragen. Der Stadtrechnungshof sollte die Gestaltung der Mariahilfer Straße, die nachträgliche Meinungs-

²⁰²Vgl. [40] Stadtrechnungshof Wien 2014.

²⁰³Vgl. [37] Stadtrechnungshof Wien 2014.

erhebung zur „Mariahilfer Straße neu“ und die geplanten tatsächlichen Änderungen auf ihre Ordnungsmäßigkeit, Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit überprüfen. Anlass der Umgestaltung der Mariahilfer Straße war, dass die Kapazitätsgrenzen für Fußgänger erreicht waren. Es wurde ein Projekt, das den derzeitigen Kapazitäten für Fußgänger sowie einer weiteren Zunahme gewachsen ist, und gleichzeitig eine verbesserte Nutzung für Radfahrer ermöglicht, entworfen. Der Kernbereich der Mariahilfer Straße sollte zu einer Fußgängerzone und die angrenzenden Bereiche zu einer Begegnungszone umgestaltet werden. Mittlerweile wurde dieses Projekt ausgeführt und bereits eröffnet. Auf Grund des Umfangs der Prüfung wurde die Prüfung auf zwei Berichte aufgeteilt. Im ausgewählten Bericht wurde folgenden zwei Fragen aus den 25 gestellten Fragen nachgegangen:

- Wie hoch waren die gesamten bisherigen Aufwendungen für die bereits durchgeführten Umbau- und Umgestaltungsmaßnahmen seit Beginn des Probebetriebs im vorigen Jahr?
- Wie hoch wären die geplanten Aufwendungen für eine Umgestaltung in eine Fußgängerzone tatsächlich?

Im Zuge der Prüfung konnten die beiden gestellten Fragen beantwortet werden. Unter anderem wurde prognostiziert, dass aus der Sicht zum Prüfungszeitpunkt die Einhaltung des Gesamtkostenrahmens für die Umsetzung der Baumaßnahmen gewährleistet ist.

3.4.3 Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung

3.4.3.1 Auswahl und Planung der Prüfungen

Bevor mit der eigentlichen Prüfungstätigkeit begonnen werden kann, erfolgt die Planung und Auswahl der Prüfungen in Form einer jährlichen Prüfprogrammplanung. Die Prüfungsauswahl wird mittels einer risikoorientierten Planung durchgeführt. Dabei sind unter anderem die Größe der Projekte, die Sicherheit und die Investitionssumme wesentliche, beeinflussende Faktoren. Eine hilfreiche Grundlage zur Festlegung der Prüfungsthemen im Rahmen der Prüfprogrammplanung ist ein fundierter Überblick über die derzeit durchgeführten oder abgeschlossenen Projekte der Stadt Wien (mögliche Prüffelder siehe Abschnitt 3.4.1).²⁰⁴

²⁰⁴Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

Der Stadtrechnungshofdirektor legt den Umfang und die Art der Prüfungsarbeiten fest und bestimmt die Auswahl der Prüfobjekte.²⁰⁵ Die Mitarbeiter stehen dem Stadtrechnungshofdirektor gegebenenfalls bei der Prüfungsauswahl beratend zur Seite.²⁰⁶

Der Stadtrechnungshof hat auf Ersuchen von Gemeinderatsmitgliedern neben den selbst geplanten Prüfungen zusätzliche Prüfungen durchzuführen. Ein Ersuchen kann von mindestens 13 Mitgliedern des Gemeinderates oder einer wahlwerbenden Partei mit mindestens 5 Gemeinderäten, wobei mindestens die Hälfte der Gemeinderäte dem Ersuchen zustimmen muss, gestellt werden. Jedes Gemeinderatsmitglied darf pro Jahr maximal zwei Ersuchen unterstützen.²⁰⁷ Bei derartigen Prüfersuchen werden Prüfungsfragen zu einem bestimmten Thema, wie z.B. die Umgestaltung der Mariahilfer Straße, gestellt. Diese Fragen sollen im Zuge der Prüfung beantwortet werden.²⁰⁸

Die Jahresprüfprogrammplanung muss gegebenenfalls auf Grund von Änderungen bzw. gestellten Prüfersuchen angepasst werden.²⁰⁹

Eine weitere Möglichkeit ist, dass im Zuge einer Prüfung neue Prüfungsthemen auftreten können, aus denen sich in Folge weitere Prüfungen ergeben. So resultiert z.B. die Initiative bei der Prüfung - Neubau der Rechenbrücke und Schneiderbrücke - aus einer vorherigen Prüfung. Bei dieser wurde untersucht, wie die Magistratsabteilung 29 Brücken im Wasserschutzgebiet der Wiener Wasserleitung prüft. Diese Prüfung warf die Frage auf, warum die beiden Brücken neu gebaut wurden. Da eine diesbezügliche Recherche nicht in das ausgewählte Prüfgebiet passte und den Rahmen der Prüfung gesprengt hätte, entstand daraus eine weitere Prüfung.²¹⁰

3.4.3.2 Prüfungsvorbereitung

Ein wesentlicher Schritt in der Prüfungsvorbereitung ist die Ermittlung des Soll-Zustandes und die Bestimmung der Prüfungsgrundlagen. Basis des Soll-Zustandes sind die gesetzlichen Grundlagen. Dazu werden Vorinformationen in jeglicher Form -

²⁰⁵Vgl. §73e Abs 3 Wiener Stadtverfassung.

²⁰⁶Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²⁰⁷Vgl. §73e Abs 1 Wiener Stadtverfassung.

²⁰⁸Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²⁰⁹Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²¹⁰Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

Internet, Presseartikel, Informationen über Bauträger, am Projekt beteiligte Personen, usw. - gesammelt. In manchen Fällen kann es notwendig sein, dass sich die Prüfer zu speziellen Themen, wie z.B. Eishockey im Zuge der Überprüfung der Albert Schulz Halle, einlesen müssen. Ergebnis der Prüfungsvorbereitung ist eine Checkliste mit allen Unterlagen, die zum Soll-Ist-Vergleich benötigt werden.²¹¹

Als Beispiel wird die Prüfungsgrundlage bei der Prüfung der Dokumentation der Vergabeverfahren gezeigt. Bei dieser Prüfung diene als gesetzliche Grundlage bzw. als Soll-Zustand das Bundesvergabegesetz, in dem die Dokumentationspflicht geregelt wird. Der Prüfungsgegenstand waren alle Auftragsvergaben, die im festgesetzten Zeitraum durchgeführt und rechtskräftig abgeschlossen wurden, sowie die vorhandene Dokumentation. Daher wurden von der geprüften Stelle alle original Vergabeakten eingefordert.²¹²

Kurz vor Prüfungsbeginn und nach erfolgter Prüfungsvorbereitung wird eine Prüfankündigung an die geprüfte Stelle übermittelt. In dieser wird festgehalten, welche Mitarbeiter des Stadtrechnungshofes prüfen, der Prüfungsumfang und der Prüfungsbeginn. Anschließend findet ein Erstgespräch mit den geprüften Stellen statt. An diesem nehmen der Leiter der geprüften Stelle bzw. die Leiter der geprüften Stellen und die Prüfer selbst teil. Es wird abgeklärt, wer die Ansprechperson in der geprüften Stelle ist und welche Unterlagen bzw. Prüfungsmaterialien benötigt werden und wann diese übergeben werden können.²¹³

Der Stadtrechnungshof hat das Recht, alle Informationen, die zur Prüfung notwendig sind, einzufordern. Angeforderte Unterlagen, die Beantwortung von Anfragen sowie die Gewährung einer Einschau dürfen dem Stadtrechnungshof nicht verwehrt werden, dabei sind die Amtsverschwiegenheit und der Schutz von Geschäfts- und Betriebsheimnissen einzuhalten.²¹⁴

²¹¹Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²¹²Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²¹³Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²¹⁴Vgl. §73e Abs 4 Wiener Stadtverfassung.

3.4.3.3 Prüfungsdurchführung

Der Stadtrechnungshof kann alle bereits oben genannten Organisationen (siehe Abschnitt 3.4.1) auf die ziffernmäßige Richtigkeit, auf die Ordnungsmäßigkeit und auf die Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit prüfen.²¹⁵ Weiters kann der Stadtrechnungshof überprüfen, ob bei Einrichtungen und Anlagen, von denen eine Gefahr für die Sicherheit des Lebens oder der Gesundheit der Menschen ausgehen kann, ausreichende, angemessene und ordnungsgemäße Sicherheitsmaßnahmen getroffen wurden. Die Prüfergebnisse werden durch geeignete Maßnahmen umgesetzt.²¹⁶

Im ersten Schritt der Prüfung wird der Ist-Zustand erfasst. Die eingeforderten Unterlagen werden studiert. Bei einem ausgesprochenen großen Unterlagenumfang wird auch direkt vor Ort geprüft. Für zusätzliche Information zu den Unterlagen werden bei Bedarf Gespräche mit den geprüften Stellen abgehalten. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in Protokollen festgehalten. Bei der Prüfung der Albert-Schulzt-Halle gab es zahlreiche Gesprächstermine und die Unterlagen wurden einige Tage vor Ort im Archiv gesichtet. Bei Bedarf werden auch während des Prüfens weitere gesetzliche Grundlagen gesammelt. Wurde der Ist-Zustand erfolgreich erhoben, kann ein Soll-Ist Vergleich erfolgen. Als Ergebnis des Vergleiches entstehen die Empfehlungen bzw. geforderten Maßnahmen.²¹⁷

3.4.4 Bewertungsschema

Das Bewertungsschema ist ähnlich in den einzelnen Prüfungsgebieten, Unterschiede treten nur im Detail auf. Bei den meisten Prüfungen wird ein Soll-Ist-Vergleich als Bewertungsmethode angewendet. Dies kommt vor allem dann zum Tragen, wenn überprüft wird, ob gewisse Vorgaben, wie Gesetze, Normen, Förderrichtlinien, etc. eingehalten werden. Die Vorgaben stellen den Soll-Zustand da, und die Umsetzung in der geprüften Stelle den Ist-Zustand. Sind grobe Abweichungen vorhanden, resultieren daraus Empfehlungen für zukünftige Projekte. Diese Bewertungsmethode ist typisch für Prüfungen von Vergaben (siehe Prüfungsbeispiel Abschnitt 3.4.2.2). Die Bewertung der Dokumentation bzw. der Vergabe selbst laufen einheitlich ab, da alle öffentlichen Dienststellen dem Bundesvergabegesetz unterliegen. Eine Standardisierung des Prü-

²¹⁵Vgl. §73b Abs 1 Wiener Stadtverfassung.

²¹⁶Vgl. §73c Wiener Stadtverfassung.

²¹⁷Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

fungsablaufes ist daher möglich.²¹⁸

Bei der Prüfung von Wirtschaftlichkeit bzw. Kostenschätzungen nach Projektabschluss wird nachvollzogen, wie sich die Kosten im Verlauf des Projektes verändert haben. Insbesondere wird darauf geachtet, welche Kosten-Positionen sich in welchem Ausmaße von den geplanten Werten unterscheiden. Es wird geprüft, ob die Abweichungen vermeidbar gewesen wären. Werden Verbesserungspotentiale festgestellt, resultieren aus diesen Empfehlungen für zukünftige Projekte.²¹⁹

Bei der Prüfung des Neubaus der Rechenbrücke und Schneiderbrücke wurde einerseits die Nachvollziehbarkeit der Entscheidung auf Grund der vorhandenen Unterlagen bzw. Dokumentationen bewertet. Andererseits wurde auch die Wirtschaftlichkeit des Baus der Prüfung unterzogen. Die Empfehlungen beruhen auf erkannten Abweichungen, der Nicht-Einhaltung von Vorschriften und Verbesserungsvorschlägen zu Abläufen. Die empfohlenen Maßnahmen beinhalteten anwendungsorientierte und wirtschaftliche Lösungen für zukünftige Projekte.²²⁰

3.4.5 Ergebnisse der Prüfung

3.4.5.1 Erstellung des Prüfberichtes

Während der Prüfung wird bereits mit der Berichterstellung begonnen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden laufend eingearbeitet. Alle gewonnenen und im Bericht verwendeten Fakten müssen belegt und richtig sein. Der vom Prüfer verfasste Berichtsentwurf wird vom Abteilungsleiter des Stadtrechnungshofes intern freigegeben. Im Anschluss findet eine Schlussbesprechung mit dem Leiter der geprüften Stelle bzw. den Leitern der geprüften Stellen statt. In dieser Schlussbesprechung wird der Bericht offiziell präsentiert. Über die Schlussbesprechung wird ein Aktenvermerk verfasst und der Bericht wird gegebenenfalls noch adaptiert.²²¹

Der endgültige Berichtentwurf wird vom Stadtrechnungshofdirektor freigegeben. Im Anschluss wird der Berichtsentwurf an die geprüften Stellen ausgesendet. Die geprüften

²¹⁸Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²¹⁹Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²²⁰Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²²¹Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

Stellen werden aufgefordert zu allen Empfehlungen eine Stellungnahme abzugeben. Meistens beträgt der festgesetzte Zeitraum zur Stellungnahme zwei Wochen. Die geprüften Stellen sind verpflichtet, Antworten abzugeben. Die Stellungnahmen werden in den Bericht eingearbeitet. Bei Bedarf werden Gegenäußerungen seitens des Stadtrechnungshofes formuliert. Dies ist dann der Fall, wenn seitens des Stadtrechnungshofes eine andere Meinung, wie die der geprüften Stelle, vertreten wird.²²²

Bericht, Stellungnahme und Gegenäußerung bilden den endgültigen Prüfbericht, der vom Stadtrechnungshofdirektor unterzeichnet wird. Dieser wird wieder an die geprüften Stellen gesendet. Eine Woche vor dem Termin des Stadtrechnungshofausschusses wird der Prüfbericht auf der Homepage des Stadtrechnungshofes veröffentlicht und an die Gemeinderäte versendet.²²³

3.4.5.2 Aufbau des Prüfberichtes

Jeder Prüfbericht basiert auf einer Standardvorlage und enthält folgende Bestandteile:²²⁴

- Kurzfassung
- Abkürzungsverzeichnis
- Glossar
- Prüfergebnis
- Zusammenfassung der Empfehlungen

Kurzfassung:

In diesem Abschnitt werden die gewonnen Erkenntnisse auf das Wesentliche zusammengefasst. Beim Durchlesen der Kurzfassung erhält der Leser einen ersten Gesamteindruck über die Prüfung. Detaillierte Informationen können aus dem Prüfergebnis entnommen werden.

²²²Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²²³Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²²⁴Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

Prüfergebnis:

In einer Einleitung wird kurz der Prüfungsumfang und der Anlass bzw. Anstoß zur Prüfung erläutert. Im Hauptteil werden die geprüften Themen aufbereitet. Dieser Teil wird der jeweiligen Prüfung individuell angepasst. Grundsätzlich wird der durchgeführte Soll-Ist Vergleich beschrieben.²²⁵

Bei Vergabeprüfungen besteht dieser Teil beispielsweise aus Soll-Ist-Vergleichen und Datenanalysen. Im ersten Schritt werden die geltenden Gesetze und Vorschriften erläutert. Der Soll-Zustand wird dargestellt. Als zweites wird der Ist-Zustand beschrieben. Darin wird erörtert, wie die Vergabe von der zuständigen Dienststelle erfolgt ist. Auf dieser Grundlage werden die Abweichungen zwischen Soll und Ist aufbereitet.²²⁶

Bei Prüfungen, bei denen ein Prüfersuchen Anlass war, werden im Prüfergebnis nach einer Einleitung die gestellten Fragen beantwortet. Zum Beispiel bei der Prüfung der Albert-Schultz-Halle wurde jede Frage in einem eigenen Kapitel bearbeitet. Dadurch erhält der Bericht eine klare Struktur.²²⁷

Zusammenfassung der Empfehlungen:

In diesem Abschnitt werden die einzelnen Empfehlungen aufgelistet und ausformuliert. Die Empfehlungen bekommen eine fortlaufende Nummer und sind, falls mehrere Stellen gemeinsam geprüft wurden, nach diesen getrennt. Zu jeder Empfehlung wird die Stellungnahme der geprüften Dienststelle angeführt. Es besteht bei Bedarf die Möglichkeit, eine Gegenäußerung seitens des Stadtrechnungshofes zu verfassen.²²⁸

Der Hauptfokus bei der Erstellung des Berichtes liegt auf der korrekten Darstellung des Sachverhaltes. Weiters wird auf die Lesbarkeit und die Verständlichkeit des Berichtes geachtet.²²⁹

²²⁵Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²²⁶Vgl. [39] Stadtrechnungshof Wien 2014.

²²⁷Vgl. [40] Stadtrechnungshof Wien 2014.

²²⁸Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²²⁹Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

3.4.5.3 Behandlung im Stadtrechnungshofausschuss

Der Stadtrechnungshofausschuss besteht aus mindestens zehn Mitgliedern und mindestens zehn Ersatzmitgliedern. Jede im Gemeinderat vertretene Partei hat mindestens einen Sitz im Stadtrechnungshofausschuss.²³⁰ Amtsführende Stadträte werden zu den Sitzungen des Stadtrechnungshofausschusses eingeladen, wenn Angelegenheiten ihrer Geschäftsgruppe behandelt werden.²³¹ Das Ergebnis der Prüfung, der Prüfbericht, wird im Stadtrechnungshofausschuss behandelt.²³²

3.4.6 Maßnahmenbekanntgabe – Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Mittels der Maßnahmenbekanntgabe, in der Stadtverfassung als Stellungnahme bezeichnet, wird die Umsetzung der Empfehlungen in den geprüften Stellen nachverfolgt. Drei bis neun Monate nach dem Stadtrechnungshofausschuss wird die geprüfte Stelle zur Bekanntgabe, ob sie die Empfehlungen umgesetzt hat bzw. aus welchen Gründen dies nicht geschehen ist, aufgefordert.²³³ Die Darstellung der Maßnahmenbekanntgabe erfolgt mittels einer vom Stadtrechnungshof vorbereiteten Tabelle. In dieser sind alle geforderten Empfehlungen erfasst. Bei jeder Empfehlung bestehen vier Möglichkeiten - umgesetzt, in Umsetzung, geplant oder nicht geplant - für die geprüfte Stelle zum Ankreuzen.²³⁴ Gibt eine geprüfte Stelle innerhalb von neun Monaten keine Stellungnahme ab, findet eine Nachprüfung der geprüften Stelle statt.²³⁵

Der jährliche Tätigkeitsbericht enthält eine Darstellung, inwieweit Empfehlungen nachgekommen wurde.²³⁶ Abbildung 3.4 zeigt den Umsetzungsstand der Empfehlungen aus dem Jahrestätigkeitsbericht 2014. Für jeden stattgefundenen Stadtrechnungshofausschuss sind die Anzahl der Empfehlungen und der jeweilige Umsetzungsstand angeführt. Im Ermessen des Stadtrechnungshofdirektors – z.B. bei Zweifel an der Umsetzung der Maßnahmen - kann auch eine Nachprüfung erfolgen.²³⁷

²³⁰Vgl. §55 Abs 1 Wiener Stadtverfassung.

²³¹Vgl. §55 Abs 2 Wiener Stadtverfassung.

²³²Vgl. [43] Stadtrechnungshof Wien 2015.

²³³Vgl. §73f Abs 1 Wiener Stadtverfassung.

²³⁴Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

²³⁵Vgl. §73f Abs 2 Wiener Stadtverfassung.

²³⁶Vgl. §73f Abs 3 Wiener Stadtverfassung.

²³⁷Interview Stadtrechnungshof Wien am 05./08.10.2015.

Empfehlungen	StRH-Ausschuss 24. Jänner 2014	StRH-Ausschuss 18. März 2014	StRH-Ausschuss 13. Mai 2014	StRH-Ausschuss 1. Oktober 2014	StRH-Ausschuss 12. Dezember 2014	Summe	Umsetzungs- grad
Empfehlungen gesamt	139	66	112	288	196	801	
umgesetzt	76	32	68	207	127	510	64%
in Umset- zung	28	22	30	59	49	188	23%
geplant	26	11	12	12	15	76	9%
nicht ge- plant	9	1	2	10	5	27	3%

Tabelle 11: Umsetzungsstand der Empfehlungen

Abbildung 3.4: Umsetzungsstand der Empfehlungen 2014²³⁸²³⁸Quelle: [45] Stadtrechnungshof Wien 2014, S.29.

3.5 Rechnungshof

Die Bundesverfassung hat den Rechnungshof als unabhängiges Organ der externen öffentlichen Finanzkontrolle für Bund, Länder und Gemeinden eingerichtet und dazu berufen, die Staatswirtschaft, das ist die Gebarung öffentlicher Einrichtungen und privater Rechtsträger mit öffentlichen Geldern, zu überprüfen. (Grundsatz der Einheitlichkeit der Finanzkontrolle)²³⁹

3.5.1 Organisation

In Abbildung 3.5 ist das Organigramm des Rechnungshofes dargestellt. An der Spitze steht der Präsident. Der Rechnungshof ist in fünf Sektionen und 33 spezialisierte Prüfungs- bzw. Fachabteilungen mit unterschiedlichen Leistungsbereichen unterteilt. Für die Gebarungsprüfung bei Bauprojekten ist die Abteilung Bauangelegenheiten im Cluster Infrastruktur in der Sektion 4 Bildung/Wissenschaft/Infrastruktur/Immobilien zuständig.²⁴⁰

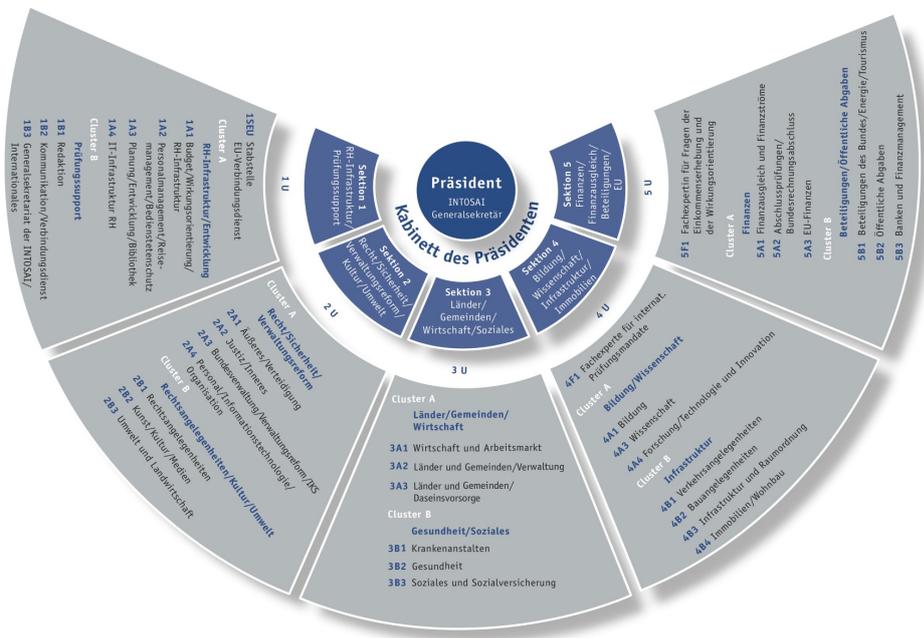


Abbildung 3.5: Organigramm des Rechnungshofes²⁴¹

²³⁹[64] Der Rechnungshof 2015.

²⁴⁰Vgl. [36] Der Rechnungshof 2015.

Der Rechnungshof überprüft auf Bundes-, Landes- und Gemeindeebene, ob die zur Verfügung gestellten Mittel sparsam, wirtschaftlich und zweckmäßig eingesetzt werden. Daraus leitet sich das Ziel, den bestmöglichen Einsatz der öffentlichen Mittel und eine Verringerung der Kosten bzw. eine Erhöhung des Nutzens beim Einsatz der öffentlichen Mittel zu erreichen ab.²⁴² Seine Kernaufgabe ist das Prüfen und Beraten. Der Rechnungshof ist in seiner Tätigkeit unabhängig und überprüft die Gebarung:²⁴³

- des Bundes, der Länder, der Gemeindeverbände, der Gemeinde und anderer durch Gesetz bestimmter Rechtsträger;
- von Stiftungen, Fonds und Anstalten, die von Organen des Bundes, eines Landes, einer Gemeinde oder von Personen verwaltet werden, die hierfür von Organen des Bundes, eines Landes oder einer Gemeinde bestellt sind;
- von Unternehmungen, an denen der Bund, ein Land oder eine Gemeinde mindestens 10.000 Einwohner mit mindestens 50 % am Stamm-, Grund- oder Eigenkapital beteiligt sind, oder die der Bund, ein Land oder eine Gemeinde allein oder gemeinsam mit anderen solchen Rechtsträgern betreibt oder tatsächlich beherrscht sowie
- der Sozialversicherungsträger und der gesetzlichen beruflichen Vertretungen (Kammern).

Die Prüfungstätigkeit des Rechnungshofes stellt einen mehrfachen Nutzen dar. Den geprüften Stellen werden mögliche Einnahmen und Einsparungen sowie quantitative und qualitative Verbesserungen aufgezeigt und durch die Umsetzung der Empfehlungen soll eine Steigerung der Wirksamkeit und der Effizienz der Aufgabenerfüllung bei den geprüften Stellen erzielt werden. Des Weiteren liefert der Rechnungshof den allgemeinen Vertretungskörpern durch Fakten und Empfehlungen Entscheidungsgrundlagen für den Einsatz von öffentlichen Mitteln.²⁴⁴

Aufgaben, Funktionen, Organisation und Stellung des Rechnungshofes sind im VI. Hauptstück des Bundes-Verfassungsgesetz geregelt. Details sind in den Landesge-

²⁴¹Quelle: [36] Der Rechnungshof 2015.

²⁴²Vgl. [66] Der Rechnungshof 2012.

²⁴³Vgl. [46] Der Rechnungshof 2013.

²⁴⁴Vgl. [56] Der Rechnungshof 2012.

setzen und im Rechnungshofgesetz enthalten.

3.5.2 Beispiele für typische Prüfungen in der Gebarungsprüfung

Im Folgenden werden beispielhaft drei typische Prüfungen dargestellt, um einen Eindruck von dem Prüfungsfeld in der Gebarungsprüfung zu bekommen. Es wurden Prüfungen ausgewählt, die sich mit bauwirtschaftlichen Themen befassen. Alle drei Prüfungen wurden 2014 durchgeführt. Zu jeder Prüfung werden kurz das Prüfungsziel und die gewonnenen Erkenntnisse aufgezeigt. Des Weiteren wird eine Prüfung aus Sicht des geprüften Unternehmens beschrieben. Die Prüfungsleistung pro Jahr des Rechnungshofes liegt bei ca. 100 durchgeführten Prüfungen.²⁴⁵ In der Abteilung Bauangelegenheiten werden in etwa sechs Prüfungen pro Jahr durchgeführt.

3.5.2.1 Prüfung: ÖBB-Infrastruktur AG: Erste Teilprojekte der Koralmbahn²⁴⁶

Das Prüfungsziel war, den Stand der Planungs- und Baumaßnahmen betreffend der ersten Teilprojekte der Koralmbahn der ÖBB-Infrastruktur AG zu beurteilen. Prüfungsschwerpunkte waren die Entwicklung von Kosten und Terminen, die Finanzierung, das Vergabewesen sowie die bauliche Umsetzung von drei ausgewählten Baulosen.

Die Koralmbahn ist ein Teil der „Pontebbana– Achse“, die das Baltikum mit Oberitalien verbindet. Laut Zeitplan soll die Koralmbahn bis zum Dezember 2023 den Vollbetrieb aufnehmen. Teile der Strecke sind seit Ende 2011 eingleisig und nicht elektrifiziert in Betrieb. Der Koralmtunnel bildet den zentralen Bauabschnitt der Koralmbahn zwischen Deutschlandsberg (Steiermark) und St. Andrä (Kärnten). Mit einer Gesamtlänge von 32,8 km durchquert dieser die Koralpe.

Erkenntnisse in der Prüfung waren unter anderem, dass die Vergaben von Dienstleistungen Mängel aufwiesen. Die Vergabeverfahren der Bauleistungen wurden jedoch entsprechend den Bestimmungen des Bundesvergabegesetzes abgewickelt. Weiters wurde festgestellt, dass die Veränderungen des Leistungsumfangs teilweise nicht entsprechend mit den Abrechnungssummen zusammenpassten. Nicht in allen Fällen

²⁴⁵Vgl. [54] Der Rechnungshof 2014, S. 14.

²⁴⁶Vgl. [51] Der Rechnungshof 2014/7.

wiesen die Abrechnungsunterlagen die erforderliche Transparenz auf.

3.5.2.2 Prüfung: Technische Betriebsführung und bauliche Erhaltungsmaßnahmen des AKH Wien – Medizinischer Universitätscampus²⁴⁷

Das Prüfungsziel war die Beurteilung der Wahrnehmung der Bauherrenfunktion durch die Technische Direktion des AKH Wien im Zusammenhang mit der Abwicklung der Technischen Betriebsführung von baulichen Erhaltungsmaßnahmen und der Realisierung von Projekten, für die Investitionen im Vorfeld genehmigt wurden.

Die Technische Direktion des AKH Wien übernahm die Bauherrenaufgaben. Sie bediente sich zur Wahrnehmung dieser Funktionen teilweise externer Dienstleister. Im Zuge der Prüfung wurde festgestellt, dass die Technische Direktion ihren Teil der Bauherrenaufgabe nur sehr eingeschränkt wahrnahm. Sie war in weiten Bereichen nicht ausreichend über die Entwicklung in ihrem Aufgabengebiet informiert. Dies zeigte sich unter anderem bei der Abwicklung des Technischen Betriebsführungsvertrags.

Bei zwei Projekten kam es zu laufenden Erhöhungen der Prognosekosten. Weiters fehlten Soll-Ist-Vergleiche der Kosten und eine Übersicht der Bauherren über Leistungsänderungen. Ebenso unterblieb die zeitnahe Prüfung der Leistungsänderungen. Die Gründe dafür lagen in einer unzureichenden quantitativen und qualitativen Personalausstattung sowie in organisatorischen Mängeln, wie der Konzentration von wesentlichen Aufgaben bei lediglich einer Person. Zusätzlich fehlte ein internes Regelwerk, das die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips und Wertgrenzen bei der Genehmigung von Nachtragsforderungen verbindlich festlegte.

3.5.2.3 Generalsanierung und Erweiterung des Museums für zeitgenössische Kunst (21er Haus)²⁴⁸

Prüfungsziel war es, dieses Bauprojekt hinsichtlich der Projektorganisation, der Finanzierung, der Kosten- und Terminentwicklung, der Baumeisterarbeiten, der Vergabeverfahren, der Wirkungsorganisation sowie der Umsetzung von Gender Mainstreaming Maßnahmen zu beurteilen. In diesem Zusammenhang überprüfte der Rechnungshof auch Maßnahmen zur Korruptionsprävention sowie die Umsetzung, einer im Zuge

²⁴⁷Vgl. [52] Der Rechnungshof 2014/8.

²⁴⁸Vgl. [50] Der Rechnungshof 2014/6.

der Gebarungsprüfung Burghauptmannschaft Österreich abgegebenen Empfehlungen.

Das Projekt Generalsanierung und Erweiterung des Museums für zeitgenössische Kunst (21er Haus) bestand im Wesentlichen aus einem neu zu errichtenden Büroturm, der Sanierung des bestehenden Gebäudes (Pavillion) und aus einer räumlichen Erweiterung im ersten Kellergeschoß. Auf Grund eines Wunsches nach einer Projekterweiterung, um die Sammlungen der Artothek des Bundes im 21er Haus aufzubewahren erfolgte eine wesentliche Umplanung nach Baubeginn. Die dazu benötigten Lagerflächen sollten in einem zweiten, neu zu errichtenden Kellergeschoß untergebracht werden.

Ein Prüfungsergebnis war, dass die Gesamtkosten der Generalsanierung und Erweiterung des Museums für zeitgenössische Kunst sich um etwa zehn Millionen erhöhten. Die Ursachen dafür waren die Projekterweiterung um die Artothek des Bundes und die mangelnde Qualität der Planungsleistungen samt den damit verbundenen Massenmehrungen und Leistungsänderungen. Zusätzlich gab es noch Mängel in der Kostenberechnung. Die Trennung der Bauherrenfunktion auf die Burghauptmannschaft und die Galerie Belvedere war nicht zweckmäßig. Als Folge wiesen sämtliche überprüften Vergabefälle (72 Stück) Verstöße gegen die Bestimmungen des Bundesvergabegesetzes bzw. sonstige Mängel auf.

3.5.2.4 Gebarungsprüfung aus der Sicht des geprüften Unternehmens

Auf Grund der kontinuierlich steigenden Passagierzahlen wurde im Jahr 2000 mit dem Projekt „Skylink“- Neubau eines Terminals und Piers- begonnen. Wie auch in den Medien kommuniziert, traten im dem Bauprojekt „Skylink“ am Wiener Flughafen einige Probleme auf. Planungs-, Koordinations- und Durchführungsmängel verursachten eine Verzögerung der Fertigstellung um rund viereinhalb Jahre und ließen die Investitionen auf rund das Doppelte der ersten Kostenschätzungen ansteigen. Die Grenzen der Wirtschaftlichkeit wurden somit erreicht. Beispielsweise war eine Hauptursache für die aufgetretenen Probleme, dass keine stabile Projektorganisation vorhanden war, die den bautechnischen Anforderungen gerecht wurde. Im Juli 2009 wurde das Bauprojekt gestoppt um eine Beweissicherung durchzuführen. Nach diesem Baustopp wurde das Bauvorhaben einer organisatorischen und vertraglichen Neuorientierung unterzogen und trotzdem blieben beachtliche Terminunsicherheiten und eine äußerst instabile

Kostensituation bestehen. Daher entschied sich der Rechnungshof zu einer Prüfung des Bauprojektes.²⁴⁹

Der Rechnungshof prüfte das Bauprojekt „Skylink“ der Flughafen Wien AG mit anschließendem Nachfrageverfahren und Follow-up-Prüfung. In Abbildung 3.6 werden die einzelnen Prüfschritte inklusive Zeitangaben dargestellt. Insgesamt dauerte die Gebarungsprüfung von Oktober 2009 bis Mai 2015.

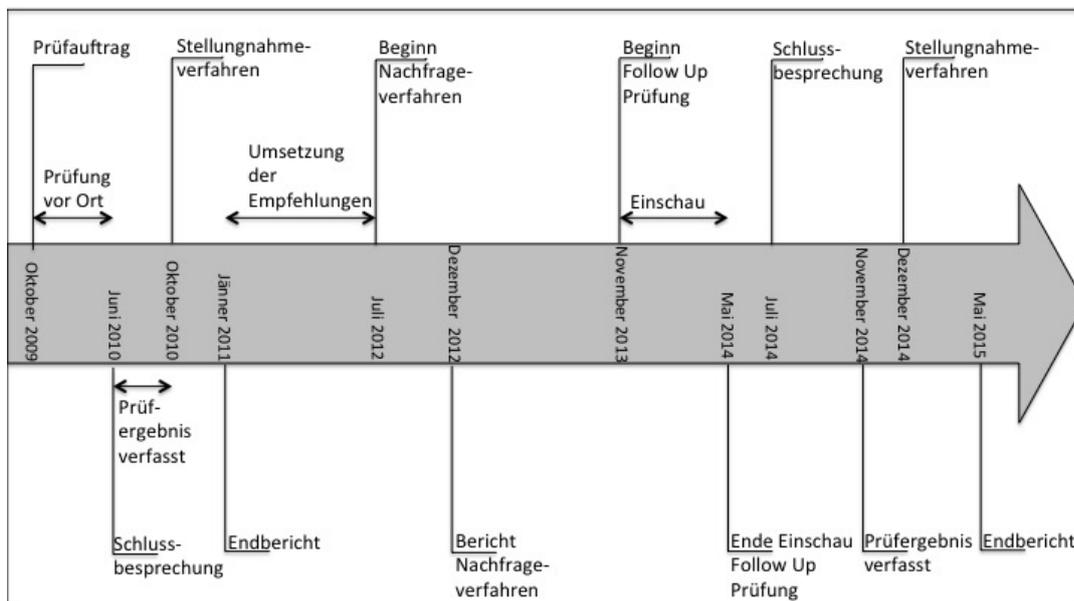


Abbildung 3.6: Zeitschiene Prüfung „Skylink“²⁵⁰

Somit wechselte die Revision Flughafen die Seite und wurde selbst zur geprüften Stelle. Dies verdeutlicht, dass auch eine *Interne Revision* von einer außenstehenden Prüfeinrichtung geprüft werden kann. Für die gesamte Organisation seitens der Flughafen Wien AG war die Revision Flughafen verantwortlich. Die Aufgaben waren unter anderem die gesamte Kommunikation mit dem Rechnungshof, die Weiterleitung der geforderten Unterlagen an den Rechnungshof und das Einfordern der Stellungnahmen

²⁴⁹Vgl. [67] Der Rechnungshof Reihe Niederösterreich 2011/1, S.13.

²⁵⁰Quelle: Mitschrift Gespräch, Praktikum Juli 2015.

in den einzelnen Fachabteilungen.

3.5.3 Prüfungsablauf von der Planung bis zur Durchführung

Bis auf wenige Ausnahmen gliedert sich der Prüfungsablauf immer in den unten dargestellten sieben-stelligen Prozess, der aus der Prüfungserfahrung und aus den bestehenden internationalen Qualitätsstandards der *INTOSAI* entwickelt wurde (siehe Abbildung 3.7).

Prüfungsprozess		
Teilprozesse	Prozessschritte bzw. Produkte	
	intern	extern
Prüfungsplanung	Rechtsträgerdatenbank Prüfungsthemenevidenz Planungskonferenz Prüfungsprogramm	Abstimmung mit Landeskontrollenrichtungen
Prüfungsvorbereitung	Projektvereinbarung Kick-Off Umweltanalyse Prüfungskonzept	Prüfungsauftrag
Einschau an Ort und Stelle	Meilensteingespräch Ablaufdokumentation	Antrittsbesprechung Erhebungen Schlussinformation Schlussbesprechung
Erstellung der Prüfungsergebnisses	Prüfungsaussagen Meilensteingespräch Schlussredaktion Inhaltsdokumentation	Prüfungsergebnis Aufforderung zur Stellungnahme
Stellungnahmeverfahren		Gegenäußerung Schriftverkehr
Berichterstattung	Berichtsbeitrag Berichtsredaktion	Bericht Medienarbeit Behandlung in allgemeinen Vertretungskörpern
Nachbetreuung	Abschlussdokumentation Wissensweitergabe	Kernaussagen Nachverfolgung der Empfehlungen Erfolgsbilanz

Abbildung 3.7: Prüfungsablauf Rechnungshof²⁵¹

3.5.3.1 Auswahl und Planung der Prüfung

Aufbauend auf den Strategien und der mittelfristigen Planung erstellt der Rechnungshof sein jährliches Prüfprogramm, dabei kann er unabhängig über Art, Themen und

²⁵¹Quelle: [59] Der Rechnungshof 2012.

Methodik seiner Prüfungen entscheiden.²⁵²

Die jährliche Prüftätigkeit wird auf thematische Schwerpunkte ausgerichtet, die der Rechnungshof bei seiner Prüftätigkeit im kommenden Jahr setzen möchte. 2013 war der Themenschwerpunkt die Aufgaben- und Finanzierungsverflechtung. Dieser Themenschwerpunkt fokussiert sich auf unklare Abgrenzungen, Aufteilung von Verantwortlichkeit, Schnittstellenproblematik sowie Redundanzen in der Administration.²⁵³

Aufbauend auf den Prüfungsschwerpunkten und österreichweiter Recherche werden Vorschläge von den einzelnen Prüfern unterbreitet. Bei Gebarungsüberprüfungen im Baubereich wird recherchiert, welche Projekte zur Zeit von welchen öffentlichen Bauherren ausgeführt werden bzw. gerade abgeschlossen wurden. Auch der Sektionschef und das Kabinett können Prüfungsvorschläge einbringen. Für jeden Prüfungsvorschlag muss ein Begründungsblatt ausgefüllt werden. In diesem werden die Gründe, die für eine Prüfung sprechen, angegeben.²⁵⁴ Im Rahmen der Prüfungsplanung werden Kosten-Nutzen-Analysen sowie Problem- und Risikoanalysen durchgeführt, alle prüfungsrelevanten Faktoren bewertet und nach verschiedenen Kriterien gewichtet. Eine Auswahl nach starren Regeln, wie z.B. ein zeitlicher Turnus, wird vermieden.²⁵⁵

Die Auswahl der Prüfungsthemen erfolgt unter Beachtung folgender Grundsätze:²⁵⁶

- Primär wird auf die Gebarungsrelevanz, das Risikopotenzial, den Umfang möglicher Verbesserungspotenziale, die Kenngrößen, die aktuellen Ereignisse, das besondere öffentliche Interesse und die präventive Wirkung geachtet.
- Die Überprüfungen erfolgen zeitnahe, bei Großprojekten insbesondere durch die Überprüfung von Finanzierungen, Planungen, Ausschreibungen und der Projektabwicklung.
- Der Rechnungshof greift Themenstellungen auf, die andere Kontrolleinrichtungen nicht oder weniger effizient und effektiv überprüfen können. Der Rechnungshof nimmt vermehrt EU-bezogene Prüfungsthemen auf.

²⁵²Vgl. [58] Der Rechnungshof 2013.

²⁵³Vgl. [54] Der Rechnungshof 2014, S.13.

²⁵⁴Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁵⁵Vgl. [63] Der Rechnungshof 2015, S.23.

²⁵⁶Vgl. [63] Der Rechnungshof 2015, S.22.

Weiters ist der Rechnungshof nach dem Verfassungsgesetz verpflichtet auf Beschluss des Nationalrates oder eines Landtages bzw. auf Verlangen von Mitgliedern des Nationalrates oder eines Landtages und auf Ersuchen der Bundes- oder Landesregierung bzw. eines Bundesministers Sonderprüfungen durchzuführen. Die gesetzliche Limitierung der Anzahl solcher Ersuchen sichert dabei die Unabhängigkeit der Prüfungsplanung.²⁵⁷ Die Ersuchen zur Sonderprüfungen entsprachen laut Leistungsbericht 2013/2014 im Jahr 2013 ungefähr 5% der durchgeführten Prüfungen.²⁵⁸

In einer Prüfungsklausur werden die Prüfungen für das nächste Jahr festgesetzt. Die beschlossenen Prüfungen je Abteilung erhalten eine Reihung nach Priorität. Die festgesetzte Auswahl ist eine Mischung aus Prüfungen mit großem und kleinem Prüfungsaufwand und Follow-up-Prüfungen. Je nach Größe der Abteilung und Prüfungsaufwand werden die Prüfungsteams zusammengestellt.²⁵⁹

3.5.3.2 Prüfungsvorbereitung

Der erste Schritt in der Prüfungsvorbereitung ist die Erstellung des Prüfungskonzeptes. In diesem werden die Themenschwerpunkte, Fragestellungen und der Prüfungsbereich festgesetzt. Bereits beim Prüfungskonzept wird der Prüfungsumfang genau definiert und kann im Nachhinein nur mit einer Begründung abgeändert bzw. bei zusätzlichen Erkenntnissen erweitert werden. Daher ist es für den Prüfer zu diesem frühen Zeitpunkt wichtig, einen fundierten Überblick über die geplante Prüfung zu haben. Während der Prüfungsvorbereitung wird eine Recherche z.B. im Internet durchgeführt. In der Gebarungsprüfung im bauwirtschaftlichen Bereich werden Informationen zu den Bauprojekten wie z.B. die Projektbeschreibung untersucht. Bei jeder Prüfung findet eine Aufwandsabschätzung bzw. Ressourcenplanung statt. Dabei wird geplant, wie viel Zeit für die Vorbereitung, Einschau (Unterlagen sichten), Prüfungsergebnis, Stellungnahmeverfahren und Gegenäußerung erforderlich ist. Am Ende der Prüfungsvorbereitung bzw. am Beginn der Prüfung wird ein Prüfungsauftrag an die zu prüfende Stelle geschickt.²⁶⁰

²⁵⁷Vgl. [58] Der Rechnungshof 2013.

²⁵⁸Vgl. [54] Der Rechnungshof 2014, S.14.

²⁵⁹Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁶⁰Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

3.5.3.3 Prüfungsdurchführung – Einschau an Ort und Stelle

Nach Aussendung des Prüfungsauftrags erfolgt eine Antrittsbesprechung mit den Verantwortlichen der geprüften Stelle. In dieser wird der Prüfungsumfang abgeklärt und der Fragenkatalog und die Anforderungsliste übergeben. Der Fragenkatalog und die Anforderungsliste werden vom zuständigen Prüfungsteam erstellt. In der Anforderungsliste einer Gebarungsprüfung im Baubereich könnte gefordert sein: Ausschreibungen, Vergabeakte, Prüfberichte, Teilrechnungen, Übersicht Finanzierung, usw. Bei der geprüften Stelle wird ein Prüfungszimmer eingerichtet um die Möglichkeit einer Prüfung vor Ort zu schaffen.²⁶¹

Der Rechnungshof prüft in Form einer Nachkontrolle. Dies beinhaltet auch bereits abgeschlossene Phasen eines noch im Gang befindlichen Projektes, z.B. die Planung, zu überprüfen.²⁶² Nachfolgend werden einige Prüfungsformen des Rechnungshofes erklärt:²⁶³

- **Schwerpunktprüfung:** Bei dieser Prüfung liegt der Fokus auf einer bestimmten Themenstellung, auf Teilbereichen der Gebarung oder auf einem bestimmten Projekt.
- **Querschnittprüfung:** Bei dieser Prüfung findet ein Vergleich von ausgewählten Aufgaben bzw. Bereichen bei den überprüften Stellen auf Bundes-, Landes- oder Gemeindeebene oder zwischen unterschiedlichen Rechtsträgern statt.
- **Stichprobenprüfung:** Zur Stärkung der präventiven Wirkung führt der Rechnungshof diese Prüfungen durch, um auch Rechtsträger in das Prüfprogramm einzubeziehen, die nach dem risikoorientierten Auswahlverfahren nicht überprüft wurden. Die überprüften Stellen werden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt.

Die Prüfungsgrundlage sind die vorgelegten Unterlagen gemäß Anforderungsliste und die aus den Gesprächen gewonnenen Informationen. Die Prüfer des Rechnungshofes können die gewonnenen Informationen nur in den Prüfberichten verwenden, wenn diese auch schriftlich vorliegen. Daher werden alle gestellten Fragen an die geprüfte Stelle in Form der schriftlichen Beantwortung eines Fragenkataloges dokumentiert.²⁶⁴ Die

²⁶¹ Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁶² Vgl. [57] Der Rechnungshof 2012.

²⁶³ Vgl. [60] Der Rechnungshof 2012.

²⁶⁴ Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

überprüften Stellen können ihre Sichtweise zu den vom Rechnungshof festgestellten Sachverhalten und daraus abgeleiteten Beurteilungen bereits während der Einschau oder spätestens beim Stellungnahmeverfahren des Prüfergebnis einbringen.²⁶⁵

Während der Prüfung finden laufend Meilensteingespräche mit dem zuständigen Sektionschef des Rechnungshofes statt. Das erste Gespräch wird nach Erstellung des Prüfungskonzeptes und des Zeitplanes geführt. Während der Prüfung wird das zweite Gespräch abgehalten. Bei großen Prüfungen können bis zu fünf Meilensteingespräche erfolgen. Diese dienen dem Zweck, dass der Sektionschef den aktuellen Prüfungsstand erfährt. Die Prüfungszwischenergebnisse werden zumeist mündlich und selten schriftlich kommuniziert.²⁶⁶

3.5.4 Bewertungsschema

Die Bewertung wird grundsätzlich von den Prüfern festgelegt und ist basierend auf Wirksamkeit, Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit. Die Rechtmäßigkeit wird nach den Gesetzen und den Rechtsprechungen bewertet. Des Weiteren dienen Stand der Technik und Normen als Grundlage. Als Vorlage werden auch bereits abgeschlossene Prüfungen verwendet, bei denen ähnliche Mängel festgestellt wurden und dazu passend Empfehlungen getroffen wurden. Im Endeffekt entwickelt jeder Mitarbeiter für sich selbst ein Prüfungsschema. Dieses baut auf der Erfahrung der einzelnen Mitarbeiter und den Erkenntnissen aus den Recherchen im Vorfeld auf. Wie auch beim Stadtrechnungshof werden Soll-Ist-Vergleiche, z.B. bei der Überprüfung der Mengen, durchgeführt. Die erarbeiteten Bewertungen werden durch eine kommissionelle Bewertung im Rechnungshof (z.B. Leistungsorgane und Redaktionsabteilung) geprüft und verifiziert.²⁶⁷

Die Erhebungen des Rechnungshofes im Rahmen einer Gebarungsprüfung orientieren sich an folgenden Prüfungsprinzipien:²⁶⁸

- Gebarungsrelevanz wird beachtet.

²⁶⁵Vgl. [59] Der Rechnungshof 2012.

²⁶⁶Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁶⁷Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁶⁸Vgl. [63] Der Rechnungshof 2015, S.23.

- Aufgaben und Ziele der überprüften Stelle werden ihren Leistungen und Ergebnissen gegenübergestellt.
- Zusammenarbeit mit der überprüften Stellen erfolgt vertrauensvoll und partnerschaftlich.
- Leistungen der überprüften Stelle werden anerkannt.
- Argumente der überprüften Stellen werden angemessen berücksichtigt.
- Systemmängel werden vor Einzelmängeln behandelt.
- Prävention besitzt höheres Gewicht als Vergangenheitskritik.
- Interne und externe Risiken, die eine wirtschaftliche und zweckmäßige Aufgabenerfüllung gefährden, werden berücksichtigt.
- Vom Gesetzgeber festgelegte Ziele können auf ihre finanziellen Auswirkungen sowie auf ihre Effizienz und Effektivität im Sinne einer Wegkritik untersucht werden.

Im Bericht des Rechnungshofes „Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnbauprojekten“ wurde ein Schema festgesetzt, nach dem grundsätzlich geprüft wird (siehe Abbildung 3.8 und 3.9).

Tabelle 1: Wesentliche Themen- und Fragestellungen im Zusammenhang mit Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung		
Thema	Projektphase	Fragestellung
Vier-Augen-Prinzip	Vergabe, Abrechnung, Leistungsänderung	Wie waren die Schritte des Bauprozesses geregelt?
		Wie waren die Funktionen, Verantwortlichkeiten und deren Abgrenzung definiert?
		Bestanden inhaltliche Vorgaben für das Vier-Augen-Prinzip?
		War sichergestellt, dass durch ein zweites Augenpaar Fehler, die bei der Erstprüfung nicht erkannt wurden, aufgedeckt werden?
Leistungsänderungen: Prüf- und Genehmigungswertgrenzen, Saldierungsregelungen sowie Bearbeitungs- und Genehmigungsfristen	Bauabwicklung	Waren Wertgrenzen für die Zuständigkeiten der unterschiedlichen Projektbeteiligten hinsichtlich der Prüfung und Genehmigung von Leistungsänderungen festgelegt?
		War es zulässig, bei Leistungsänderungen die neuen Leistungen mit etwaig wegfallenden Leistungen zu saldieren?
		Waren Fristen für die Bearbeitung/Prüfung bzw. die Genehmigung von Zusatzaufträgen festgelegt?
		Wurden die internen Vorgaben in Verträgen mit der externen örtlichen Bauaufsicht umgesetzt?
		Wurde die Leistungserbringung externer Konsulenten durch die Bauherrn überwacht?
		Wurden die Regelungen in der Praxis eingehalten?
		Wie erfolgte die inhaltliche Prüfung von Leistungsänderungen?

Abbildung 3.8: Beispiel: Prüfungsschema - Prüfung Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnbauprojekten²⁶⁹

²⁶⁹Quelle: [48] Der Rechnungshof 2012/2.

Fortsetzung Tabelle 1: Wesentliche Themen- und Fragestellungen im Zusammenhang mit Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung		
Thema	Projektphase	Fragestellung
Analyse von Abweichungen bei der Abrechnung: Soll-Ist-Vergleiche	Bauabwicklung, Abrechnung	Wurden bei der Prüfung von Teilrechnungen Soll-Ist-Vergleiche der abgerechneten Mengen und Kosten angestellt?
		Waren Soll-Ist-Vergleiche bei Projektabschluss im Zuge der Prüfung der Schlussrechnung vorgesehen?
Qualität der Ausschreibungsunterlagen	Planung, Vergabe	Welche Mängel waren im Planungsprozess festzustellen?
		Welche Mängel wiesen die den Ausschreibungen zugrunde gelegten Leistungsverzeichnisse auf?
		Was waren die Ursachen für Mengenänderungen im Vergleich der ausgeschriebenen zu den abgerechneten Leistungen?
Vergabeverfahren	Vergabe	Wurden die gesetzlichen sowie die internen Vorgaben betreffend die Vergabe eingehalten?
Interne Kontrollsysteme	Planung, Bauabwicklung	Wurden wesentliche Funktionen in der Projektabwicklung getrennt beauftragt bzw. wahrgenommen?
		Hielten sich die Bauherrn bei Mängeln oder Schlechtleistungen an den externen Beauftragten schadlos?
Korruptionsprävention	Planung, Vergabe, Bauabwicklung, Abrechnung	Wie regelten die ausgewählten öffentlichen Bauherrn die Bedingungen und Meldepflichten für Befangenheit und persönliche Naheverhältnisse ihrer Mitarbeiter?
		Wie war die Ausübung von Nebenbeschäftigungen geregelt?
		Lag ein Verhaltenskodex – im Besonderen für die Abwicklung von Bauprojekten – vor?
		Wo und in welcher Weise konnte Fehlverhalten gemeldet werden?

Quelle: RH

Abbildung 3.9: Fortsetzung Beispiel: Prüfungsschema - Prüfung Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bahnbauprojekten²⁷⁰

Auf der Homepage des Rechnungshofes²⁷¹ sind im Sinn einer Wissensbasis gesammelte Kernaussagen zu finden. Die Kernaussagen werden nach Prüfungsgebieten sortiert. Für die Gebarungsprüfung von Bauprojekten interessante Kernaussagen sind in den Kategorien Öffentliche Bauvorhaben und Vergabewesen zu finden. In Abbildung 3.10 wird ein Beispiel für eine Kernaussage, inklusive Aufbau dargestellt. Wird ein Mangel während der Prüfung aufgezeigt, kann in den Kernaussagen nachgeschaut werden, ob dieser bereits in früheren Prüfungen vorkam und welche Empfehlung damals ausgesprochen wurde. Durch die Sammlung der Empfehlungen möchte der Rechnungshof sicher gehen, dass bei gleichen Mängeln immer die gleichen Empfehlungen ausgesprochen werden.²⁷² Es sollen eine einheitliche Sprache nach außen gefördert und Widersprüche zwischen den einzelnen Berichten vermieden werden. Auf

²⁷⁰Quelle: [48] Der Rechnungshof 2012/2.

²⁷¹<http://www.rechnungshof.gv.at/beratung/kernaussagen.html>, 29.10.2015.

²⁷²Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

der Grundlage der Kernaussage entwickelt der Rechnungshof seine Spruchpraxis.²⁷³

Berichte **Beratung** Internationales Sonderaufgaben Mitarbeiter/in

Über den RH

Sie befinden sich hier: Home > Beratung > Kernaussagen

Abschluss des Bauvertrages: Abgrenzung von Verantwortlichkeiten; Regelungsinhalte

Leitsatz

Bauverträge sollten klare Regelungen enthalten, die mögliche Abgrenzungs-, Durchsetzungs- und Informationsprobleme hintanhaltend und die Verantwortlichkeiten aller Beteiligten klar festlegen. Insbesondere sollten in ihnen auch Regelungen über Folgekosten und Pönalen bei Bauzeitüberschreitungen formuliert sein.

Bund_2002_3 (Bauvorhaben Kulturinstitut New York); S. 18; TZ 19.1f

Fundstelle

 Bund_2002_3.pdf - Größe: 232 KB

[<< zurück](#)

Abbildung 3.10: Beispiel einer Kernaussage²⁷⁴

3.5.5 Ergebnisse der Prüfung

3.5.5.1 Erstellung der Prüfergebnisse

Nach der Einschau wird das Prüfergebnis, bestehend aus dem jeweiligen Sachverhalt, der Beurteilung auf Grund der Prüfungsmaßstäbe und der Betrachtung der Prüfungsprinzipien sowie den Empfehlungen verfasst. Das Prüfungsergebnis wird nach folgenden Grundsätzen erstellt:²⁷⁵

- Das Prüfungsergebnis bietet eine qualitative und quantitative ausgewogene Darstellung und Beurteilung der Stärken und der Schwachstellen der überprüften Stellen und Sachbereiche.

²⁷³Vgl. [63] Der Rechnungshof 2015, S.25.

²⁷⁴Quelle: <http://www.rechnungshof.gv.at/beratung/kernaussagen/kernaussagen/detail/abschluss-des-bauvertrages-abgrenzung-von-verantwortlichkeiten-regelungsinhalte.html>, 04.01.2016.

²⁷⁵Vgl. [63] Der Rechnungshof 2015, S.24.

- Die Empfehlungen sind ergebnis-, wirkungs- und zukunftsorientiert sowie umsetzbar und bieten, soweit möglich, nutzbringende Alternativen und innovative Vorschläge an.
- Die Prüfungsaussagen, insbesondere der Nutzen der Umsetzung von Empfehlungen, werden nach Möglichkeit quantifiziert.
- Die Wirksamkeit der Führungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente wird beurteilt.
- Rein beschreibende Darstellung vergangener Abläufe wird vermieden.

Nach Fertigstellung wird das Prüfergebnis intern abgeben und es erfolgt eine Redaktionsbesprechung mit Prüfteam, Sektionschef, Redaktionsabteilung und Kabinett. Meistens im Anschluss, in manchen Fällen auch davor, erfolgt die Schlussbesprechung mit der geprüften Stelle. Diese Besprechung dient einerseits als Faktencheck. Der Rechnungshof klärt ab, ob keine Gegenbeweise zu den Feststellungen vorliegen und räumt gegebenenfalls Missverständnisse aus. Andererseits dient das Gespräch zur ersten Information der geprüften Dienststelle.²⁷⁶

Stellungnahmeverfahren

Danach erfolgt die Aussendung des Prüfberichtes an die geprüfte Stelle samt der Aufforderung zur Stellungnahme. Die erhaltenen Stellungnahmen werden in den Bericht eingearbeitet. Unternehmen haben eine Frist von einem Monat und öffentliche Stellen (z.B. Ministerien, Länder, Gemeinden) von drei Monaten. Bei Bedarf werden Gegenäußerungen zu den Stellungnahmen formuliert. Dies ist z.B. der Fall, wenn die Stellungnahme inhaltlich nicht der Empfehlung entspricht. Nach Einarbeitung der Stellungnahmen und eventuellen Gegenäußerungen ist der Prüfbericht fertiggestellt.²⁷⁷

3.5.5.2 Aufbau des Prüfberichtes

Wie bereits beschrieben, wird bei jeder Prüfung ein Prüfbericht erstellt. Jede Zahl, die im Prüfbericht verwendet wird, muss intern belegt werden. Für die Formulierung sind strikte Vorgaben und eine Spruchpraxis vorgesehen. In einem Prüfungshandbuch wird anhand von Beispielen vorgegeben, wie die Formulierungen grundsätzlich zu

²⁷⁶Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁷⁷Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

wählen sind. Der Bericht soll so verfasst werden, dass er kurz und prägnant, klar strukturiert, allgemein verständlich und leserlich ist.²⁷⁸ Der Prüfbericht basiert auf einer Standardvorlage und enthält folgende Bestandteile:²⁷⁹

- Abkürzungsverzeichnis
- Glossar
- Lead
- Kurzfassung
- Kenndatenkasten
- Langversion
- Schlussbemerkung/Schlussempfehlungen

Lead:

In diesem wird auf etwa ein bis eineinhalb Seiten der Prüfungsumfang samt den gewonnen Erkenntnissen zusammengefasst.

Kurzfassung:

Die im Detail beschriebenen Prüfungserkenntnisse in der Langversion werden in der Kurzfassung zusammengefasst. Sie gliedert sich nach den Überschriften aus der Langversion. Es wird kurz der Sachverhalt und die Beurteilung beschrieben. Empfehlungen, Stellungnahmen und eventuelle Gegenäußerungen sind hier nicht enthalten. Am Ende jedes Absatzes ist der zugehörige Abschnitt in der Langversion mittels der Abschnittsnummer angegeben.

Kenndatenkasten:

In diesem werden alle wichtigen Kenndaten des Prüfobjektes zusammengefasst. Der Kenndatenkasten befindet sich immer zwischen Kurzfassung und Langversion. Die Abbildung 3.11 zeigt beispielhaft den Kenndatenkaste für die Prüfung der Koralmbahn.

²⁷⁸Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁷⁹Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

Kenndaten zur Koralmbahn	
Bauzeit	2002 bis voraussichtlich 2022
Probetrieb	2023
Vollbetrieb	ab Dezember 2023 (Fahrplanwechsel 2023/2024)
Streckenlänge	125,35 km
Geplantes Investitionsvolumen	rd. 5,373 Mrd. EUR/bisher verbaut: rd. 1,337 Mrd. EUR
Rechtsgrundlagen	Übertragungsverordnung zur Planung der Koralmbahn, BGBl. Nr. 597/1995
Geografische Lage	Bahnverbindung zwischen Graz und Klagenfurt
Projektdurchführung	ÖBB-Infrastruktur AG im Oktober 2009 ex lege mit 1. Jänner 2009 gegründet (Verschmelzung der ÖBB-Infrastruktur Betrieb AG mit der ÖBB-Infrastruktur Bau AG) Rechtsgrundlagen: Bundesgesetz zur Neuordnung der Rechtsverhältnisse der Österreichischen Bundesbahnen (Bundesbahngesetz), BGBl. Nr. 825/1992 i.d.g.F. BGBl. I Nr. 95/2009
Teilprojekt Hengsbergtunnel	
Bauzeit	2007 bis 2010
Kosten	77,34 Mio. EUR
Teilprojekt Erkundungstunnel Paierdorf	
Bauzeit	2005 bis 2010
Kosten	50,94 Mio. EUR
Teilprojekt Erkundungstunnel Mitterpichling	
Bauzeit	2004 bis 2007
Kosten	34,70 Mio. EUR
Summe der überprüften Baulose	162,98 Mio. EUR von 1,337 Mrd. EUR

Quellen: ÖBB-Infrastruktur AG; RH

Abbildung 3.11: Kenndatenkasten Prüfung Erste Teilprojekte der Koralmbahn²⁸⁰

Langversion:

Als erstes werden der Prüfungsablauf und der Prüfungsgegenstand beschrieben. Demen folgen alle wichtigen Erklärungen, die notwendig sind um das geprüfte Objekt zu verstehen. Danach werden die gewonnenen Erkenntnisse immer nach demselben Schema erläutert. Einzelne Erkenntnisse werden unter einer Überschrift, z.B. Finanzierung und Kostenentwicklung zusammengefasst. Jede Erkenntnis selbst hat zusätzlich eine eigene Unterüberschrift und eine Abschnittsnummer. Diese Abschnitte gliedern sich immer nach folgenden Absätzen:

- Absatz 1: Sachverhalt
- Absatz 2: Beurteilung: Kritik und Empfehlungen
- Absatz 3: Stellungnahme der geprüften Stelle
- Absatz 4: Gegenäußerung

²⁸⁰Quelle: [51] Der Rechnungshof 2014/7.

Um die Darstellung der Erkenntnisse besser zu verstehen, ist diese beispielhaft in Abbildung 3.12 dargestellt. Eine Gegenäußerung ist nicht bei allen Erkenntnissen notwendig. Stimmt der Rechnungshof der Stellungnahme vollkommen zu, wird keine Gegenäußerung verfasst.

 Technische Betriebsführung	 Technische Betriebsführung und bauliche Erhaltungsmaßnahmen des AKH Wien
Instandhaltung Objekt Spitalgasse 23	<p>22.1 Die Instandhaltung des Objekts Spitalgasse 23 war Bestandteil der Pauschale zum Technischen Betriebsführungsvertrag. Ursprünglich nutzte die Technische Direktion dieses Gebäude. Durch Umstrukturierungen wurden Gebäudeteile der VKMB zur Nutzung (Büro- und Besprechungsräume) übergeben. Im Zuge dieser Nutzungsänderung erfolgte keine vertragliche Änderung, so dass die VKMB Teile des Gebäudes nutzte und gleichzeitig die Wartung und Instandhaltung gemäß Technischem Betriebsführungsvertrag sowie die Buchhaltung und Abrechnung durchführte. Ein Kontrollprozess für die Instandhaltungsmaßnahmen durch die VKMB war nicht eingerichtet.</p> <p>22.2 Der RH kritisierte, dass die Wartung, Instandhaltung, Buchhaltung und Abrechnung für die Gebäudenutzung des Objekts Spitalgasse 23 in der Hand der VKMB, somit des Nutzers von Teilen des Objekts, lag und keine Kontrolle der Leistungen stattfand.</p> <p>Er empfahl dem AKH Wien, einen Kontrollprozess für die Bewertung der Instandhaltungsmaßnahmen im Objekt Spitalgasse 23 einzurichten.</p> <p>22.3 Die Stadt Wien teilte mit, dass unmittelbar auf die Empfehlung des RH reagiert worden sei. Die Technische Direktion habe als Sofortmaßnahme die Berichterstattung von den erfolgten Instandhaltungsmaßnahmen der letzten drei Jahre eingefordert. Weiters sei für zukünftige Instandhaltungsmaßnahmen des Objekts Spitalgasse 23 eine Freigabe durch die Technische Direktion festgelegt worden; die erfolgten Leistungserbringungen seien durch einen monatlichen Kostenbericht zu dokumentieren. Eine entsprechende Kontrolle werde von der Technischen Direktion wahrgenommen.</p>
Leistungsabrufe Technische Infrastruktur (TTI)	<p>23.1 Das Geschäftsfeld Technische Infrastruktur (TTI) der Technischen Direktion beauftragte die VKMB durch Leistungsabrufe mit sogenannten „Leistungen zur Änderung der Raumstruktur“. Diese Leistungen betrafen die Bau- und Haustechnik, das Orientierungs- und Leitsystem, die Schlüsselverwaltung sowie Möbel und Einrichtungsgegenstände. Die Raumstrukturänderungen waren nicht Bestandteil der operativen Pauschale des Technischen Betriebsführungsvertrags; ihre Abgeltung erfolgte als Zusatzleistung zur operativen Pauschale (ZL) des Technischen Betriebsführungsvertrags.</p>

Abbildung 3.12: Beispiel: Darstellung Erkenntnisse in Langversion²⁸¹

²⁸¹ Quelle: [52] Der Rechnungshof 2014/8.

Schlussbemerkung/Schlussempfehlungen:

Am Ende des Berichtes werden die Empfehlungen zusammengefasst. Jede Empfehlung erhält eine fortlaufende Nummer und diese werden zusätzlich nach geprüften Stellen getrennt. Am Ende der Empfehlung wird der zugehörige Abschnitt in der Langversion mittels der Abschnittsnummer angeführt.

3.5.5.3 Berichterstattung

Der Prüfbericht wird vom Präsidenten freigegeben und anschließend veröffentlicht. Der Rechnungshof hat eine eigene Kommunikationsabteilung, diese trägt die Verantwortung für die Veröffentlichung. Sie sendet an Vertreter der Printmedien E-Mails mit dem Link zum vollständigen Bericht und der Kurzfassung als Anhang aus. Zusätzlich wird jeder Bericht auf der Homepage des Rechnungshofes veröffentlicht.²⁸² Die gewonnen Prüfungsaussagen werden zu keinem früheren Zeitpunkt und in keinem anderen Umfang, als dies gesetzlich vorgesehen ist, weitergegeben bzw. veröffentlicht.²⁸³

Viermal im Jahr finden Rechnungshofausschüsse im Parlament statt, bestehend aus Vertretern der Parteien, des Präsidenten des Rechnungshofes mit Prüfern und des Ministers des geprüften Ministeriums. Die Parteien haben die Möglichkeit Fragen zu den Prüfungen zu stellen, diese werden ausschließlich von dem Präsidenten und dem geprüften Minister beantwortet.²⁸⁴

3.5.6 Nachbetreuung – Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen wird in zwei Stufen geprüft. Die erste Stufe ist das Nachfrageverfahren, das etwa nach einem Jahr stattfindet. Es wird der Umsetzungsstand der Empfehlungen bei der geprüften Stelle nachgefragt.²⁸⁵ Die geforderten Empfehlungen werden einzeln in einer standardisierten Maske (Word-File) an die geprüfte Stelle geschickt. Diese füllt den aktuellen Stand bei der Umsetzung der Empfehlungen aus. Das Ergebnis des Nachfrageverfahrens wird in einer Tabelle veröffentlicht.²⁸⁶ Ein Beispiel für eine solche Tabelle ist in Abbildung 3.13 dargestellt.

²⁸²Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁸³Vgl. [59] Der Rechnungshof 2012.

²⁸⁴Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

²⁸⁵Vgl. [55] Der Rechnungshof 2014.

²⁸⁶Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

In dieser wird festgehalten, ob die Empfehlung bereits umgesetzt wurde, sich in der Umsetzung befindet, oder noch nicht umgesetzt wurde. Die Nachfrageverfahren eines Bundeslandes werden in einem jährlichen Bericht zusammengefasst.

Empfehlung		umgesetzt	zugesagt	offen
1	Neufestlegung der zukünftigen Rolle der Flugplatz Vöslau BetriebsGmbH in der Konzernstruktur der Flughafen Wien AG		X	
2	Bei Fortführung des Betriebs der Flugplatz Vöslau BetriebsGmbH: Erarbeitung eines Strategiekonzepts über die geplante kurzfristige und mittelfristige Entwicklung		X	
3	Bei Fortführung des Betriebs der Flugplatz Vöslau BetriebsGmbH: Aktualisierung der Strategie hinsichtlich der Verlagerung von Flugbewegungen von Kleinflugzeugen auf den Flugplatz Vöslau		X	
4	Bei Fortführung des Betriebs der Flugplatz Vöslau BetriebsGmbH: Neubewertung der Entscheidung zum Status des Flugplatzes (Festhalten am öffentlichen Flugplatz) versus einer Umwandlung in einen Privatflugplatz			X
5	Nachverhandlung der Vereinbarung zur Bezahlung eines Betriebskostenzuschusses	X		
6	Restrukturierung der Tarifstruktur; Maßnahmen zur Neukundengewinnung		X	
7	Ermittlung des Kostendeckungsgrads der einzelnen Leistungsbereiche	X		
8	Anwendung des Stellenbesetzungsgesetzes bei Bestellungen von leitenden Organen; Begründung der Höhe der Geschäftsführerbezüge	X		

Abbildung 3.13: Tabelle Nachfrageverfahren Prüfung Flugplatz Vöslau BetriebsGmbH 2013²⁸⁷

Als zweite Stufe ist eine Follow-up-Prüfung vorgesehen. Diese Prüfung hat zum Ziel, die Wirksamkeit der Gebarungsprüfung zu verstärken. Diese findet bei etwa einem Fünftel der Prüfungen statt. Bei dieser wird vor Ort die Umsetzung der Maßnahmen überprüft. Das Ergebnis der Prüfung wird wieder in einem Bericht festgehalten. Noch nicht umgesetzte Empfehlungen werden im Bericht wiederholt. In manchen Fällen können auch neue Empfehlungen entstehen.²⁸⁸

²⁸⁷Quelle: [49] Der Rechnungshof 2014/10.

²⁸⁸Interview Rechnungshof am 13.10.2015.

3.6 Sachverständiger für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen

Bei der Recherche zum Praxisteil der Arbeit wurde zusätzlich ein Gespräch mit einem Sachverständigen für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen, Herrn Dr. Rant, geführt, dessen Spezialgebiet Gutachtertätigkeit und Projektentwicklung ist. Im Rahmen seiner Tätigkeiten hat er neben zahlreichen großen Projektentwicklung und Projektcontrollingaufgaben umfangreiche Bewertungen von Liegenschaften im In- und Ausland durchgeführt.²⁸⁹

Im Abschnitt 3.6.1 werden die wesentlichen Aspekte und die gesammelten Erfahrungen von Dr. Rant in der Prüftätigkeit erläutert. Abschnitt 3.6.2 gibt einen Überblick über bedeutende Punkte in den einzelnen Prüfphasen.

Es muss angemerkt werden, dass sich die Prüftätigkeit des Sachverständigen von der bis jetzt vorgestellten Prüftätigkeit unterscheidet. Daher können nicht alle Aspekte, die in diesem Kapitel erläutert werden, direkt für die Revision angewendet werden. Ziel ist es, zu zeigen, dass es noch andere Möglichkeiten der Prüfung gibt. Im letzten Teil der Arbeit wird analysiert, in wie weit sich die gewonnenen Erkenntnisse in die Revisionsarbeit eingliedern lassen.

3.6.1 Grundsätzliche Prüf Aspekte

Die Prüfung von Bauprojekten sollte im Allgemeinen das Ziel haben, eine Optimierung der Vorgänge und damit eine Effizienzsteigerung zu erzielen. Verbesserungspotentiale sollen aufgezeigt werden. Prüfungen in Bauprojekten sollten nicht nur *ex-post* durchgeführt werden. Wo die Möglichkeit besteht sollen *ex-ante* Prüfungen, baubegleitende Prüfungen, angewendet werden. Bei diesen steht die Schadensvermeidung und Beratung im Vordergrund. Risiken können aktiv und steuernd beeinflusst werden und die sofortige Umsetzung von Maßnahmen ist möglich.²⁹⁰

Für eine Prüfung mit aussagekräftigen Ergebnissen ist das Wissen über die wesentlichen Faktoren, die einen Projekterfolg bestimmen, von großer Bedeutung. Die wesent-

²⁸⁹Vgl. <http://www.rant.at/firmeninfo/sachverstaendiger>, 12.11.2015.

²⁹⁰Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

lichen Faktoren laut Dr. Rant²⁹¹, die einen erfolgreichen Projektablauf bestimmen, sind folgende:

- Abstimmung des Abwicklungsmodells
- Delegation und Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- Bauherrenverantwortung bzw. Auswahlverantwortung
- Schaffung von Transparenz
- Richtige Zuordnung von Bring- und Holschuld

Abstimmung des Abwicklungsmodells:

Darunter fällt die Festlegung des Ablaufes der Vergabe, der Planung und der Ausführung. Entscheidungen müssen getroffen werden, ob die Planung und Ausführung einzeln nach Gewerken, an einen Generalunternehmer oder an einen Totalunternehmer vergeben werden.²⁹²

Jedes Bauprojekt benötigt ein individuelles und maßgeschneidertes Modell. In diesen Entscheidungen liegt ein hohes, den Projektverlauf maßgebend beeinflussendes Potential.²⁹³

Delegation und Zuordnung von Verantwortlichkeiten:

Eine der Hauptursachen für Störungen in Bauprojekten ist die mangelhafte Erarbeitung der Aufgabenstellung für die Projektbeteiligten in der Phase der Projektvorbereitung.²⁹⁴ Jede Person im Projekt muss seine Aufgabe bzw. Pflicht wissen. Für jeden Beteiligten muss definiert sein: wer hat wann was zu liefern. Qualifizierte Führung des Bauprojektes durch den Projektleiter, die Projektsteuerung und die örtliche Bauaufsicht ist eine wichtige Voraussetzung für eine problem- und nachtragsarme Abwicklung.²⁹⁵

Diese Tatsache zeigt die Wichtigkeit einer genauen Ablaufplanung, die bei unvorhersehbaren Vorkommnissen schnellst möglich adaptiert werden kann. Daher wird in

²⁹¹ Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

²⁹² Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

²⁹³ Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

²⁹⁴ Vgl. [13] Lechner 2015, S.22.

²⁹⁵ Vgl. [13] Lechner 2015, S.35.

großen Projekten zur Unterstützung des Bauherren ein externes Bauprojektmanagement beauftragt.²⁹⁶

Eine wichtige Frage bei Überprüfung dieses Sachverhaltes ist:²⁹⁷ Haben die im Projekt Beteiligten die an sie gestellten Anforderungen eingehalten?

Bauherrenverantwortung bzw. Auswahlverantwortung:

Gemäß der Erfahrung von Dr. Rant wird in Österreich die Bauherrenverantwortung zu wenig wahrgenommen. Damit wird gemeint, dass eine Person auf der Bauherren-Seite festgelegt sein soll, die bewusst die Gesamtverantwortung für Entscheidungen trägt. In Bauprojekten kann es erfolgsentscheidend sein, dass Entscheidungen schnell getroffen werden, um zeitnahe steuern zu können. Verstreicht zu lange Zeit bis zur Entscheidung, kann es sein, dass vollendete Tatsachen eine Entscheidung verunmöglichen, wodurch dem Bauherrn die Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Projektverlauf genommen werden. Erkennen die beauftragten Unternehmen diese Entscheidungsschwäche des Bauherren, besteht das Risiko, dass sie diese ausnutzen.²⁹⁸

Unter die Bauherrenverantwortung fällt auch die Auswahlverantwortung. Für das Ergebnis des Projektes ist es entscheidend, welche Konsulenten am Projektanfang beauftragt werden. Bei der Auswahl der Konsulenten sollte nicht nur der Preis, sondern vor allem auch die Kompetenzen, Erfahrungen und die Qualität der Leistungen ausschlaggebend sein.²⁹⁹

Die meisten Ursachen, warum Projekte nicht erfolgreich verlaufen, liegen in dieser frühen Phase. Daher wird bei einer nachträglichen Prüfung als erstes nach der Konsulentenauswahl bzw. der Bauherrenverantwortung im Allgemeinen gefragt.³⁰⁰ Auch Lechner³⁰¹ schreibt, dass die Auswahl und die Zusammensetzung des Projektteams in der Projektvorbereitung wesentlich den Projektverlauf beeinflussen können.

²⁹⁶ Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

²⁹⁷ Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

²⁹⁸ Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

²⁹⁹ Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³⁰⁰ Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³⁰¹ Vgl. [13] Lechner 2015, S.22.

Schaffung von Transparenz:

Transparenz ist vor allem wichtig, um frühzeitig zu erkennen und mit Gegenmaßnahmen zu steuern, wenn es zu Abweichungen im Projektverlauf kommt. Transparenz schafft auch die Voraussetzungen, um Ungereimtheiten, wie z.B. auch Korruptionshandlungen zu erkennen.³⁰²

Richtige Zuordnung von Bring- und Holschuld:

Neben der Holschuld des Bauherrn, Informationen einzuholen, besteht auch die Prüf- und Meldepflicht der Konsulenten als Bringschuld. Der Konsulent hat die Verpflichtung Ergebnisse der Prüfung und Informationen zu Auffälligkeiten von sich aus ohne Aufforderung an den Bauherren zu übermitteln. Bei Vorkommnissen sind diese unverzüglich dem Bauherren zu melden, um ihn in die Lage zu versetzen, angemessene Maßnahmen zu setzen.³⁰³

Auch die ausführenden Unternehmen sollten dazu verpflichtet werden, eine sich abzeichnende Verzögerung der zu erbringenden Leistung rechtzeitig und ohne Aufforderung aufzuzeigen, vor allem wenn sich ihre Arbeiten auf dem kritischen Pfad im Zeitplan befinden. Eine Verzögerung am kritischen Pfad führt zu einer Gesamtverzögerung des Projektes.³⁰⁴

3.6.2 Maßgebende Faktoren in den einzelnen Phasen der Prüfung

3.6.2.1 Auswahl bzw. Anlass der Prüfung

Verschiedene Gründe sprechen für eine Prüfung bei Bauprojekten. Die wichtigsten Gründe sind:³⁰⁵

- Der Projektablauf war nicht ordnungsgemäß und daher wird eine Ursachenforschung angestrebt.
- Für zukünftige Projekte soll eine Verbesserung der Abwicklungsmodelle angestrebt werden.
- Bestehende Korruptionsfragen sollen geklärt werden

³⁰²Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³⁰³Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³⁰⁴Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³⁰⁵Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

Generell ist das Ziel jeder Prüfung, Schwachstellen aufzuzeigen und diese für zukünftige Projekte zu vermeiden. Tatsächlich werden in Bauprojekten häufig sich wiederholende Fehler gemacht, die durch eine Prüfung aufgedeckt und künftig vermieden werden können.

3.6.2.2 Prüfungsvorbereitung

In der Prüfungsvorbereitung ist es wesentlich, die handelnden Personen, ihre Verantwortungen, Leistungsbilder und Berechtigungen zu ermitteln bzw. die notwendigen Unterlagen dazu anzufordern. Die Frage, in welchen Bereichen sich die Abweichungen gegenüber dem Soll ergeben haben, soll geklärt werden. Damit ist bereits im Vorhinein klar, auf welche Aspekte ein besonderes Augenmerk gelegt werden muss. Um die gewünschten Informationen zu erlangen, ist die Auswahl der richtigen Auskunftspersonen von großer Bedeutung.³⁰⁶

3.6.2.3 Prüfungsdurchführung

Die Erfahrung zeigt, dass eine *lückenlose Prüfung* nicht zielführend ist, da dies einen sehr hohen Aufwand bedeutet, und die interessanten Punkte nur einen geringen Teil des Projektes ausmachen. Besser ist es, gezielt Schwerpunkte nach der Erfahrung zu setzen. Dadurch wird der Prüfungsaufwand minimiert und eine rasche Übersicht über das Projekt ermöglicht. Während der Prüfung der Projekte werden häufig Gespräche zur Aufklärung geführt. Um gute aussagekräftige Antworten zu erhalten und damit die Ursachen zu erforschen, ist es wichtig, dass die richtigen Fragen dazu gestellt werden. Die Erfahrung aus der Praxis hat gezeigt, dass Entscheidungsfragen zielführender sind als offene Fragen. Wenn die befragte Person nur mit ja oder nein antworten kann, wird ein Ausweichen der Fragen-Beantwortung vermindert.³⁰⁷

Die Prüfung des Projektes sollte folgende Ziele oder Verbesserungspotentiale für die weiteren Projektphasen oder für zukünftige Projekte beinhalten:³⁰⁸

1. Gewisse Projektschritte verbessern und überwachen
2. Ein Bauprojekt ist grundsätzlich flexibel. Dieser Umstand sollte positiv ausgenutzt werden.

³⁰⁶Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³⁰⁷Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³⁰⁸Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

3. Ein Projektziel muss in jeder Prüfung definiert sein und das Partikularinteresse jedes einzelnen sollte dem untergeordnet sein.
4. Anpassung der Verträge
5. Durch gezielte Mehrinvestitionen kann der Verzug im Projekt korrigiert werden.

Die letzten zwei Punkte sind nur für die *ex-ante* Prüfung relevant.

3.6.2.4 Bewertungsschema

Für die Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Prüfung sind folgende Punkte von Bedeutung:³⁰⁹

1. Verwendung eines projektorientierten Bewertungsschemas, das dem Projektziel entspricht
2. Eine zumutbare Toleranz bei der Bewertung sollte einkalkuliert werden - keine Scheingenauigkeit.
3. Gestellte Empfehlungen haben nur Sinn, wenn diese auch in der Praxis umsetzbar sind. Der Grund, weswegen die Empfehlung notwendig ist, soll ersichtlich sein.
4. Strategische Überlegungen müssen erfolgen, um festzusetzen, ob die Preis- oder die Termingarantie höhere Priorität hat.

Der letzte Punkt ist nur für *ex-ante* Prüfung relevant.

3.6.2.5 Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Die Umsetzung der Maßnahmen sollte einer Erfolgskontrolle unterzogen werden. Es gilt zu hinterfragen, warum nur eine gewisse Anzahl von geforderten Maßnahmen oder Empfehlungen eingehalten oder umgesetzt wurden und andere nicht.³¹⁰

Wesentliche und wertvolle Punkte für die Überwachung sind, dass ein Projekt vor der Ausschreibung nochmal verifiziert wird und dass, bevor eine neue Ausführungsphase z.B. Gebäudetechnik beginnt, überprüft wird, ob die Voraussetzungen für diese Phase wirklich gegeben sind.³¹¹

³⁰⁹Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³¹⁰Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

³¹¹Gespräch Dr. Rant am 09.11.2015.

4 Zusammenfassung und Vergleich der ausgewählten Praxisbeispiele

Im Folgenden werden die ausgewählten Praxisbeispiele anhand der einzelnen Prüfungsphasen und des Bewertungsschemas verglichen. In den Vergleich fließen auch die theoretischen Grundlagen und die Informationen aus dem Interview mit dem Sachverständigen Dr. Rant ein. Die theoretischen Grundlagen beziehen sich eigentlich nur auf die *Interne Revision*, allerdings werden die Vergleiche zeigen, dass die anderen Organisationen größtenteils nach dem gleichen Schema arbeiten. Der Vergleich wird anhand der Zusammenfassung durchgeführt.

4.1 Auswahl und Planung der Prüfung

Grundlagen und IIA-Standards:

(Details siehe Abschnitt 2.2.3 und 2.2.4.1)

- Eine effiziente Jahresprüfungsplanung sollte grundsätzlich risikoorientiert erfolgen und den Organisationszielen entsprechen.
- Der Jahresprüfungsplan enthält alle geplanten Prüfungen und ein Zeitbudget für Sonderprüfungen.
- Die festgesetzten Prüfungen werden in der Feinplanung im Detail geplant.
- Das Ergebnis der sachlichen Planung ist ein Prüfungsplan.
- Der Prüfungsplan enthält die Prüfungsziele und legt den Prüfungsumfang und das Ausmaß der Prüfung fest.

Revision Flughafen

(Details siehe Abschnitt 3.3.3.1)

- Die Auswahl erfolgt mittels risikoorientierter Prüfprogrammplanung im Herbst für das folgende Geschäftsjahr mit Hilfe einer Datenbank.
- Die Datenbankeinträge werden einer Bewertung unterzogen. Die Bewertung erfolgt abhängig vom Prüffeld mit bis zu sechs Kriterien und einem gestaffelten Punktesystem.

- Das Ergebnis ist eine nach der Gesamtpunktezahl absteigend sortierte Auflistung aller Datenbankeinträge. Auf Basis der Top 30 erfolgen Prüfungsvorschläge.
- In internen Besprechungen werden Prüfungen ausgewählt und zeitliche und fachliche Ressourcen geklärt. Der Gesamtvorstand gibt zum Schluss das Prüfprogramm frei.

Stadtrechnungshof Wien:

(Details siehe Abschnitt 3.4.3.1)

- Die Auswahl erfolgt mittels einer jährlichen risikoorientierten Prüfprogrammplanung (Bsp. für wesentliche Faktoren: die Größe der Projekte, die Sicherheit und die Investitionssumme). Wichtig ist ein fundierter Überblick über die Projekte der Stadt Wien.
- Der Stadtrechnungshofdirektor legt den Umfang und die Art der Prüfung fest und bestimmt die Auswahl der Prüfobjekte. Bei Bedarf erhält er Beratung zur Prüfungsauswahl durch die Mitarbeiter.
- Auf Ersuchen von Gemeinderatsmitgliedern sind neben den selbst geplanten Prüfungen zusätzliche Prüfungen durchzuführen. (Prüfersuchen)
- Die Planung muss gegebenenfalls auf Grund von Änderungen bzw. gestellten Prüfersuchen angepasst werden.

Rechnungshof:

(Details siehe Abschnitt 3.5.3.1)

- Aufbauend auf den Strategien und der mittelfristigen Planung wird das jährliche Prüfprogramm erstellt.
- Die jährliche Prüftätigkeit wird auf thematische Schwerpunkte ausgerichtet.
- Aufbauend auf den Schwerpunkten und österreichweiter Recherche werden Vorschläge von den Prüfern unterbreitet. Für jeden Vorschlag wird ein Begründungsblatt mit Gründen für die Prüfung ausgefüllt.
- Während der Planung werden Kosten-Nutzen-Analysen sowie Problem- und Risikoanalysen durchgeführt, alle prüfungsrelevanten Faktoren bewertet und nach verschiedenen Kriterien gewichtet.

- Nach dem Verfassungsgesetz sind Sonderprüfungen durchzuführen. Die Anzahl ist gesetzlich limitiert und sichert damit die Unabhängigkeit der Prüfungsplanung.
- In der Prüfungsklausur werden die Prüfungen für das nächste Jahr festgesetzt. Prüfungen je Abteilung erhalten eine Reihung nach Priorität.

Vergleich:

Die Theorie sieht vor, dass die Jahresprüfplanung risikoorientiert passiert. Dies wird von allen Organisationen gelebt. Zusätzlich werden die durchgeführte Bewertung der möglichen Prüfungen und die Reihung der ausgewählten Prüfungen, wie sie die Revision Flughafen und der Rechnungshof durchführen, als sinnvoll erachtet.

Die Feinplanung und die Erstellung eines Prüfplans werden auch von allen Organisationen ausgeführt. Damit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die gesamten theoretischen Grundlagen umgesetzt werden.

Die Prüfer des Stadtrechnungshofes Wien und des Rechnungshofes führen laufend Recherchen zu laufenden und kürzlich abgeschlossenen Projekten durch. Bei firmeninternen Revisionsabteilungen ist dies nicht notwendig, da sie über alle Bauprojekte informiert werden.

4.2 Prüfungsvorbereitung

Theoretische Grundlagen und Standards:

(Details siehe Abschnitt 2.2.4.2)

- Die Voruntersuchung beginnt mit der detaillierten Bestandsaufnahme und endet mit einem Einführungsgespräch.
- Die Vorbereitung erfolgt häufig mit Checklisten (enthält: Prüfungsumfang, Prüfungsablauf, Prüfschritte, Prüfungsinhalt und notwendige Unterlagen).
- Prüfankündigung: Vorankündigung bei geprüfter Stelle und Vorinformation der betreffenden Mitarbeiter; Inhalt: Anlass und Auslöser, Gegenstand, voraussichtlicher Beginn und Dauer der Prüfung, eingesetzte Prüfer, Vereinbarung eines Einführungsgespräches und erste Anfragen zu Unterlagen

Sachverständiger für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen:

(Details siehe Abschnitt 3.6.2)

- Es ist wichtig, die handelnden Personen, ihre Verantwortungen, Leistungsbilder und Berechtigungen zu ermitteln bzw. die notwendigen Unterlagen dazu anzufordern.
- Wesentliche Prüfungsgebiete sind die Feststellung der Bereiche mit Abweichung zum Soll.
- Die Auswahl der richtigen Auskunftsperson ist von großer Bedeutung, um gewünschte Informationen zu erlangen.

Revision Flughafen:

(Details siehe Abschnitt 3.3.3)

- Jeder Prüfer hat abzuklären: ob noch ein vertieftes Literaturstudium nötig ist; den detaillierten Prüfungsablauf und die Feststellung des genauen Prüfungsumfanges - welche Prüfpunkte sind im Prüfungsumfang enthalten; Ansprechpartner; Eingesetzte Methoden und zeitlicher Umfang der Prüfung.
- Nach Abklärung erfolgt ein Gespräch mit dem Leiter der *Internen Revision* über Inhalt und beabsichtigten Umfang der Prüfung.
- Die Prüfungsgrundlage wird beschafft.
- Etwa 2 Wochen vor Prüfbeginn wird ein Prüfauftrag an den zu prüfenden Bereich versandt. Vor Erstellung wird mit dem geprüften Bereich die derzeitige Arbeitsauslastung abgeklärt. Wenn keine Kapazitäten bei geprüfem Bereich frei sind, wird die Prüfung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Stadtrechnungshof Wien:

(Details siehe Abschnitt 3.4.3)

- Wesentliche Schritte sind die Ermittlung des Soll-Zustandes und die Bestimmung der Prüfungsgrundlagen. Basis des Soll-Zustandes sind die gesetzlichen Grundlagen. Vorinformationen werden gesammelt.

- Manchmal ist es notwendig, dass sich die Prüfer zu speziellen Themen einlesen müssen.
- Das Ergebnis ist eine Checkliste mit allen Unterlagen, die zum Vergleich des Soll-Ist-Zustandes benötigt werden.
- Kurz vor Prüfungsbeginn und nach erfolgter Prüfungsvorbereitung wird eine Prüfankündigung an die geprüfte Stelle übermittelt (Inhalt: Welche Mitarbeiter des Stadtrechnungshofes prüfen, der Prüfungsumfang und der Prüfungsbeginn).

Rechnungshof:

(Details siehe Abschnitt 3.5.3)

- Der erste Schritt ist die Erstellung des Prüfungskonzeptes (Inhalt: die Themenschwerpunkte, Fragestellungen und der Prüfungsbereich). Prüfungsumfang wird genau definiert. Kann im Nachhinein nur mit Begründung geändert werden.
- Recherchearbeit wird durchgeführt.
- Bei jeder Prüfung findet eine Aufwandsabschätzung bzw. Ressourcenplanung statt. Geplant wird, wie viel Zeit für die Vorbereitung, Einschau (Unterlagen sichten), Prüfungsergebnis, Stellungnahmeverfahren und Gegenäußerungen erforderlich ist.
- Am Ende der Prüfungsvorbereitung wird ein Prüfungsauftrag an die zu prüfende Stelle geschickt.

Vergleich:

Laut Literatur erfolgt die Prüfungsvorbereitung häufig auf Basis von Checklisten. Für Standardprüfungen können Checklisten eine Produktivitätssteigerung durch die Standardisierung von Prüfwissen und standardisierten Prüfansätzen herbeiführen. Am Stadtrechnungshof Wien werden Checklisten mit allen geforderten Unterlagen erstellt. In der Revision Flughafen werden, wo sinnvoll, von dem zuständigen Prüfer erstellte Checklisten verwendet. Allgemein gültige Checklisten, die laufend zum Einsatz kommen, gibt es bis dato nicht. Sie können eventuell ein gewisses Potential für eine weitere Prozessoptimierung darstellen und bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter dienlich sein.

Die geforderte Ankündigung der Prüfung bei der geprüften Stelle wird von allen beschriebenen Prüforganisationen durchgeführt.

Die detaillierte Festlegung des Prüfungsumfangs in dem Prüfkonzept am Rechnungshof, stellt sicher, dass jeder Prüfer von Anfang an eine genaue Struktur der Prüfung und eine Vorgabe des Prüfungsumfanges hat. Damit ist von Beginn ein fokussiertes Arbeiten möglich. Das Prüfungskonzept kann bei zusätzlichen neuen Erkenntnissen bzw. Schwachstellen erweitert werden.

Auch bei der Revision Flughafen wird einerseits das Prüfungsgebiet vor Prüfungsbeginn klar abgegrenzt und andererseits besteht die Möglichkeit bei unvorhersehbaren Erkenntnissen diese weiter zu verfolgen. Durch genaue Definition zu Beginn wird eine Struktur der Prüfung vorgegeben, allerdings ist diese nicht starr und bei Bedarf ist es möglich, sie abzuändern. So wird jedem Prüfer ausreichend Raum gewährt um weitere Ideen einzubringen und es wird trotzdem vermieden, dass das Prüfungsziel verfehlt wird.

Der Stadtrechnungshof Wien grenzt ebenfalls das Prüfungsgebiet ein, um den Prüfungsaufwand überschaubar zu halten. Dadurch können die Mitarbeiter, auf Basis einer soliden Vorbereitung, im Rahmen des Prüfauftrags effektiv prüfen und die relevanten Prüf Aspekte festlegen.

Betriebswirtschaftlich sinnvoll wäre, wie vom Rechnungshof durchgeführt, nach der Erstellung des Konzeptes eine neuerliche Aufwandsabschätzung bzw. Ressourcenplanung durchzuführen, da nun mehr Informationen über die Prüfung vorhanden sind und der Aufwand somit genauer abgeschätzt werden kann.

Während des Interviews in der Revision Flughafen stellte sich heraus, dass für die durchgeführten Prüfungen kein fixer Zeitpunkt zur Fertigstellung definiert ist. Da die Abteilung mit Ausnahme von Sonderprüfungen den Grundsatz verfolgt, dass internen Prüfungshandlungen den operativen Betrieb so wenig wie möglich behindern sollen, kann es innerhalb einer Prüfung zu Verzögerungen und damit zur Abweichung vom Zieltermin kommen. Zur Vermeidung von Leerläufen wird daher in der Regel an mehreren Prüfthemen gleichzeitig gearbeitet. Das festgelegte Zeitbudget pro Prüfung wird

laufend überwacht.

Dass auf die Kapazitäten des geprüften Bereiches Rücksicht genommen wird, ist einerseits positiv, da dadurch ein Verzug bei der Ausführung der täglichen Aufgaben vermieden wird. Andererseits sollte der Prüfer kritisch hinterfragen, ob die Kapazitäten wirklich keine Prüfung zulassen.

Eine zeitnahe Prüfung der Projekte ist anzustreben, insbesondere wenn einzelne Phasen hintereinander geprüft werden, damit die gewonnenen Erkenntnisse und erstellten Maßnahmen bereits eine Verbesserung in der darauf folgenden Phase bewirken können.

4.3 Prüfungsdurchführung

Theoretische Grundlagen und Standards:

(Details siehe Abschnitt 2.2.4.3)

- Offizieller Beginn: Einführungsgespräch
 - Vor Ort bei der geprüften Stelle mit Leiter der Revision und geprüften Stelle und betreffenden Mitarbeitern
 - Inhalte des Gespräches: die Prüfungsziele und -inhalte, die Prüfungsdauer, die geplante Vorgehensweise, Festlegung zentraler Ansprechpartner bei der geprüften Stelle und eventuelle Übergabe der ersten Unterlagen
- Danach erfolgt die erste Bestandsaufnahme und weitere Unterlagen werden mittels Anforderungsliste gefordert. Nach deren Erhalt beginnt die eigentliche Prüfung. Alle Prüfungshandlungen müssen dokumentiert werden.
- Vorteil einer Prüfung vor Ort: unmittelbarer Kontakt mit den vor Ort handelnden Personen in ihrem normalen Berufsfeld
- Zusätzlich zu den schriftlichen Unterlagen können Interviews für zusätzlichen Informationsgewinn geführt werden.
- Alle gewonnen Informationen werden in Arbeitspapieren festgehalten (Inhalt: Während einer Prüfung erhaltene Informationen, durchgeführte Analysen und daraus gezogene Schlussfolgerungen).

Sachverständiger für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen:

(Details siehe Abschnitt 3.6.2)

- Eine *lückenlose Prüfung* ist nicht zielführend. Besser gezielt Schwerpunkte nach Erfahrung setzen: Prüfungsaufwand ist minimiert. Rasche Übersicht über das Projekt ist möglich.
- Erfahrung aus der Praxis hat gezeigt, dass Entscheidungsfragen bei Befragungen zielführender sind als offene Fragen.

Revision Flughafen:

(Details siehe Abschnitt 3.3.3)

- Begonnen wird mit dem Erstgespräch (Inhalt: Prüfungsumfang, Prüfungsinhalt, Informationsaustausch).
- Die Prüfungsdurchführung erfolgt in der Regel vor Ort und in einem Umfang, der eine sichere Beurteilung des Themas ermöglicht.
- Die Ergebnisse werden durch Interviewergebnisse, Unterlagen der Bereiche oder durch Analysen untermauert.
- Der geprüfte Bereich wird in den Prüfprozess integriert. Die festgestellten Erkenntnisse werden bereits im Rahmen der Prüfungsdurchführung mit dem geprüften Bereich besprochen. Es wird angestrebt, einen Konsens bezüglich der Maßnahmen zur Beseitigung der erkannten Mängel zu erzielen.

Stadtrechnungshof Wien:

(Details siehe Abschnitt 3.4.3)

- Ein Erstgespräch findet statt (Teilnehmer: Leiter der geprüften Stelle bzw. die Leiter der geprüften Stellen und die Prüfer). Es wird abgeklärt, wer die Ansprechperson in der geprüften Stelle ist und welche Prüfungsmaterialien benötigt werden und wann diese übergeben werden können.
- Im ersten Schritt wird der Ist-Zustand erfasst. Es erfolgt eine Einschau in die geforderten Unterlagen.

- Bei großem Unterlagenumfang wird auch direkt vor Ort geprüft.
- Für zusätzliche Information werden bei Bedarf Gespräche mit den geprüften Stellen geführt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in Protokollen festgehalten.
- Bei Bedarf werden auch während des Prüfens weitere gesetzliche Grundlagen herangezogen.

Rechnungshof:

(Details siehe Abschnitt 3.5.3)

- Zu Beginn erfolgt eine Antrittsbesprechung mit den Verantwortlichen der geprüften Stelle. In dieser wird der Prüfungsumfang abgeklärt und der Fragenkatalog und die Anforderungsliste übergeben.
- Es wird in Form einer Nachkontrolle geprüft.
- Die Prüfungsgrundlage sind die vorgelegten Unterlagen und die aus den Gesprächen gewonnenen Informationen. Diese müssen schriftlich vorliegen.
- Während der Prüfung finden laufend Meilensteingespräche mit dem zuständigen Sektionschef statt.

Vergleich:

Nach der Theorie findet am Beginn der Prüfung ein Erstgespräch mit der geprüften Stelle statt. Dies wird von allen Prüfeinrichtungen in dieser Weise gehandhabt. Die Einsichtnahme in Unterlagen und das eventuelle Nachfordern von Unterlagen sowie das Führen von zusätzlichen Gesprächen ist ebenfalls Standard.

Wie die Theorie fordert, sollte eine Prüfung vor Ort bevorzugt werden. Es besteht dadurch die Möglichkeit des direkten Kontaktes zu den Mitarbeitern und eine gute Kommunikationsebene kann geschaffen werden. Die Revision Flughafen und der Rechnungshof prüfen meistens vor Ort. Der Stadtrechnungshof Wien prüft nur bei großem Unterlagenumfang direkt bei der geprüften Stelle.

Im Rechnungshof wird besonders darauf Bedacht genommen, dass alle gewonnenen Informationen aus Interviews dokumentiert und schriftlich erfasst werden. Auch die

theoretischen Grundlagen sehen dies vor. Eine lückenlose Dokumentation ist wichtig, um Informationsverlust zu vermeiden und eine mögliche Bezugnahme zu gewährleisten.

Im Stadtrechnungshof Wien ist die Prüfungsdurchführung ein iterativer Prozess. Im Vorfeld wird das Prüffeld festgelegt und während der Unterlageneinsicht je nach gewonnenen Erkenntnissen adaptiert. Werden während der Unterlageneinsicht unvorhersehbare Sachverhalte ersichtlich, ist der Stadtrechnungshofdirektor zu informieren. Er hat die Entscheidung zu treffen, ob den Sachverhalten nachzugehen ist oder ob weitere Prüfungen durchgeführt werden müssen.

Der wesentliche Unterschied zwischen der Revision Flughafen und dem Stadtrechnungshof Wien bzw. dem Rechnungshof besteht darin, dass die geprüften Bereiche in die Prüfung eingebunden werden. Ein laufender Informationsaustausch findet statt und die geforderten Maßnahmen werden soweit als möglich in Kooperation erstellt. Es ist jedoch nachvollziehbar, dass dies als interne Prüfstelle durch die gegebene Nähe leichter umsetzbar ist und externe Prüfstellen keine Möglichkeit dazu haben. Als *Interne Revision* ist es noch entscheidender auf die Umsetzbarkeit zu achten, damit die geforderten Maßnahmen akzeptiert und konsequent umgesetzt werden. Eine gemeinsame Erarbeitung ist daher klar von Vorteil. Es geht primär nicht darum Fehler aufzuzeigen sondern Verbesserungen in den Abläufen des Unternehmens zu erzielen.

Die Integration des geprüften Bereiches wird als positiv erachtet, allerdings muss darauf geachtet werden, dass Maßnahmen nicht vom geprüften Bereich abgeschwächt werden und dadurch keine Verbesserung der tatsächlichen Mängel erreicht wird. Hier sind die externe Prüfeinrichtungen durch die gegebene Distanz im Vorteil.

Die Revision Flughafen erfüllt die gestellten Aufgaben gemäß den internationalen Standards. Gemäß diesen erbringt die Revision Flughafen unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen mit dem Ziel Mehrwert zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.

4.4 Bewertungsschema

Theoretische Grundlagen und Standards:

(Details siehe Abschnitt 2.2.5)

- Soll-Ist-Vergleiche werden eingesetzt. Zuerst ist ein Soll-Zustand notwendig, bevor ein Ist-Zustand festgestellt werden kann.
- Bei Überprüfung der Einhaltung einer betrieblichen Norm wird davor ein Soll-Soll-Vergleich durchgeführt, zur Sicherstellung, dass Übereinstimmung mit gesetzlichen und sonstigen Normen sowie betriebswirtschaftlichen Anforderungen besteht.
- 6 mögliche Fälle bei einem Soll-Ist-Vergleich:
 - Standardfälle: „Soll ungleich Ist“ und „Soll gleich Ist“
 - zusätzlich: „Soll gleich Ist“, aber das Soll ist nicht ordnungsgemäß; „Soll ungleich Ist“, aber Ist ist trotzdem ordnungsgemäß; „Soll ohne Ist“ und „Ist ohne Soll“
- In der Praxis sind in vielen Prüfungen Soll und Ist vorgegeben, so dass die Dokumentationen für beide Systembestandteile vom zu prüfenden Bereich zur Verfügung steht.
- Der Prüfer trägt das Risiko, dass alle Schwachstellen des geprüften Bereiches aufgedeckt werden.

Sachverständiger für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen:

(Details siehe Abschnitt 3.6.2)

- Verwendung eines projektorientierten Bewertungsschemas, das dem Projektziel entspricht.
- Eine zumutbare Toleranz bei der Bewertung sollte verwendet werden - keine Scheingenauigkeit.
- Gestellte Empfehlungen haben nur Sinn, wenn diese auch in der Praxis umsetzbar sind. Der Grund, weswegen die Empfehlung notwendig ist, soll ersichtlich sein.

Revision Flughafen:

(Details siehe Abschnitt 3.3.4)

- Es wird auf Basis der eingeforderten Unterlagen und der Daten aus SAP geprüft.
- In der Baurevision (Prüfung Ausführungsphase) wird oftmals nach Gewerken geprüft. Ein Soll-Ist-Vergleich wird durchgeführt.
- Geprüft werden z.B. Abweichungen zu festgelegten Prozessen aus den Regelwerken, die Einhaltung des Budget, die Nachvollziehbarkeit der Kostenentwicklung, Kosten- und Terminüberschreitungen inklusive Ursachen, die Dokumentation der Entscheidungsprozesse und die Einhaltung der Leistungsbilder.
- Gewonnene Erkenntnisse werden mit geprüften Bereichen besprochen.
- Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Maßnahmen bzw. Empfehlungen abgeleitet. Jede Maßnahme wird mit einer Priorität (hoch, mittel oder niedrig) eingestuft.
- Bei der Erarbeitung der Maßnahmen werden die geprüften Bereiche einbezogen, um eine gute Umsetzbarkeit zu gewährleisten.

Stadtrechnungshof Wien:

(Details siehe Abschnitt 3.4.4)

- Das Bewertungsschema ist ähnlich in den einzelnen Prüfungsgebieten, Unterschiede treten nur im Detail auf.
- Es wird ein Soll-Ist-Vergleich angewendet, vor allem dann, wenn überprüft wird ob gewisse Vorgaben (Gesetze, Normen, Förderrichtlinien, etc.) eingehalten werden.
- Die Vorgaben stellen den Soll-Zustand da und die tatsächliche Ausführung oder Einhaltung den Ist-Zustand.
- Sind grobe Abweichungen vorhanden resultieren daraus Empfehlungen für zukünftige Projekte.

Rechnungshof:

(Details siehe Abschnitt 3.5.4)

- Vor Beginn der Prüfung wird ein Prüfungskonzept erstellt (Inhalt: Themenschwerpunkte, die Fragestellungen und die Prüfungsbereiche).
- Die Bewertung wird von den Prüfern festgelegt (Basis: Wirksamkeit, Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit). Die Rechtmäßigkeit wird nach den Gesetzen und den Rechtsprechungen bewertet. Weitere Grundlagen sind Stand der Technik und Normen.
- Jeder Mitarbeiter entwickelt für sich selbst ein Prüfungsschema. Dieses baut auf der Erfahrung und den Erkenntnissen der Recherchen auf.
- Es werden Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt. Die erarbeiteten Bewertungen werden durch eine kommissionelle Bewertung im Rechnungshof (z.B. Leistungsorgane und Redaktionsabteilung) geprüft und verifiziert.
- Auf der Homepage sind im Sinn einer Wissensbasis Kernaussagen, sortiert nach Prüfungsgebieten, gesammelt. Bei einem Mangel kann in den Kernaussagen nachgeschaut werden, ob dieser bereits in früheren Prüfungen vorkam und welche Empfehlung damals ausgesprochen wurde.
- Ziele der Kernaussagen: gleiche Empfehlungen bei gleichen Mängeln, einheitliche Sprache nach außen, keine Widersprüche zwischen den einzelnen Berichten

Vergleich:

Die theoretischen Grundlagen befassen sich vor allem mit Soll-Ist-Vergleichen zur Bewertung von Objekten. Die ausgewählten Prüfeinrichtungen verwenden ebenfalls hauptsächlich diese Vergleiche um die Prüfungsobjekte zu bewerten. Generell kann festgehalten werden, dass die Prüfung bei allen nach einem sehr ähnlichen Schema abläuft. In der Theorie wird darauf hingewiesen, dass auch der Soll-Zustand hinterfragt und nicht als vorgegeben angenommen werden soll. Dieser Hinweis sollte von allen prüfenden Einrichtungen berücksichtigt werden. Gerade bei Bauprojekten erscheint dies als sinnvoll, denn obwohl alle Vorgaben eingehalten wurden, z.B. bei der Vergabe, kann ein Projekt schief laufen.

Zum Bewertungsschema für Prüfungen von Bauprojekten gab der Sachverständige einige wichtige Hinweise. Unter anderem die Verwendung eines projektorientierten Bewertungsschemas, das nach dem Projektziel ausgerichtet wird, erscheint als sinnvoll und die Umsetzung in den beschriebenen Prüfeinrichtungen sollte möglich sein.

Mit den Kernaussagen stellt der Rechnungshof sicher, dass in jedem Bericht ähnliche Erkenntnisse zu ähnlichen Empfehlungen führen. Diese Vorgehensweise erscheint sehr effektiv und optimiert den Prüfungsprozess. Es dient auch als Nachschlagewerk für die einzelnen Prüfer und erleichtert diesen damit die Arbeit. Dieses Konzept könnte bei anderen prüfenden Stellen mit gleicher Größe und ähnlicher Organisationsstruktur ebenfalls von Vorteil sein bzw. wäre es bei kleineren Prüforganisationen vorstellbar, die Idee in einer weniger umfangreichen Lösung umzusetzen.

4.5 Berichterstellung

Theoretische Grundlagen und Standards:

(Details siehe Abschnitt 2.2.6.1)

- Der Bericht stellt das Ergebnis der Prüfung dar.
- Die Berichterstattung muss Ziele und Umfang sowie diesbezügliche Schlussfolgerungen, Empfehlungen und Aktionspläne enthalten.
- Ein Berichtsentwurf wird bis zu einer möglichen Schlussbesprechung erstellt (Beginn schon während der Prüftätigkeit).
- Die Revision kann selbst entscheiden ob Schlussbesprechung und Stellungnahmeverfahren notwendig sind.
- Schlussbesprechung: Präsentation der Ergebnisse, gewonnene Erkenntnisse und Schlussfolgerungen, selber Teilnehmerkreis wie bei Einführungsgespräch, 2 Ziele: Aufklärung von Missverständnissen und Besprechung, Festlegen oder Vereinbaren von Maßnahmen
- Stellungnahmeverfahren: Geprüfte Stelle wird innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (meisten zwei bis vier Wochen) aufgefordert eine Stellungnahme zum Bericht bzw. den Empfehlungen abzugeben. Die Stellungnahmen werden in den Prüfbericht eingearbeitet.

- Danach wird ein endgültiger Prüfbericht (Schlussbericht) erstellt und versandt [Adressaten: Auftraggeber der *Internen Revision* (Vorstand, Geschäftsführer, etc.) und geprüfte Stelle (verantwortliche Führungskräfte oder punktuell verantwortliche Sachbearbeiter)]

Revision Flughafen:

(Details siehe Abschnitt 3.3.3)

- Die Prüfungsergebnisse werden inklusive der vorgesehenen Maßnahmen und Empfehlungen in dem Prüfbericht festgehalten. Adressaten sind die geprüften Bereiche und der gesamte Vorstand.
- Wesentliche Prüfungsergebnisse werden bereits während der Erstellung des Berichtes mit dem geprüften Bereich abgestimmt.
- Das Entwurfsexemplar wird mit dem Leiter der *Internen Revision* abgestimmt und dabei wird entschieden ob eine Schlussbesprechung notwendig ist.
- Das Stellungnahmeverfahren findet immer statt: geprüfter Bereich hat 2-3 Wochen Zeit für Stellungnahme. Stellungnahmen, denen der Prüfer zustimmt, führen zu einer Änderung des Berichtes. Die anderen werden mit eigener Kennzeichnung übernommen. Die Revision Flughafen hat die Möglichkeit zur Kritik.
- Nach Unterzeichnung durch die Revision Flughafen und geprüften Bereich wird der Kurzbericht dem Vorstand ausgesandt. Mit Unterschrift des Gesamtvorstandes erfolgen die offizielle Freigabe des Berichts und die Verpflichtung der geprüften Stelle zur Umsetzung der Maßnahmen.

Stadtrechnungshof Wien:

(Details siehe Abschnitt 3.4.3)

- Während der Prüfung wird mit der Berichterstellung begonnen. Die Erkenntnisse werden laufend eingearbeitet. Der verfasste Berichtsentwurf wird intern vom Abteilungsleiter freigegeben.
- Im Anschluss findet eine Schlussbesprechung mit der geprüften Stelle statt. In dieser wird der Bericht offiziell präsentiert. Es wird ein Aktenvermerk verfasst und der Bericht wird gegebenenfalls adaptiert.

- Der endgültige Berichtentwurf wird vom Stadtrechnungshofdirektor freigegeben.
- Im Anschluss wird der Berichtsentwurf an die geprüften Stellen ausgesendet und die geprüften Stellen zur Stellungnahme aufgefordert (Zeitraum: meistens 2 Wochen). Es besteht die Pflicht Antworten abzugeben. Die Stellungnahmen werden in den Bericht eingearbeitet. Bei Bedarf werden Gegenäußerungen formuliert.
- Der fertige Prüfbericht wird vom Stadtrechnungshofdirektor unterzeichnet. Dieser wird an die geprüften Stellen gesendet.
- Eine Woche vor dem Termin des Stadtrechnungshofausschusses wird dieser auf der Homepage veröffentlicht und an die Gemeinderäte versendet.

Rechnungshof:

(Details siehe Abschnitt 3.5.3)

- Nach der Einschau wird das Prüfergebnis verfasst (Inhalt: der Sachverhalt, die Beurteilung auf Grund der Prüfungsmaßstäbe, die Betrachtung der Prüfungsprinzipien und die Empfehlungen).
- Nach Fertigstellung wird dieses intern abgegeben und es erfolgt eine Redaktionsbesprechung mit Prüfteam, Sektionschef, Redaktionsabteilung und Kabinett.
- Meistens danach, manchmal davor, erfolgt eine Schlussbesprechung mit der geprüften Stelle (Zweck: Faktencheck, Ausräumen von Missverständnissen, Information der Dienststelle).
- Danach erfolgt die Aussendung des Berichtes an die geprüfte Stelle samt der Aufforderung zur Stellungnahme (Frist: Unternehmen 1 Monat, öffentliche Stellen 3 Monate). Die erhaltenen Stellungnahmen werden in den Bericht eingearbeitet. Bei Bedarf werden Gegenäußerungen formuliert.
- Der Prüfbericht wird vom Präsidenten freigegeben und anschließend veröffentlicht.
- Die Kommunikationsabteilung trägt die Verantwortung für die Veröffentlichung. Sie sendet an Vertreter der Printmedien E-Mails mit dem Link zum vollständigen Bericht und der Kurzfassung als Anhang aus. Jeder Bericht wird auf der Homepage veröffentlicht.

Vergleich:

Nach den theoretischen Grundlagen kann die *Interne Revision* selbst entscheiden, ob eine Schlussbesprechung oder ein Stellungnahmeverfahren durchgeführt wird. Die Revision Flughafen führt ein Stellungnahmeverfahren immer und eine Schlussbesprechung nur im Ausnahmefall durch. Das Stellungnahmeverfahren hat den Vorteil, dass die Meinung der geprüften Stelle im Bericht ersichtlich ist und diese die Möglichkeit zur öffentlichen Meinungsäußerung erhält.

Eine Schlussbesprechung zwischen der *Internen Revision* und des geprüften Bereiches ist nicht bei jeder Prüfung notwendig, da bereits während des Prüfens der geprüfte Bereich integriert wird. Eine Schlussbesprechung ist z.B. sinnvoll bei Unstimmigkeiten oder keine Einigung auf geeignete Maßnahmen.

Der Stadtrechnungshof Wien und der Rechnungshof führen bei jeder Prüfung ein Stellungnahmeverfahren und eine Schlussbesprechung durch. Dies erscheint sinnvoll, da bei externen Prüfeinrichtungen die geprüften Stellen nicht bei der Erstellung der Maßnahmen einbezogen werden und diese erhalten somit vor der Schlussbesprechung keinen Einblick in den Prüfbericht. In der Schlussbesprechung wird der Bericht das erste Mal präsentiert und Unklarheiten werden ausgeräumt.

Ein weiterer positiver Aspekt in der Revision Flughafen ist, dass die geforderten Maßnahmen mit Prioritäten und Zeiträumen versehen werden. Durch diese Angaben sollte für den geprüften Bereich erkenntlich sein, welche Maßnahmen zuerst umgesetzt werden sollten. Eine optimierte Abarbeitung der geforderten Maßnahmen sollte dadurch möglich sein. Der festgesetzte Zeitpunkt der Umsetzung fördert die Geschwindigkeit der Umsetzung, da ein klares Ziel vorgeben ist. Weiters ist dadurch genau festgesetzt, wann die Überprüfung der Maßnahme stattfindet. Durch gesetzte Prioritäten ergibt sich auch, auf welche Maßnahmen bei der Überprüfung der Umsetzung besonderen Wert gelegt werden sollte. Diese Methode sollte bei allen Prüforganisationen, die Maßnahmen aussprechen, zur Anwendung kommen.

Bei allen Prüforganisationen wird nach Fertigstellung des Berichtes dieser an die geprüften Stellen versendet.

4.6 Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Theoretische Grundlagen und Standards:

(Details siehe Abschnitt 2.2.7)

- Ziel des Follow-up–Verfahrens ist die Sicherstellung, dass der geprüfte Bereich die Mängel abstellt und die vereinbarten Maßnahmen umsetzt.
- Verantwortung für die Durchführung trägt die *Interne Revision*. Verantwortung für die Maßnahmenrealisierung trägt der geprüfte Bereich.
- Der Maßnahmenkatalog (geforderten Maßnahmen inklusive Priorität, Umsetzungszeitraum und Nachweise zur Umsetzung) wird in eine Datenbank eingepflegt.
- Mittels Monitoring-Prozess werden Fristen und Termin überwacht. Bei Nichtumsetzung von Maßnahmen wird eine schriftliche Begründung, warum Maßnahmen nicht umgesetzt wurden, von der geprüften Stelle gefordert.
- Zur Beurteilung der Umsetzung werden entweder aussagekräftige Unterlagen angefordert oder die Umsetzung kann auch in einer zukünftigen Prüfung kontrolliert werden.
- Nach Abschluss der Follow-up–Überprüfung wird die Unternehmensleitung über den Stand der Umsetzung informiert.

Sachverständiger für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen:

(Details siehe Abschnitt 3.6.2)

Die Umsetzung der Maßnahmen sollte einer Erfolgskontrolle unterzogen werden nach der Frage: Warum wurde nur eine gewisse Anzahl von geforderten Maßnahmen umgesetzt?

Revision Flughafen:

(Details siehe Abschnitt 3.3.3)

- Alle geforderten Maßnahmen sind in einer Datenbank gespeichert.
- Jedes Monat erhält der Prüfer einen Auszug mit jenen Maßnahmen, die zu einem zeitnahen Stichtag fällig sind. Die geprüften Abteilungen werden um schriftliche Stellungnahme ersucht.
- Die erhaltenen Stellungnahmen werden vom Prüfer beurteilt: wird ein Maßnahme als umgesetzt angegeben, entscheidet der Prüfer über eine stichprobenartige Überprüfung der Umsetzung.
- Ist die Umsetzung zum vereinbarten Termin offen, ist eine Begründung für den Verzug einzufordern. Bei Vorliegen einer plausiblen Begründung wird ein neuer Termin vereinbart. Wird keine Begründung angegeben, ist ein Eskalationsprozess vorgesehen. Die weitere Vorgehensweise wird zwischen geprüfter Stelle und Internen Revision abgestimmt.
- Die Ergebnisse der Follow-up–Überprüfung werden in einem Monatsbericht festgehalten und dem Vorstand zu Kenntnis gebracht.

Stadtrechnungshof Wien:

(Details siehe Abschnitt 3.4.3)

- Mittels der Maßnahmenbekanntgabe wird die Umsetzung der Empfehlungen nachverfolgt.
- 3 bis 9 Monate nach dem Stadtrechnungshofausschuss wird die geprüfte Stelle zur Bekanntgabe aufgefordert.
- Die Darstellung der Maßnahmenbekanntgabe erfolgt mit einer vorbereiteten Tabelle: In dieser sind alle geforderten Empfehlungen mit 4 Möglichkeiten zum Ankreuzen (umgesetzt, in Umsetzung, geplant oder nicht geplant) erfasst.
- Gibt eine geprüfte Stelle keine Stellungnahme ab, findet eine Nachprüfung statt.
- Der jährliche Tätigkeitsbericht enthält eine Darstellung, inwieweit Empfehlungen nachgekommen wurde.

Rechnungshof:

(Details siehe Abschnitt 3.5.3)

- Die Umsetzung der Maßnahmen wird in 2 Stufen geprüft.
- Erste Stufe ist das Nachfrageverfahren (etwa nach 1 Jahr). Es wird der Umsetzungsstand der Empfehlungen bei der geprüften Stelle nachgefragt.
- Empfehlungen werden einzeln in einem standardisierten Word-File an die geprüfte Stelle geschickt. Diese füllt den aktuellen Stand bei der Umsetzung der Empfehlungen aus. Das Ergebnis des Verfahrens wird in einer Tabelle veröffentlicht. In dieser wird festgehalten, ob die Empfehlung bereits umgesetzt wurde, sich in der Umsetzung befindet, oder noch nicht umgesetzt wurde.
- Als zweite Stufe ist eine Follow-up-Prüfung vorgesehen. Diese findet bei etwa einem Fünftel der Prüfungen statt. Es wird vor Ort die Umsetzung der Maßnahmen überprüft. Das Ergebnis wird in einem Bericht verfasst. Noch nicht umgesetzte Empfehlungen werden im Bericht wiederholt. In manchen Fällen können auch neue Empfehlungen entstehen.

Vergleich:

Die theoretischen Grundlagen fordern, dass die Umsetzung der Maßnahmen zu den geforderten Fristen mit Hilfe eines Monitoring Prozesses überwacht wird. Dies wird in dieser Weise in der Revision Flughafen ausgeführt. Diese Methode der Überwachung unterstreicht die Sinnhaftigkeit der Setzung von Terminen und Fristen bei Maßnahmen, da auf diesen der Monitoring Prozess aufbaut.

In der Literatur wird vorgeschlagen, dass zur Beurteilung der Maßnahmen, wenn möglich, aussagekräftige Unterlagen eingefordert werden sollen. Bei den untersuchten Prüfungseinrichtungen werden bei der Überprüfung der Umsetzung der Maßnahmen keine Unterlagen gefordert. Erst im Zuge einer Nachprüfung werden Unterlagen zur Überprüfung verlangt. Daher wird vorgeschlagen, dass bereits bei der Maßnahmenerstellung eine Überlegung erfolgt, mit welchen Unterlagen eine Umsetzung nachgewiesen werden kann. Durch das Einfordern von Beweisen könnten nachträgliche stichprobenartige Überprüfungen hinfällig werden. Sind keine Beweise möglich bzw. mit zu großem Zeitaufwand verbunden, sollen weiterhin stichprobenartige Überprüfun-

gen durchgeführt werden.

Die Ergebnisse der Überwachung werden, wie in der Theorie vorgesehen, in allen ausgewählten Prüfeinrichtungen in einem Bericht festgehalten und den zuständigen Personen zur Kenntnis gebracht.

5 Sammlung von Empfehlungen für die Prüfung von Großprojekten an Hand von *Best Practice* Beispielen

5.1 Methodik zur Erstellung der Sammlung von Empfehlungen

Das Ziel war zu Beginn der Arbeit die Entwicklung eines *Best Practice* Leitfadens für die nachträgliche Erfolgskontrolle von Bauprojekten. Im Zuge der Bearbeitung des Themas wurde festgestellt, dass es bereits viele Vorgaben für die Prüftätigkeit gibt. Daher wurde die Entscheidung getroffen, keinen voll umfassenden Leitfaden zu erstellen, sondern eine Sammlung von Empfehlungen für die Prüfung von Bauprojekten anhand von *Best Practice* Beispielen zusammenzustellen.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus dem Vergleich (siehe Abschnitt 4) zu einer Sammlung von Empfehlungen zusammengefasst. In der Sammlung von Empfehlungen werden Anregungen gegeben, wie der Prüfprozess optimiert werden kann. Die Effektivität der Überprüfung soll erhöht werden. Des Weiteren sind Anregungen zur qualitativen Verbesserungen des eigentlichen Prüfens in der Sammlung der Empfehlungen erhalten.

Am Ende des Kapitels wird eine Grobstruktur einer Bauprojektprüfung präsentiert inklusive der wichtigsten Projektschritte und den jeweils mindestens erforderlichen Prüfunterlagen.

5.2 Ziele und Anwendung der Sammlung von Empfehlungen

Die Sammlung wird als Unterstützung für prüfende Organisationen gesehen. Ihr Inhalt sind Empfehlungen und keine strikte Vorgaben. Die Praxis hat gezeigt, dass die Prüfungstätigkeit an das Prüffeld angepasst werden muss. Standardprozesse sind während der Prüfung möglich, sollen jedoch im Detail an die Individualität der Prüfung angepasst werden können. Daher erscheint es nicht sinnvoll, strikte Vorgaben in der Sammlung zu stellen. Durch die Empfehlungen soll genügend Raum zur individuellen Umsetzung während der Prüfung gegeben werden.

Bei der Erstellung der Sammlung von Empfehlungen wird darauf geachtet, dass einerseits die gesetzlichen und normativen Erfordernisse erfüllt werden und andererseits die Umsetzbarkeit in der Praxis gewährleistet ist.

Für die prüfenden Organisationen sind bereits normative und gesetzliche Erfordernisse, z.B. *IIA-Standards* für die *Interne Revision* oder das Rechnungshofgesetz, vorhanden. Diese Vorgaben müssen eingehalten werden. Daher wird die Sammlung von Empfehlungen als Zusatz gesehen und baut auf den bestehenden Standards auf, ohne diese noch einmal zu wiederholen. Jede prüfende Organisation soll selbstständig entscheiden, wie diese sinnvoll in ihre Arbeitsweisen integrierbar sind und in welcher Form diese in der Praxis umgesetzt werden.

Des Weiteren wird in der Sammlung zwischen internen und externen Prüfungen unterschieden, da diese in den Anforderungen von einander abweichen. Beispielsweise arbeitet die Revision Flughafen aufgrund der Nähe wesentlich kooperativer mit dem geprüften Bereich. Im Fokus steht neben gesetzlichen und formalen Anforderungen immer auch der Nutzen für das Unternehmen. Für externe Organisationen ist diese enge kooperative Arbeit in dieser Art und Weise nicht möglich.

In der Praxis erfolgt die Prüfung von Bauprojekten meistens aus Sicht des Bauherrn bzw. des Auftraggebers, da unter anderem die *Interne Revisionen* häufig in Unternehmen, die auf der Auftraggeberseite stehen, angesiedelt sind. Daher wird diese Sichtweise auch für die erstellten Empfehlungen verwendet.

5.3 Die Sammlung von Empfehlungen für die Prüfung von Großprojekten anhand von *Best Practice* Beispielen

Die Aufteilung der Empfehlungen in den folgenden Abschnitten ist so gestaltet, dass zuerst Empfehlungen für alle Organisationen, dann Empfehlungen für die *Interne Revision* und zum Schluss Empfehlungen für externe Prüfeinrichtungen gegeben werden.

5.3.1 Allgemeine Empfehlungen

Allgemein:

- Die Vorstellung geprüft zu werden, kann für die zur Prüfung ausgewählten Stellen unangenehm sein. Als Reaktion und zum Schutz wird eine abwehrende Haltung gegenüber der Prüforganisation eingenommen. Daher ist es wichtig, den zu prüfenden Stellen die Angst zu nehmen und den Nutzen der Revisionstätigkeit aufzuzeigen.
- Eine gute Kommunikationsbasis mit der geprüften Stelle ist erstrebenswert. Mit Hilfe eines Gespräches können zusätzliche Informationen, die aus den schriftlichen Unterlagen nicht ersichtlich sind, gewonnen werden. Daher soll während einer Prüfung auch immer das Gespräch mit den zuständigen Personen gesucht werden. Auch können mündlich gezielter Fragen gestellt und bei Bedarf nachgefragt werden. Durch die überwiegende Verwendung von Entscheidungsfragen (Ja/Nein) ist ein gezielterer Informationsgewinn möglich. Eine informative Kommunikation soll durch Schaffung von Vertrauen bei der geprüften Stelle gefördert werden.
- Bei Prüfern ist wichtig, dass diese den Praxisbezug aufrecht erhalten. Durch die Tätigkeit im Prüfwesen kann die tatsächliche Ausführung in Vergessenheit geraten oder Veränderungen in den Methoden werden nicht wahrgenommen. Nur wenn der Prüfer weiß, wie die Abläufe tatsächlich in der Praxis sind, können praxisgerechte Maßnahmen und Empfehlungen gefordert werden. Daher soll sich jeder Prüfer regelmäßig über die gängigen Praxismethoden und Änderungen informieren und weiteres Wissen dazu aneignen.

5.3.2 Auswahl und Planung der Prüfung

Allgemein:

- Für eine Prüfungseinrichtung ist es nicht möglich alle Bereiche laufend und effektiv zu prüfen, daher ist eine Auswahl notwendig. Besser werden ausgewählte Prüfungsgebiete gezielt geprüft, als die Gesamtheit nur oberflächlich. Die übliche risikoorientierte Auswahl von Prüfungen ist sinnvoll. Durch die Einführung eines standardisierten Bewertungsverfahrens können relativ schnell mögliche Prüfungen ausgewählt werden. Dabei muss die Basis der Bewertung - einfließende Daten - laufend aktualisiert und gepflegt werden.

Interne Revision:

- Die Auswahl der Prüfung soll so erfolgen, dass auch zukünftige Projekte davon profitieren. Mögliche Prüfungsgebiete sind beispielsweise der Projektablauf bzw. -organisation. Da diese Aufgabengebiete bei jedem Projekt notwendig sind, haben aufgezeigte Verbesserungspotentiale auch Einfluss auf folgende Projekte. Ziel der Revision soll eine kontinuierliche Verbesserung der internen Abläufe und dadurch eine effektivere Bauprojektabwicklung sein.

Externe Prüfeinrichtungen:

- Für externe Prüfungseinrichtung ist wichtig, laufend Recherchen zu Projekten durchzuführen. Nur so kann ein aussagekräftiger Überblick entstehen und dieser die Auswahl der Prüfung positiv beeinflussen. Da externe Prüfeinrichtungen eine gewisse Distanz zu den Projekten haben, ist selbstständiges Informationensammeln notwendig.

5.3.3 Prüfungsvorbereitung

Allgemein:

- Jeder Prüfer muss sich im Vorfeld überlegen, welche Schritte die wesentlichen im zu prüfenden Projekt waren. Wesentlich sind jene, die den Projektverlauf maßgeblich bestimmt haben, wie beispielsweise die Wahrnehmung der Bauherrenverantwortung oder die Konsulentenauswahl. Besonders die frühen Phasen im Projekt sind genau zu betrachten, da diese einen großen Einfluss auf den weiteren Projektverlauf haben.
- Eine *lückenlose Prüfung* ist nicht zielführend, daher sollen in einer Prüfung gezielte Schwerpunkte, bei Bauprojekten z.B. nach der Erfahrung des Prüfers, gesetzt werden. Die Erstellung eines Prüfungskonzeptes im Vorfeld der eigentlichen Prüfungen ist notwendig, um ein „planloses“ Prüfen zu vermeiden.
- Nach der Fertigstellung des Konzeptes sollen noch einmal Aufwandsabschätzung sowie Ressourcenplanung überdacht werden. Die Handhabung des Konzeptes soll während der Prüfung so gestaltet sein, dass dieses bei Bedarf, z.B. neue

Erkenntnisse, noch abgeändert und an die neuen Umstände angepasst werden kann.

- Die Vorbereitung und Verwendung von Checklisten kann den Prüfungsablauf unterstützen. Für Standardprüfungen können Checklisten eine Produktivitätssteigerung durch die Standardisierung von Prüfwissen und standardisierten Prüfansätzen herbeiführen. Allerdings sollen die Checklisten immer kritisch hinterfragt und nicht stur nach diesen geprüft werden, damit wertvolle Prüfungsaspekte nicht übersehen werden. Des Weiteren sind Checklisten hilfreich bei der Einarbeitung in die Prüftätigkeit neuer Mitarbeiter, da anhand dieser die generelle Vorgehensweise erklärt ist. Die gezeigte Grobstruktur einer Bauprojektprüfung in Abschnitt 5.4 kann als Grundlage zur Erstellung von Checklisten dienen.
- Um aussagekräftige Informationen zum Prüfgebiet zu erlangen, ist die Auswahl der Auskunftspersonen von großer Bedeutung. Es gilt zu hinterfragen, wer das meiste Wissen über das zu prüfende Objekt besitzt. Bei Bauprojekten sollen diejenigen ausgewählt werden, die tatsächlich am meisten im Projekt involviert waren. Auf Bauherrenseite sind dies in vielen Fällen nicht die Führungspersonen, sondern die Mitarbeiter.

Interne Revision:

- Auf die Kapazitäten des geprüften Bereiches soll möglichst Rücksicht genommen werden, damit es zu keinem Verzug bei der Ausführung der täglichen Aufgaben kommt. Nur bei einer kurzfristigen Überlastung soll die geplante Prüfung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Der Prüfer hat kritisch zu hinterfragen, ob die Kapazitäten wirklich keine Prüfung zulassen.

5.3.4 Prüfungsdurchführung

Allgemein:

- Eine Prüfung vor Ort ist zu bevorzugen. Durch den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern des geprüften Bereiches, wird eine bessere Kommunikationsebene geschaffen und der Prüfer erhält mehr Einblick.
- Eine zeitnahe Prüfung der Bauprojekte ist anzustreben, insbesondere wenn einzelne Phasen hintereinander geprüft werden, damit die gewonnenen Er-

kenntnisse und erstellten Maßnahmen bereits eine Verbesserung in der darauf folgenden Phase erreichen können.

- Die gewonnenen Erkenntnisse aus Gesprächen während der Prüfung sind zu dokumentieren. Dadurch soll einerseits ein Informationsverlust vermieden und andererseits eine mögliche Bezugnahme bzw. Beweissicherung gewährleistet werden. Aus den Gesprächsprotokollen müssen Zeitpunkt und Inhalt des Gespräches sowie der Gesprächspartner ersichtlich sein.

Interne Revision:

- Der geprüfte Bereich wird bei der Erstellung der Maßnahmen meistens integriert. Vor Festlegung der Maßnahmen werden diese mit dem geprüften Bereich abgestimmt. Die Integration ist sinnvoll, da somit die Umsetzbarkeit in der täglichen Praxis sichergestellt wird. Allerdings ist darauf zu achten, dass Maßnahmen nicht zu sehr von den geprüften Bereichen abgeschwächt werden und im Endeffekt keine Veränderung bei den festgestellten Mängeln stattfindet.

5.3.5 Bewertungsschema

Allgemein:

- Da jedes Bauprojekt einzigartig ist, muss bei der Prüfung von Bauprojekten das Bewertungsschema an das jeweilige Projekt und dessen Ziele angepasst werden. Daher hat der Prüfer sich vor der Prüfung mit dem Bauprojekt auseinander zu setzen und die wesentlichen Merkmale und Ziele zu erheben. Durch diese Vorarbeit wird ermöglicht, die Prüfungsgebiete auszuwählen und klar abzugrenzen. Am Ende der Prüfung soll die Beantwortung der Frage möglich sein, ob die Ziele erfüllt wurden.
- Vor allem bei der Prüfung von Bauprojekten ist wesentlich nicht nur die Einhaltung der Vorgaben zu überprüfen. Beispielsweise kann auf Grund eines Soll-Ist-Vergleiches die Vergabe korrekt abgelaufen sein. Es wurde nach dem Billigstbieter ausgeschrieben und das günstigste Angebot hat den Zuschlag bekommen. Allerdings soll auch hinterfragt werden, ob die Entscheidung nach Billigstbieter auszuschreiben sinnvoll war oder es besser gewesen wäre, den Zuschlag nach Bestbieterprinzip zu erteilen. Gerade bei den wesentlichen Pro-

jektbeteiligten ist dies eine entscheidende Frage, da sie einen großen Einfluss auf das Projekt haben. Generell soll bei der Überprüfung und Bewertung auf die Charakteristik von Bauprojekten und deren Ursache eingegangen werden. Die wesentlichen Aspekte werden in Abschnitt 3.6.1 erläutert.

- Die Bewertung der Prüfungsergebnisse soll nicht auf reinen Soll-Ist-Vergleichen aufgebaut sein. Auch die vorhandenen Vorgaben (Soll-Zustand) sind zu hinterfragen, ob diese korrekt und zielführend sind. In der Theorie werden hierzu sechs Fälle unterschieden (siehe Abschnitt 2.2.5).
- Feststellungen im Zuge der Prüfung können eine prägende Wirkung auf die Veränderungsbereitschaft bei der geprüften Stelle haben und einen wertvollen Beitrag zur qualitativen und quantitativen Verbesserung leisten. Eine unsachliche oder sachlich falsche Feststellung kann aber auch genau das Gegenteil davon bewirken. Es können Frust, Verfestigung von Beharrungsvermögen und Einfrieren der Beziehung zwischen geprüfem Bereich und Prüfeinrichtung entstehen.
- Die erstellten Maßnahmen und Empfehlungen sollen in der Praxis gut umsetzbar sein, damit diese zu einer qualitativen Verbesserung beitragen und nicht den täglichen Ablauf verlangsamen. Es darf keine zusätzliche Bürokratie entstehen. Vor allem bei Bauprojekten ist die Zeit knapp, deshalb sollen neu eingeführte Prozesse oder Abläufe schnell und einfach abwickelbar sein. Diese sollen den Betrieb am besten beschleunigen.
- Maßnahmen sind zukunftsorientiert zu entwickeln. Die erstellten Maßnahmen sollen zu einem optimierten Projektablauf beitragen und damit zu Verbesserungen bei der geprüften Stelle führen. Aus den entstandenen Mängeln soll für die zukünftigen Projekte gelernt werden.
- Die geforderten Empfehlungen und Maßnahmen sollen zur Schaffung einer Wissensbasis an einer Stelle gesammelt werden und ein Nachschlagewerk soll entstehen. Diese Sammlung unterstützt den Prüfer bei der Erstellung neuer Maßnahmen, in dem er bei ähnlichen Mängeln auf alten Empfehlungen aufbauen kann. Gerade für neue Prüfer mit wenig Erfahrung ist dies sehr hilfreich und erleichtert den Einstieg in die Prüftätigkeit. Ein weiterer Vorteil ist, dass ein einheitliches Bild bei den Empfehlungen gefördert wird.

5.3.6 Berichterstellung

Allgemein:

- Durch das Stellungnahmeverfahren ist die Meinung des geprüften Bereiches auch im Bericht ersichtlich. Dadurch erhält die geprüfte Stelle die Möglichkeit zur öffentlichen Meinungsäußerung und es verdeutlicht, dass die Prüfungsergebnisse und Maßnahmen an die geprüfte Stelle kommuniziert wurden.
- Die Zusammenfassung der Maßnahmen soll getrennt nach Stellen erfolgen und mit Datum und Priorität versehen sein. Durch die Angaben des Datums und der Priorität ist für den geprüften Bereich ersichtlich, welche Maßnahmen zuerst umgesetzt gehören. Eine optimierte Abarbeitung der geforderten Maßnahmen ist dadurch möglich. Der festgesetzte Zeitpunkt fördert die Geschwindigkeit der Umsetzung, da ein klares Ziel vorgeben ist.

Interne Revision:

- Da die *Interne Revision* schon während der Prüfung ausreichend mit der geprüften Stelle kommuniziert und gemeinsam die Maßnahmen erarbeitet, ist generell keine Schlussbesprechung notwendig. Nur in Ausnahmefällen wie z.B. Unstimmigkeiten oder keine Einigung auf geeignete Maßnahmen, soll eine abschließende Besprechung zur Klärung stattfinden.

Externe Prüfeinrichtungen:

- Bei öffentlichen Prüfeinrichtungen soll immer zusätzlich zu dem Stellungnahmeverfahren eine Schlussbesprechung stattfinden. Die geprüften Stellen werden im Gegensatz zur *Internen Revision* nicht in die Erstellung der Maßnahmen eingebunden und erhalten vor der Schlussbesprechung keinen Einblick in den Prüfbericht. In der Schlussbesprechung ist der Bericht zu präsentieren und letzte Unklarheiten werden ausgeräumt, bevor der Bericht zur Stellungnahme ausgeschickt wird.

5.3.7 Überwachung der Umsetzung der Maßnahmen

Allgemein:

- Durch die Setzung von Fristen bei Maßnahmen ist der Monitoring Prozess zur Umsetzung der Maßnahmen vereinfacht. Zu einem gesetzten Stichtag ist daher ersichtlich, welche Maßnahmen umgesetzt sein sollten und diese werden gezielt überprüft und dadurch wird eine periodische Überprüfung, z.B. jedes Monat, ermöglicht.
- Die Überprüfung der Umsetzung der Maßnahmen wird erleichtert, wenn bereits bei der Maßnahmenerstellung ein Beweis, der die Umsetzung bestätigt, definiert wird. Ein möglicher Beweis könnten beispielsweise Unterlagen über die Erstellung eines geforderten Prozesses sein. Im Zuge der Beantwortung, ob Maßnahmen umgesetzt wurden, wird dann bei erfolgreicher Umsetzung der Beweis mitgeliefert. Dadurch ist eine Sicherheit der Umsetzung gewährleistet und in vielen Fällen könnten stichprobenartige Überprüfungen der Umsetzung entfallen. Für Maßnahmen, bei denen kein Beweis möglich oder dieser zu aufwendig ist, ist die Umsetzung weiterhin stichprobenartig zu überprüfen.

5.4 Grobstruktur einer Bauprojektprüfung

Die Grobstruktur einer Bauprojektprüfung beinhaltet die wichtigsten Prüfschritte jeder Projektphase, sowie die jeweils mindestens erforderlichen Prüfunterlagen. Die erstellte Struktur wurde absichtlich sehr allgemein gehalten und kann daher als Grundlage zur Erstellung von Checklisten dienen. Checklisten sollen unternehmens-, aufgaben oder projektspezifisch adaptiert werden.

In Anlehnung an die vom Arbeitskreis „Technische Revision“³¹² definierten Prüffelder wird der Projektverlauf in folgende Phasen unterteilt:

- Projektentwicklung bis zur Genehmigung
- Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentlicher Auftraggeber)
- Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung
- Rechnungsprüfung

³¹²Vgl. [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. 1995, S.11.

Projektentwicklung bis zur Genehmigung			
Nr.	Prüfschritt		
1	Prüfung der Planungsgrundlage und Organisation: Definition der Projektziele, Bebauungsbestimmungen, Projektorganisation		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
1.1	Projektidee: Wurde der Bedarf erhoben? Wurden realistische Projektziele vorab festgeschrieben und kommuniziert?	Bedarfsanalyse Definition der Projektziele Schriftverkehr	
1.2	Variantenauswahl: Erfolgte eine Variantenstudie und wurden bei dieser schon die relevanten Rahmenbedingungen (siehe 1.3) erfasst? Wurden alle wesentlichen Kriterien für die Auswahl herangezogen und sinnvoll gewichtet?	Variantenstudie Kriterienkatalog zur Auswahl Baugrunderkundung Anforderungen des Auftraggebers Pläne zu Ausführungsvarianten	
1.3	Rahmenbedingungen: Wurden die relevanten Rahmenbedingungen der Planung zeitgerecht erhoben und berücksichtigt?	Flächenwidmungsplan Bebauungsplan Sonstige Bebauungsbestimmungen Interne Richtlinien Baugrunderkundung	
1.4	Projektorganisation: Wurden von Beginn an die Verantwortlichkeiten klar definiert?	Vertrag/Leistungsbild Projektleitung Beauftragungen für sonstige Stabstellen für begleitende Kontrolle, PS, Controlling, QM Projekthandbuch Projektstrukturplan Organigramm Schnittstellenliste	
Notizen und Anmerkungen:			
Nr.	Prüfschritt		
2	Prüfung der technischen Planung: Entwurf und Einreichplanung (ob Vorgaben berücksichtigt wurden), Bedarf und Projektziele, Dokumentation von Änderungen		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
2.1	Baugrunderkundung: Wurden Auskünfte über den Baugrund eingeholt bzw. Baugrunduntersuchungen durchgeführt?	Baugrunderkundung oder Auskünfte über den Baugrund	

Abbildung 5.1: Projektphase: Projektentwicklung bis zur Genehmigung

5 Sammlung von Empfehlungen

2.2	Einreichplanung: Wurden Pläne, Statik und Bauphysik rechtzeitig und vollständig erstellt?	Einreichpläne Einreichbauphysik Vorstatik	
2.3	Dokumentation von Änderungen: Lagen Planungsänderungen vor und wurden die Ursachen ermittelt? Wurden Änderungen mit ihren Auswirkungen von Entscheidungsträgern genehmigt?	Dokumentation von Änderungen Angepasste Pläne und Unterlagen dazu Vorschläge des Planers zur Optimierung	
Notizen und Anmerkungen:			
Nr.	Prüfschritt		
3	Prüfung der Terminplanung: Zeitpunkt der Planung, Anpassung an den Projektumfang, Aufzeigen von Abweichungen, Vollständigkeit und realistische Zeitangaben		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
3.1	Terminplanung: Liegt generell eine Terminplanung vor und wurde diese rechtzeitig erstellt?	Terminplanung	
3.2	Projektumfang und Abweichungen: Entspricht die Terminplanung dem Umfang des Projektes und ist diese geeignet Abweichungen aufzuzeigen und gegebenenfalls Maßnahmen zu setzen?	Terminplanung Technische Planung	
3.3	Vollständigkeit: Wurden alle wichtigen Aktivitäten mit realistischen Zeitangaben erfasst und liegen Einzeltermine für abgrenzbare Teilleistungen vor?	Terminplanung Technische Planung	
Notizen und Anmerkungen:			
Nr.	Prüfschritt		
4	Prüfung der Kostenplanung: Kostenschätzung, Finanzierungsplan, Förderungen		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
4.1	Kostenschätzung: Wurde zeitgerecht eine realistische Kostenschätzung erstellt?	Kostenschätzung Technische Planung Schriftverkehr	
4.2	Finanzierungsplan: Eigen- oder Fremdfinanzierung, Amortisierungsdauer oder Bezuschussung	Kreditverträge Zusage von staatlichen Zuschüssen Ertragsschätzungen	

Abbildung 5.2: Fortsetzung 1 - Projektphase: Projektentwicklung bis zur Genehmigung

5.4 Grobstruktur einer Bauprojektprüfung

4.3	Förderungen: wurden vorhandene Fördermöglichkeiten ausgenutzt?	Informationen über mögliche Förderstellen Voraussetzungen für die jeweiligen Förderungen Anträge um Förderung und dafür relevante Projektunterlagen	
4.4	Reserven: Wurden realistische, dem Projektverlauf angepasste Reserven angesetzt um Risiken abzudecken?	Kostenschätzung Technische Planung Schriftverkehr	
Notizen und Anmerkungen:			
Nr.	Prüfschritt		
5	Prüfung der Genehmigung: Feststellung und Einholung		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
5.1	Feststellung: notwendige Genehmigungen	Bestimmungen und Voraussetzungen zu anzeige- und bewilligungsfreie Bauvorhaben, Anzeigepflichtige Bauvorhaben und Bewilligungspflichtige Bauvorhaben Bauordnung des jeweiligen Bundeslands	
5.2	Einholung: Wurden die notwendigen Genehmigungen eingeholt?	Ausgestellte Bescheide	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.3: Fortsetzung 2 - Projektphase: Projektentwicklung bis zur Genehmigung

Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentlicher Auftraggeber)			
Nr.	Prüfschritt		
1	Prüfung, der gewählten Unternehmereinsatzform (GU, TU, Einzelvergabe), falls im Projekt vorhanden		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
1.1	Allgemein: War die gewählte Unternehmereinsatzform für das Projekt sinnvoll?	Projektbeschreibung und -daten Kostenschätzung Vorentwurf	
1.2	Bei GU: Wurde der GU-Zuschlag separat ausgewiesen und wurde vereinbart auf welche Leistung ein GU-Zuschlag berechnet wird?	Angebot und Beauftragung	
1.3	Bei GU: Wurde der Leistungsumfang klar abgegrenzt, so dass erkennbar war welche Leistungen zu erbringen sind und welche vom AG erbracht werden?	Leistungsbeschreibung Angebot und Beauftragung	
1.4	Bei GU: Wurden detaillierte Termin- und Zahlungspläne mit Vertragsstrafen vereinbart?	Leistungsbeschreibung Angebot und Beauftragung	
1.5	Bei GU: Wurden die Gewährleistungszuständigkeiten und –fristen eindeutig geregelt?	Leistungsbeschreibung Angebot und Beauftragung	
1.6	Bei TU: Wurde eine funktionale Leistungsbeschreibung erstellt, in welcher Flächen, Rauminhalte, Qualitäten und sonstige Leistungswerte beschrieben wurden?	Leistungsbeschreibung Angebot und Beauftragung	
1.7	Bei TU: Wurden bei nur teilweiser Übertragung von Planungsleistungen eine eindeutige vertragliche Abgrenzungen getroffen?	Leistungsbeschreibung Angebot und Beauftragung	
1.8	Bei Einzelvergabe: Wurde der Leistungsumfang klar abgegrenzt zu anderen AN?	Leistungsbeschreibung Angebot und Beauftragung	
1.9	Bei Einzelvergabe: Hat der AG entsprechende Ressourcen für die Projektkoordination zu Verfügung gestellt?	Leistungsbeschreibung Angebot und Beauftragung	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.4: Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)

5.4 Grobstruktur einer Bauprojektprüfung

Nr.	Prüfschritt		
2	Prüfung der Leistungsbeschreibung: Einhaltung der Vorgaben des BVerG, Qualität der Planung zum Zeitpunkt der Ausschreibung, Qualität der Leistungsbeschreibung		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
2.1	Qualität der Planung: Wurde die Leistungsbeschreibung und das Leistungsverzeichnis auf Basis einer abgeschlossenen Planung erstellt und wenn nicht welche Auswirkungen und Konsequenzen hatte es?	Leistungsbeschreibung Leistungsverzeichnis Ausführungsplanung Monatsberichte Projektleitung	
2.2	Qualität der Leistungsbeschreibung: Ist die Leistungsbeschreibung innerhalb ihrer einzelnen Teile widerspruchsfrei?	Leistungsbeschreibung Leistungsverzeichnis Projekt-Planung	
2.3	Qualität der Leistungsbeschreibung: Enthält die Leistungsbeschreibung alle erforderlichen Angaben zur Beurteilung des Bauvorhaben, die nicht aus den Plänen ersichtlich sind und sind diese richtig? (siehe Bauordnung)	Bauordnung Leistungsbeschreibung Grundsätzlich alle Unterlagen und Gutachten zur Überprüfung der Angaben in Leistungsbeschreibung; Beispiele: Bodengutachten Massen- und Flächenermittlung (NGF, umbauter Raum, usw.)	
2.4	Qualität der Leistungsbeschreibung: Sind in der Leistungsbeschreibung die Hinweise auf behördliche Bauauflagen und Bestimmungen, sowie auf eventuelle besondere technische Vorschriften des AG vorhanden?	Leistungsbeschreibung Bescheide (z.B. Baubewilligung)	
2.5	Einhaltung BVerG: Wurde die Leistungsbeschreibung firmenneutral erstellt und waren somit keine Wettbewerbsvorteile für betreffende Unternehmen gegeben? (siehe BVerG)	Leistungsbeschreibung Leistungsverzeichnis Bundesvergabegesetz	
2.6	Einhaltung BVerG: Wurden standardisierte Leistungsbeschreibung zur Erstellung des Leistungsverzeichnisses verwendet? (siehe BVerG und LB HB-020)	Leistungsverzeichnis Bundesvergabegesetz Standardisierte Leistungsbeschreibung (z.B. LB HB-020)	
2.7	Stichprobenweise Prüfung des Leistungsverzeichnisses: auf Vollständigkeit auf Basis der Planung	Leistungsverzeichnis Projekt-Planung	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.5: Fortsetzung 1 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)

Nr.	Prüfschritt		
3	Prüfung der besonderen Vertragsbestimmungen*: ob alle kalkulationsrelevanten Angaben klar und eindeutig geregelt sind		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
3.1	Grundsatz Vertragsbestimmungen: Verfolgen die besonderen Vertragsbestimmungen den Grundsatz nur die besonderen Erfordernisse des Projekts zu regeln?	Besondere Vertragsbestimmungen	
3.2	Grundsatz Vertragsbestimmungen: Wurde in den besonderen Vertragsbestimmungen der Grundsatz eingehalten, nur Festlegungen aufzunehmen, die für alle Teilleistungen Gültigkeit haben?	Besondere Vertragsbestimmungen	
3.3	Inhalt Vertragsbestimmungen: Sind Angaben über den erforderlichen Einsatz an Arbeitskräften und Baustelleneinrichtungen, sowie die Vorgehensweise bei Arbeitsunterbrechung vorhanden?	Besondere Vertragsbestimmungen	
3.4	Inhalt Vertragsbestimmungen: Wurden für die Baudurchführung erforderlichen Medien (z.B. Strom, Wasser, Druckluft) hinsichtlich ihrer Lage, Art und Anschlusswert klar beschrieben?	Besondere Vertragsbestimmungen	
3.5	Inhalt Vertragsbestimmungen: Besteht der Hinweis auf Leistungen, die vom AG übernommen in der Preisgestaltung zu berücksichtigen?	Besondere Vertragsbestimmungen	
3.6	Inhalt Vertragsbestimmungen: Wurde die Haftungsfrage und die Risikotragung in den besonderen Vertragsbestimmungen geregelt, wenn diese nicht Bestandteil der allgemeinen Vertragsbestimmungen sind?	Besondere Vertragsbestimmungen	
<p>Notizen und Anmerkungen: * Die allgemeinen Vertragsbestimmungen müssen auch einer Prüfung unterzogen werden, allerdings sind deren Inhalt und Qualität nicht bei jeder projektbezogenen Prüfung zu prüfen, da sich diese nicht bei jedem Projekt ändern.</p>			

Abbildung 5.6: Fortsetzung 2 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)

Nr.	Prüfschritt		
4	Prüfung der Vergabe: Wahl des Vergabeverfahrens, Einhaltung des BVerG, Dokumentation		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
4.1	Wahl des Vergabeverfahrens: In welchem Bereich (Ober- oder Unterschwellenbereich) befand sich das Projekt und welche Verfahren waren daher zulässig?	Bundesvergabegesetz Kostenschätzung	
4.2	Wahl des Vergabeverfahrens: War das gewählte Verfahren zulässig?	Bundesvergabegesetz Kostenschätzung Ausschreibungsunterlagen	
4.3	Prüfung der Ausschreibungsunterlagen: auf Vollständigkeit	Ausschreibungsunterlagen	
4.4	Einhaltung des BVerG: Wurden generell alle Verfahrensschritte laut BVerG eingehalten?	Bundesvergabegesetz Ausschreibungsunterlagen Vergabeakt	
4.5	Einhaltung des BVerG: Wurde bei der Wertung der Angebote nur Kriterien berücksichtigt, die in der Bekanntmachung oder den Ausschreibungsunterlagen genannt wurden? Wurden nur objektive, nicht diskriminierende Kriterien gefordert?	Ausschreibungsunterlagen Vergabeakt	
4.6	Einhaltung des BVerG: Wurden alle vorgegebenen Fristen laut Ausschreibung und BVerG eingehalten? (z.B. Angebots- oder Stillhaltefrist)	Bundesvergabegesetz Ausschreibungsunterlagen Vergabeakt	
4.7	Dokumentation: Wurden am Stichtag vorliegende Angebote von einer neutralen Stelle geöffnet und alle Blätter nichtaustauschbar gekennzeichnet?	Vergabeakt Eingelangte Angebote Angebotsöffnungsprotokoll	
4.8	Dokumentation: Liegt ein Angebotsöffnungsprotokoll vor? Waren die Angebote unterfertigt und ungeöffnet bei der Angebotsöffnung?	Angebotsöffnungsprotokoll	
4.9	Stichprobenartige Überprüfung: ob eingelangte Angebote vollständig waren und ob alle eingelangten Angebote berücksichtigt wurden	Angebotsöffnungsprotokoll Eingelangte Angebote	
4.10	Stichprobenartige Überprüfung: ob eingelangte Angebotsunterlagen ordnungsgemäß geprüft wurden und gegebenenfalls ausgeschlossen wurden	Vergabeakt Eingelangte Angebote Prüfprotokoll	

Abbildung 5.7: Fortsetzung 3 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)

5 Sammlung von Empfehlungen

4.11	<u>Prüfung</u> : ob Alternativangebote zugelassen waren und ob diese gegebenenfalls berücksichtigt bzw. nicht berücksichtigt wurden	Ausschreibungsunterlagen Vergabeakt Prüfprotokoll	
4.12	<u>Dokumentation</u> : Wurde im Zuge der Angebotsprüfung ein Preisspiegel erstellt?	Vergabeakt Prüfprotokoll	
4.13	<u>Prüfung</u> : ob Nachlässe richtig gewertet wurden	Vergabeakt Prüfprotokoll	
4.14	<u>Prüfung</u> : ob Zuschlag zulässig war und ob das Billigstbieter- bzw. Bestbieterprinzip eingehalten wurde	Vergabeakt Prüfprotokoll	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.8: Fortsetzung 4 - Projektphase: Auftragsvorbereitung und Vergabe (öffentliche Auftraggeber)

Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung			
Nr.	Prüfschritt		
1	Prüfung der Arbeitsausführung: Vorgaben und Änderungen (Ausführung, Termin, Kosten)		
		Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
1.1	Vorgaben: Wurden Lieferung und Leistung hinsichtlich Art, Funktion, Menge, Qualität und Dimensionierung so wie vorgegeben ausgeführt?	Baubewilligung/ Auflagen der Behörden Ausführungspläne und Leistungsbeschreibung Betriebseigene Vorschriften Bauordnung Euro- und Ö-Normen Anerkannte Regeln der Technik	
1.2	Ausführungsänderungen: Feststellung, ob es zur Ausführungsänderungen gekommen ist und Ermittlung der Ursache	Dokumentation und Schriftverkehr zu Ausführungsänderungen	
1.3	Ausführungsänderung: Liegen für Änderungen Begründungen vor und wurden diese vor Ausführung von der zuständigen Stelle auf Basis von Informationen über kostenmäßige Auswirkungen genehmigt?	Dokumentation und Schriftverkehr zu Ausführungsänderungen Kalkulationen zur Ausführungsänderungen	
1.4	Ausführungsänderung: Wurden für die Änderungen vor Ausführung Nachtragsvereinbarungen mit schriftlicher Beauftragung geschlossen?	Nachtragsvereinbarungen Dokumentation und Schriftverkehr zu Ausführungsänderungen	
1.5	Terminänderung: Wurde die Terminplanung im Projektverlauf an Änderungen angepasst und wurden Änderungen bekannt gegeben?	Terminplanung Schriftverkehr	
1.6	Terminänderung: Wurde den betreffenden Gewerken der kritische Pfad bekannt geben?	Terminplanung Schriftverkehr	
1.7	Kostenänderung: Wurde die Kostenplanung an Änderungen angepasst und wurden Änderungen bekannt gegeben?	Kostenschätzung Baunutzungskosten Kostenberechnung usw. Schriftverkehr	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.9: Projektphase: Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung

5 Sammlung von Empfehlungen

Nr.	Prüfschritt	Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
2	Prüfung der Überwachung: Kontrollen und Dokumentation durch ÖBA (Allgemein, Mängel, Personal-, Material- und Geräteeinsatz, Aufmaße, Termine, Unterbrechungen, MKFs)		
2.1	Allgemein: Wurden Art und Qualität der Bauleistung laufend von der ÖBA kontrolliert?	Aufzeichnungen und Dokumentationen der ÖBA z.B. Aufzeichnungen über Materialproben Bautagebücher	
2.2	Mängel: Wurden erkannte Mängel dokumentiert und wurde dem AN eine Mängelrüge erteilt? Wurden Mängel beseitigt und ist dazu eine Dokumentation vorhanden?	Aufzeichnungen und Dokumentation von Mängel Erstellte Mängelrügen Nachweise zur Mängelbeseitigung Bautagebücher	
2.3	Personal-, Material- und Geräteeinsatz: Wurden diese umfassend kontrolliert und ausreichend dokumentiert?	Bautagebücher	
2.4	Aufmaße: Wurden bei den Aufmaßen die vereinbarten Abrechnungsregeln beachtet?	Aufmaßblätter Leistungsverzeichnis	
2.5	Allgemein: Hat der AN Unterlagen, Fachkräfte, Materialien, Baustelleneinrichtungen und Geräte rechtzeitig erbracht, die zur vertragsgerechten Leistungsausführung erforderlich sind?	Bautagebücher Schriftverkehr Baustellenberichte Terminplan	
2.6	Termine: Wurden die vertraglich vereinbarten Termine überwacht und eingehalten bzw. lagen Terminverzögerungen vor und wer hat diese verursacht? (AG, AN oder Vorunternehmer)	Bautagebücher Schriftverkehr Terminplan	
2.7	Unterbrechungen: Wurden Behinderungen und Unterbrechungen sowie Anordnungen der ÖBA dokumentiert?	Bautagebücher Schriftverkehr Baustellenberichte	
2.8	MKFs: Wurden auf Grund von Verzögerungen, die der AG zu vertreten hat, MKFs gestellt und sind diese der Sache und Höhe nach angemessen?	Bautagebücher Schriftverkehr Mehrkosten-forderungen	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.10: Fortsetzung 1 - Projektphase: Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung

Nr.	Prüfschritt	Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
3	Prüfung der Gewährleistung: Abnahme der Bauleistung, Mängeldokumentation, Schlussfeststellung, Auszahlung Haftungsrücklass		
3.1	Abnahme der Bauleistung: Wurde diese ordnungsgemäß durchgeführt und dokumentiert?	Übernahmeprotokolle	
3.2	Mängeldokumentation: Wurden festgestellte Mängel dokumentiert und anschließend beseitigt?	Übernahmeprotokolle Aufzeichnungen und Bestätigung der Mängelbeseitigung	
3.3	Schlussfeststellung: Wurde eine Schlussfeststellung am Ende der Gewährleistungsfrist durchgeführt und diese auch dokumentiert?	Protokoll zur Schlussfeststellung	
3.4	Auszahlung Haftungsrücklass: Wurde nach Ablauf der Gewährleistungsfrist der Haftungsrücklass ausbezahlt? Oder wurde der Haftungsrücklass teilweise oder vollständig einbehalten aufgrund eines Mangels oder Schadens für den der AN einzustehen hat?	Bestätigung Ausbezahlung Schriftverkehr	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.11: Fortsetzung 2 - Projektphase: Ausführung von Bauvorhaben inklusive Gewährleistung

Rechnungsprüfung			
Nr.	Prüfschritt	Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
1	Auswahl der zu prüfenden Gewerke, z.B. an Hand von verursachten Kosten oder Bestellwerte	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenschätzung • Kostenaufstellung • Bestellwerte aus Buchführung • Beauftragte Angebote • Aufstellung über alle Gewerke 	
Notizen und Anmerkungen:			
2	Sichtung der Teil- und Schlussrechnung und anschließende Auswahl der zu prüfenden Rechnungen, z.B. an Hand von Rechnungssumme	Rechnungsdeckblätter aller vorhandenen Teil- und Schlussrechnungen der ausgewählten Gewerke	
Notizen und Anmerkungen:			
Nr.	Prüfschritt	Anzufordernde Unterlagen	Prüfdatum
3	Prüfung der ausgewählten Rechnungen und Prüfung der durchgeführten Rechnungsprüfungen durch die ÖBA		
3.1	stichprobenweise Überprüfung: einzelner Positionen, ob abgerechnete Mengen nachvollziehbar sind	Aufmaßblätter Detailpläne	
3.2	stichprobenweise Überprüfung: einzelner Positionen, ob angeführte Einheitspreise mit den Preisen aus dem Angebot übereinstimmen bzw. ob die eventuell vereinbarten veränderlichen Preise eingehalten wurden	ausgewählte Rechnungen beauftragte Angebote	

Abbildung 5.12: Projektphase: Rechnungsprüfung

5.4 Grobstruktur einer Bauprojektprüfung

3.3	Überprüfung: Wurden Regieleistungen nachvollziehbar aufgezeichnet und dementsprechend abgerechnet?	ausgewählte Rechnungen Aufmaßblätter Aufzeichnungen zu Regieleistungen	
3.4	Überprüfung: Wurden abgerechnete Positionen von der ÖBA kontrolliert und bei Bedarf korrigiert? Wurde die vereinbarte Leistung der ÖBA zur Rechnungsprüfung erfüllt?	ausgewählte Rechnungen Aufmaßblätter Detailpläne Leistungs-beschreibung ÖBA	
3.5	Überprüfung: Wurden im Angebot gewährte Nachlässe in der Rechnung abgezogen?	ausgewählte Rechnungen beauftragte Angebote	
3.6	Überprüfung: Wurden für den Fall einer verschuldeten Verzögerung des vereinbarten Fertigstellungstermins Vertragsstrafen vorgesehen und wurden diese bei Bedarf auch durchgesetzt?	Besondere Vertragsbestimmungen Schriftverkehr Bautagebuch	
3.7	Überprüfung: Wurden generell Vertragsstrafen entsprechend den Vertragsbestimmungen einbehalten?	Allgemeine Vertragsbestimmungen Besondere Vertragsbestimmungen Schriftverkehr Bautagebuch	
3.8	Überprüfung: Wurden die in den Vertragsbestimmungen festgesetzten Nachlässe (z.B. Skonto) und Sicherstellungen in der Rechnung abgezogen?	ausgewählte Rechnungen allgemeine und besondere Vertrags-bestimmungen	
Notizen und Anmerkungen:			

Abbildung 5.13: Fortsetzung - Projektphase: Rechnungsprüfung

6 Abschließendes Resümee

Zweck dieser Arbeit war die Analyse von Prüfungen des Projekterfolges bei Bauprojekten und resultierend daraus die Erstellung eines *Best Practice* Leitfadens. Dabei wurden vor allem der Prüfungsablauf und das Bewertungsschema der einzelnen ausgewählten Organisationen untersucht.

In der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen zeigte sich, dass es bereits sehr viele Vorgaben und Gesetze für die Prüftätigkeit gibt. Die Abteilungen der *Internen Revision* arbeiten im Allgemeinen nach den festgelegten *IIA-Standards* und sind verpflichtet diese einzuhalten. Daher wurde die Entscheidung getroffen, keinen voll umfassenden Leitfaden, sondern eine Sammlung von Empfehlungen für die Prüfung von Großprojekten anhand von *Best Practice* Beispielen zu erstellen. Die Sammlung wurde auf den bereits vorhandenen Vorgaben aufgebaut und wird als Ergänzung zu diesen gesehen. Die vorhandenen Vorgaben beziehen sich vor allem auf die allgemeine Vorgehensweise. Da es jedoch keine Vorgaben zur gezielten Prüfung von Bauprojekten gibt, beinhaltet die Sammlung wichtige Aspekte für die Prüfung von Bauprojekten.

Obwohl kein Leitfaden, sondern eine Sammlung von Empfehlungen erstellt wurde, konnte der Zweck der Arbeit erfüllt werden. Es gelang eine Erhebung der bestmöglichen und bereits erprobten Prüfungsmethoden und die gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Sammlung der Empfehlungen ein.

Während der Rechercharbeiten wurde deutlich, dass viele Gemeinsamkeiten in der Prüfungsdurchführung bei den ausgewählten Organisationen vorliegen. Die Unterschiede liegen im Detail und entstehen vor allem daher, dass die *Interne Revision* einen anderen bzw. direkteren Zugang zu der geprüften Stelle hat. Auch laufen die Prüfungen im Allgemeinen nach einem Standardprozess ab, der im Detail an die Individualität der einzelnen Prüfung angepasst wird. Nur die Prüfungstätigkeit des unabhängigen Sachverständigen unterscheidet sich deutlich von den anderen. Daher wurden im Zuge der Erstellung der Sammlung diese verschiedenen Herangehensweisen kombiniert und resultierend daraus Empfehlungen erstellt.

Im Zuge der Bearbeitung wurde der Eindruck gewonnen, dass die Prüfungstätigkeit des Rechnungshofes sehr strukturiert und nach genauen Vorgaben abläuft. Dies ist positiv zu bewerten, da eine klare Struktur für einen reibungslosen Prüfungsablauf die Vereinheitlichung der Prüfungen, die Objektivität der Prüfungsergebnisse und die Effektivität der Prüfungstätigkeiten fördert. Allerdings können zu viele Vorgaben auch den Prüfungsablauf versteifen und verlangsamen. Dem Prüfer soll trotz Vorgaben ausreichend Raum gewährt werden, um weitere Ideen einzubringen und bei unvorhersehbaren Ereignissen diese weiter zu verfolgen.

Die Erstellung einer Sammlung von Empfehlungen erschien passend, da die Organisationen selbst den geprüften Stellen Empfehlungen aussprechen und somit schließt sich ein Kreis. Die verfassten Empfehlungen basieren auf der Analyse der Vorgehensweise aus der Praxis. Bei jeder ausgewählten Organisation wurde der gesamte Prüfungsablauf und das Bewertungsschema untersucht und anschließend die für die Praxis am besten geeignete Vorgehensweise erhoben. In den Empfehlungen wurde versucht, diese positiven Aspekte so zu gestalten, dass diese anwendbar für alle Prüforganisationen werden. Somit wurde eine Sammlung von gut funktionierenden Vorgehensweisen aus der Praxis geschaffen.

7 Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- [1] Abdi-Herrle, Sasan, „Der Termin 2017 ist gestorben“. In: *Zeit Online* (7. August.2015).
- [2] Amling, Thomas und Bantleon, Ulrich, *Handbuch der Internen Revision*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2007.
- [3] Arbeitskreis „Technische Revision“ des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V., *Revision von Bauleistungen*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Erich Schmidt Verlag, 1995.
- [4] Atteslander, Peter, *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13. Aufl. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2010.
- [5] Barsch, Ralf, „Lektion 2: Aufbau einer modernen Revision: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Implementierung“. In: Eschborn: Management Circle AG.
- [6] Böttger, Stephan, „Externe Revision als Instrument der Kontrolle und Kostenreduzierung“. In: *Themen im Fokus* (2008).
- [7] Buderath, Hubertus, „Interne Revision als Element der Corporate Governance“. In: *Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision*. Hrsg. von Lück, Wolfgang. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006. Kap. 5, S. 99–120.
- [8] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision, *Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2013*. 2.1. Frankfurt am Main: DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Institut für Interne Revision Österreich und Schweizerischer Verband für Interne Revision, 2015.
- [9] Fuchs, Christian, Lebert, Stephan und Müller, Daniel, „Die unheimliche Firma“. In: *Die Zeit* (20. Juli.2015), S. 17–19.
- [10] Füss, Roland, *Die Interne Revision Bestandaufnahme und Entwicklungsperspektiven*. Hrsg. von Interne Revision e.V., Deutsches Institut für. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2005.
- [11] Institut für Interne Revision Österreich, *Das unternehmensweite Risikomanagementsystem aus der Sicht der Internen Revision*. 2. Aufl. Wien: Linde Verlag, 2014.

-
- [12] Institut für Interne Revision Österreich, *Interne Revision - Gestaltung und Organisation in der Praxis*. Wien: Institut für Interne Revision Österreich, 2008.
- [13] Lechner, Hans, *Arbeitshilfen für die Praxis, Nr. 4 - wie Sie mit Sicherheit Ihr Projekt versenken werden*. 1. Aufl. Graz: Verlag der Technischen Universität Graz, 2015.
- [14] Lück, Wolfgang und Henke, Michael, „Zusammenarbeit von Interner Revision (IR) und Abschlussprüfer“. In: *Zentrale Tätigkeitsbereiche der Internen Revision*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2006. Kap. 6, S. 121–151.
- [15] Nagel, Ulrich, *Baustellen-Management: Praxishilfen für die erfolgreiche Bauleitung; mit Checklisten, Praxistips, Rechtshinweisen und Musterbriefen*. Baupraxis + Baubetrieb. Berlin: Verlag für Bauwesen, 1998.
- [16] Peemöller, Volker H. und Kregel, Joachim, *Grundlagen der Internen Revision*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2010.
- [17] Prem, Friedrich, *Starke Bauherren - Komplexe Bauprojekte effizient und erfolgreich managen*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 2013.
- [18] Rothe, Kay und Kortmann, Clemens, „Baurevision - Vor- und Nachteile der baubegleitenden Revision mit Praxisfällen“. In: *Interne Revision aktuell Berufsstand 07/08: Prüfungsansätze und -methoden*. Hrsg. von DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2008. Kap. 2.10, S. 192–202.
- [19] Scheifinger, Peter, *Honorarordnung für Begleitende Kontrolle HO-BK*. Auflage 2001. Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten, 2001.
- [20] Schwager, Elmar und Fischer, Josef, *Prüfungs- und Beratungsleistungen einer modernen Baurevision*. Techn. Ber. Bietigheim-Bissingen: The AuditFactory, 2008.
- [21] Wingsch, Dittmar, „Baurevision in der Praxis“. In: *ZIR Zeitschrift Interne Revision* 2 (April.2005), S. 64–66.

Allgemeine Internetquellen

- [22] DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., *DIIR Deutsches Institut für Interne Revision e.V.* 2012. <http://www.diir.de>.

- [23] Generalsekretariat der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI), *Über uns - INTOSAI Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden*. 2006. <http://www.intosai.org/de/ueber-uns.html>.
- [24] Institut für Interne Revision Österreich - IIA Austria, *Institut für Interne Revision Österreich*. 2015. <http://www.internerevision.at>.
- [25] Schwager, Elmar, *Baurevision*. 2011. <http://www.auditfactory.de/internal-audit/leistungen-unternehmen/baurevision.html?L=0>.
- [26] Schwager, Elmar, *Baurevision: Schwachstellen in Bauprozessen*. 2011. <http://www.auditfactory.de/aktuelles/aktuelles-details/article/baurevision-schwachstellen-in-bauprozessen.html?L>.
- [27] Schwager, Elmar, *Handwörterbuch der Internen Revision*. 2012. <http://www.forum-executives.de/lexikon/d.html?L>.
- [28] Schwager, Elmar, *Nutzen von Baurevision*. 2011. <http://www.auditfactory.de/internal-audit/leistungen-unternehmen/baurevision/vorteile-der-baurevision.html#c338>.
- [29] Schwager, Erlmar, *Prüffelder in der Baurevision*. 2011. <http://www.auditfactory.de/internal-audit/leistungen-unternehmen/baurevision/vorteile-der-baurevision/leistungen-der-auditfactory.html#c339>.
- [30] Stiller, Gudrun, *Wirtschaftslexikon24 - externe Revision*. 2015. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/externe-revision/externe-revision.htm>.
- [31] Stiller, Gudrun, *Wirtschaftslexikon24 - Systemprüfung*. 2015. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/systemprüfung/systemprüfung.htm>.

Flughafen Wien AG

- [32] Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG, „Prüfprogrammplanung des FB R“. Power Point Vortrag. 2015.
- [33] Aktiengesellschaft, Flughafen Wien, *Vienna International Airport*. 2015. http://www.viennaairport.com/unternehmen/flughafen_wien_ag.
- [34] Der Vorstand der Flughafen Wien AG, „Geschäftsordnung des Fachbereiches Revision der Flughafen Wien AG“. G-Dienstanweisung 2001-05. 2001.

-
- [35] Grubmüller, Günter, „Revisionshandbuch der Konzernrevision der Flughafen Wien AG“. internes Dokument. 2013.

Stadtrechnungshof Wien

- [36] Der Rechnungshof, *Organisation - Der Rechnungshof*. 2015. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/organisation.html>.
- [37] Stadtrechnungshof Wien, „MA 28, Umgestaltung der Mariahilfer Straße - bauliche Maßnahmen Prüfersuchen gem. § 73e Abs 1 WStV vom 24. März 2014“. Tätigkeitsbericht. 2014.
- [38] Stadtrechnungshof Wien, „MA 29 Neubau der Rechenbrücke und der Schneiderbrücke“. Tätigkeitsbericht. 2014.
- [39] Stadtrechnungshof Wien, „MA 29, Prüfung der Einhaltung von Dokumentationspflichten bei Vergabeverfahren“. Tätigkeitsbericht. 2014.
- [40] Stadtrechnungshof Wien, „MA 51, Um- und Ausbau der Albert-Schultz-Halle Prüfersuchen gem. § 73 Abs 6a WStV vom 13. Dezember 2013“. Tätigkeitsbericht. 2014.
- [41] Stadtrechnungshof Wien, *Organisation des Stadtrechnungshofes*. 2015. http://www.stadtrechnungshof.wien.at/zahlen_und_fakten/Organisation.htm.
- [42] Stadtrechnungshof Wien, *Prüfaufgaben des Stadtrechnungshofes*. 2015. <http://www.stadtrechnungshof.wien.at/aufgaben/Aufgaben.htm>.
- [43] Stadtrechnungshof Wien, *Prüfberichte bzw. Tätigkeitsbericht*. 2015. http://www.stadtrechnungshof.wien.at/ausschuss/berichte_ausschuss.htm.
- [44] Stadtrechnungshof Wien, *Rechtsgrundlagen*. 2015. <http://www.stadtrechnungshof.wien.at/aufgaben/Rechtsgrundlagen.htm>.
- [45] Stadtrechnungshof Wien, *Tätigkeitsbericht 2014*. Stadtrechnungshof Wien, 2014.

Rechnungshof

- [46] Der Rechnungshof, *Auftrag und Nutzen - der Rechnungshof*. 2013. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/auftrag-und-ziele.html>.
- [47] Der Rechnungshof, *Auftrag - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/auftrag-und-ziele/auftrag.html>.

- [48] Der Rechnungshof, *Bericht des Rechnungshofes - Anti-Claimmanagement und Korruptionsbekämpfung bei Straßen- und Bauvorhaben*. Wien: Der Rechnungshof, 2012/2.
- [49] Der Rechnungshof, *Bericht des Rechnungshofes - Besonderer Teil Nachfrageverfahren 2013*. Wien: Der Rechnungshof, 2014/10.
- [50] Der Rechnungshof, *Bericht des Rechnungshofes - Generalsanierung und Erweiterung des Museums für zeitgenössische Kunst (21er Haus)*. Wien: Rechnungshof, 2014/6.
- [51] Der Rechnungshof, *Bericht des Rechnungshofes - ÖBB Infrastruktur AG: Erste Teilprojekte der Koralmbahn*. Wien: Rechnungshof, 2014/7.
- [52] Der Rechnungshof, *Bericht des Rechnungshofes - Technische Betriebsführung und bauliche Erhaltungsmaßnahmen des AKH Wien - Medizinischer Universitätscampus*. Wien: Rechnungshof, 2014/8.
- [53] Der Rechnungshof, *Leistungen - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/auftrag-und-ziele/leistungen.html>.
- [54] Der Rechnungshof, *Leistungsbericht 2013/2014*. Wien: Der Rechnungshof, 2014.
- [55] Der Rechnungshof, *Nachfrageverfahren - Der Rechnungshof*. 2014. <http://www.rechnungshof.gv.at/berichte/nachfrageverfahren.html>.
- [56] Der Rechnungshof, *Nutzen - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/auftrag-und-ziele/nutzen.html>.
- [57] Der Rechnungshof, *Prüfen - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/pruefung.html>.
- [58] Der Rechnungshof, *Prüfprogramm - Der Rechnungshof*. 2013. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/pruefung/pruefungsprogramm.html>.
- [59] Der Rechnungshof, *Prüfungsablauf - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/pruefung/pruefungsablauf.html>.
- [60] Der Rechnungshof, *Prüfungsformen - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/pruefung/pruefungsformen.html>.
- [61] Der Rechnungshof, *Prüfungsmaßstäbe - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/pruefung/pruefungsmasstaebe.html>.
- [62] Der Rechnungshof, *Schwerpunkt - Der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/pruefung/schwerpunkte.html>.

-
- [63] Der Rechnungshof, *Strategie*. Wien: Der Rechnungshof, 2015.
- [64] Der Rechnungshof, *Über den Rechnungshof*. 2015. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/der-rechnungshof.html>.
- [65] Der Rechnungshof, *Wirkung - Der Rechnungshof*. 2014. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/auftrag-und-ziele/wirkungen.html>.
- [66] Der Rechnungshof, *Ziele - der Rechnungshof*. 2012. <http://www.rechnungshof.gv.at/ueber-den-rh/auftrag-und-ziele/ziele.html>.
- [67] Der Rechnungshof Reihe Niederösterreich, *Bericht des Rechnungshofes - Flughafen Wien AG; Projekt Skylink*. Wien: Rechnungshof, 2011/1.

A Interviews

A.1 Gesprächsleitfaden für Praxisbeispiele

1. Was war der Anlass/Anstoß zu dieser Prüfung?
2. Wie haben Sie die Prüfung geplant?
 - a) Was war der Umfang dieser Prüfung:
 - i. Wo hat sie begonnen und wo hat sie geendet?
 - ii. Was umfasst sie noch und was nicht mehr?
 - b) Welche Aspekte umfasst die Prüfung mindestens?
 - c) Was hat Ihnen als Prüfungsgrundlage gedient?
 - d) In welchen Phasen/Schritten ist die Prüfung strukturiert?
 - i. Vor
 - ii. Während
 - iii. Nach der Prüfung
 - iv. Evaluierung der Wirksamkeit der Umsetzungen der Empfehlungen und Maßnahmen
 - e) Welche Meilensteine und Zwischenergebnisse haben Sie festgelegt?
3. Wie ist die Kommunikation mit den Geprüften erfolgt?
 - a) Vor
 - b) Während
 - c) Nach der Prüfung
4. Welche Schritte haben Sie in der Vorbereitung gesetzt?
5. Wie ist die Prüfung tatsächlich abgelaufen?
 - a) Lässt sich ein Schema aus dieser Prüfung ableiten?
 - b) Nach welchen Kriterien haben Sie die Bewertung der Erkenntnisse vorgenommen?
 - c) Wie gehen Sie bei der Ableitung von Empfehlungen aus den Erkenntnissen vor?

- i. In welcher Weise werden dabei die Geprüften eingebunden?
 - ii. Wie erfassen Sie die Stellungnahmen?
6. Wie ist der Ablauf der Prüfungsbericht-Erstellung?
- a) Welchen Aufbau/welche Struktur haben Ihre Prüfungsberichte?
 - b) In welcher Form werden dabei die Geprüften eingebunden
 - i. Wie gehen Sie mit Einwänden/Beschwerden um?
 - c) Welchen Prüfungen wird der Prüfbericht vor Freigabe unterzogen?
 - i. Welche Prüfschritte?
 - ii. Wer hat welche Prüfberechtigung/-pflicht?
7. Wie erfolgt die Präsentation und Kommunikation des Prüfberichts?
8. Wie wird die Umsetzung der Empfehlungen und Maßnahmen überwacht?
- a) In welchen Fällen erfolgt eine erneute Prüfung?

A.2 Gesprächsleitfaden für Interview Sachverständiger

Gesprächsleitfaden für Interview Sachverständiger		
	Von besonderer Wichtigkeit	Die größten Optimierungspotentiale
Auswahl bzw. Anlasse der Prüfung		
Prüfungsvorbereitung		
Prüfungsdurchführung: Ablauf, notwendige Schritte		
Bewertungsschema: Erkenntnisse und daraus resultierende Empfehlungen		
Überwachung Umsetzung der Maßnahmen und Empfehlungen		

A.3 Liste geführte Interviews

Folgende Interviews wurden geführt:

- **05.Oktober.2015:** Interview mit Herrn Dipl.-Ing. Dr. Drahosch und Herrn Dipl.-Ing. Ernst, Prüfer des Stadtrechnungshofs Wien - Abteilung Behörden und Bauwirtschaft zur Prüfung MA 51, Um- und Ausbau der Albert-Schultz-Halle, Prüfersuchen gem. §73 Abs 6a WStV vom 13. Dezember 2013
- **08.Oktober.2015:** Interview mit Herrn Mag. Dr. Benes, Herrn Dipl.-Ing. Deix und Herrn Mag. Hannig, Prüfer des Stadtrechnungshofs - Stabstelle Wettbewerbs- und Bauvertragsrecht Wien zur Prüfung MA29, Prüfung der Einhaltung von Dokumentationspflichten bei Vergabeverfahren
- **08.Oktober.2015:** Interview mit Herrn Ing. Bachler und Herrn Ing. Zisch, Prüfer des Stadtrechnungshofs - Abteilung Bau- und Anlagentechnik Wien zur Prüfung MA 28, Umgestaltung der Mariahilfer Straße - bauliche Maßnahme, Prüfersuchen gem. §73e Abs 1 WStV vom 24. März 2014
- **08.Oktober.2015:** Interview mit Herrn Bmst. Dipl.-Ing. Klein, Prüfer des Stadtrechnungshofs Wien - Abteilung Behörden und Bauwirtschaft zur Prüfung MA29, Neubau der Rechenbrücke und der Schneiderbrücke
- **13.Oktober.2015:** Interview mit Herrn Dipl.-Ing. Ehgartner, Prüfer des Stadtrechnungshofs - Abteilung Bauangelegenheiten
- **29.Oktober.2015:** Interview mit Herrn Dipl.-Ing. Schwan, Prüfer der Abteilung Interne Revision der Flughafen Wien AG
- **09.November.2015:** Interview mit Herrn Dr. Rant, Sachverständiger für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen

Aus Datenschutzgründen werden die verfassten Gesprächsprotokolle nicht veröffentlicht.