

Lehrstuhl für Betriebswirtschaft der Brau- und Lebensmittelindustrie
Fakultät für Brauwesen, Lebensmitteltechnologie und Milchwissenschaften
der Technischen Universität München

**Optimierung des Prozesses der Leistungserstellung
in der Jahresabschlußprüfung
durch den Einsatz von Projektmanagement**

Dipl.-Kfm. Thomas Kless

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec.) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Henning Klostermeyer
Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück
2. Univ.-Prof. Dr. Hannes Weindlmaier
3. Univ.-Prof. Dr. Alois Heißenhuber

Die Dissertation wurde am 26.6.2000 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt am 25.10.2000 angenommen.

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....1

1.1 Notwendigkeit einer Optimierung des Prüfungsprozesses aufgrund der erhöhten öffentlichen und gesetzlichen Anforderungen sowie aufgrund des Wettbewerbsdrucks in der Jahresabschlußprüfung	1
1.2 Projektmanagement als Organisations- und Führungskonzept zur effizienten Koordination von funktionsübergreifenden Vorhaben	6
1.3 Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung eines Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung	9

2 Planung der Jahresabschlußprüfung mit den Methoden und Instrumenten des Projektmanagements.....15

2.1 Strukturierung der Jahresabschlußprüfung in der Prüfungsprogrammplanung anhand der Projektstrukturplanung	17
2.2 Erhöhung der Transparenz in der Prüfungszeitplanung durch projektorientierte Methoden und Instrumente zur Zeitplanung.....	33
2.3 Ausgleich von Schwankungen in der Personalauslastung der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe projektorientierter Personaleinsatzplanung.....	43
2.4 Zwischenergebnis: Erleichterungen in der Prüfungsplanung durch Visualisierung und Strukturierung mit Hilfe einer Software-gestützten Projektplanung.....	56

3 Unterstützung der Prüfungsdurchführung durch den Einsatz von Projektmanagement58

3.1 Beeinflussung des Prüfungsablaufs durch Ausgleich von Plan/Ist-Abweichungen anhand der Projektsteuerung.....	59
3.2 Effiziente Informationsversorgung im Prüfungsverlauf durch Nutzung eines projektorientierten Informationssystems	69
3.3 Steigerung der Mitarbeiterleistung in der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe projektorientierter Führungstechniken.....	86
3.4 Zwischenergebnis: Erhöhung der Urteilssicherheit durch projektorientierte Steuerung, Informationsversorgung und Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung	98

4 Überwachung der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe von Projektmanagement.....	100
4.1 Voraussetzungen für eine projektorientierte Überwachung der Jahresabschlußprüfung	101
4.2 Verwendung von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements in den Objektbereichen der Prüfungsüberwachung.....	110
4.3 Auswirkungen des Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung auf die Anforderungen an die Mitarbeiter des Abschlußprüfers – Maßnahmen zur Prüfungsüberwachung im Rahmen der <i>Quality Control</i>	122
4.4 Zwischenergebnis: Erfüllung der Anforderungen des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes an die Prüfungsqualität durch den Einsatz projektorientierter Überwachungsmaßnahmen	131
5 Darstellung und Beurteilung der Ergebnisse aus der empirischen Umfrage zum Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung	133
5.1 Empirische Untersuchung der Methoden und Instrumente des Projektmanagements in der Prüfungsplanung	136
5.2 Anforderungen der Wirtschaftsprüferpraxis an ein Projektmanagement in der Prüfungsdurchführung.....	144
5.3 Möglichkeiten und Grenzen des praktischen Einsatzes von Projektmanagement in der Prüfungsüberwachung.....	153
5.4 Ergebnis der empirischen Umfrage: Anwendung von Software-Tools und Berücksichtigung weicher Erfolgsfaktoren als zentrale Anforderungen der Praxis an ein Projektmanagement für die Jahresabschlußprüfung	159
6 Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: Verbesserung der Prüfungsqualität und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in der Jahresabschlußprüfung durch den Einsatz von Projektmanagement.....	161
Anhang	165
Literaturverzeichnis	192

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	X

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....1

1.1 Notwendigkeit einer Optimierung des Prüfungsprozesses aufgrund der erhöhten öffentlichen und gesetzlichen Anforderungen sowie aufgrund des Wettbewerbsdrucks in der Jahresabschlußprüfung	1
1.2 Projektmanagement als Organisations- und Führungskonzept zur effizienten Koordination von funktionsübergreifenden Vorhaben	6
1.3 Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung eines Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung	9

2 Planung der Jahresabschlußprüfung mit den Methoden und Instrumenten des Projektmanagements.....15

2.1 Strukturierung der Jahresabschlußprüfung in der Prüfungsprogrammplanung anhand der Projektstrukturplanung.....	17
2.1.1 Ganzheitliche Vorgehensweise und Zielorientierung als wesentliche Grundlagen einer projektorientierten Planung des Prüfungsprogramms.....	17
2.1.2 Gliederung des Prüfungsstoffs in der Prüfungsprogrammplanung mit Hilfe eines tätigkeitsbezogenen Projektstrukturplans	24
2.1.3 Abgrenzung von Teilaufgaben in der Jahresabschlußprüfung durch Definition projektorientierter Meilensteine.....	30
2.2 Erhöhung der Transparenz in der Prüfungszeitplanung durch projektorientierte Methoden und Instrumente zur Zeitplanung.....	33
2.2.1 Möglichkeiten und Grenzen eines Einsatzes der projektorientierten Aufwandschätzung zur Ermittlung der Prüfungszeiten.....	34
2.2.2 Entwicklung der Zeitplanung in der Jahresabschlußprüfung unter Verwendung einer projektorientierten Terminliste	37
2.2.3 Visualisierung der Prüfungszeitplanung durch Darstellung von Dauer und Abhängigkeiten der einzelnen Prüfungshandlungen im Balkendiagramm	40

2.3 Ausgleich von Schwankungen in der Personalauslastung der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe projektorientierter Personaleinsatzplanung	43
2.3.1 Wirtschaftliche Gründe für eine Zusammenstellung des Prüfungsteams unter Beachtung der Einflußfaktoren auf die projektorientierte Personaleinsatzplanung	45
2.3.2 Beseitigung von Engpässen im Prüfereinsatz als wesentliche Aufgabe einer projektorientierten Personaleinsatzplanung.....	47
2.3.3 Instrumente der Kapazitätsplanung zur Planung des Personaleinsatzes in der Jahresabschlußprüfung.....	52
2.4 Zwischenergebnis: Erleichterungen in der Prüfungsplanung durch Visualisierung und Strukturierung mit Hilfe einer Software-gestützten Projektplanung	56
3 Unterstützung der Prüfungsdurchführung durch den Einsatz von Projektmanagement	58
3.1 Beeinflussung des Prüfungsablaufs durch Ausgleich von Plan/Ist-Abweichungen anhand der Projektsteuerung	59
3.1.1 Projektorientierte Steuerung der Jahresabschlußprüfung als zielgerichtete Einflußnahme des Abschlußprüfers auf den Prüfungsablauf	59
3.1.2 Ansatzpunkte im Prüfungsverlauf für eine projektorientierte Steuerung der Jahresabschlußprüfung	61
3.1.3 Anwendung von projektorientierten Steuerungsmaßnahmen im Prüfungsverlauf	65
3.2 Effiziente Informationsversorgung im Prüfungsverlauf durch Nutzung eines projektorientierten Informationssystems	69
3.2.1 Einsatz von Software als Voraussetzung für die Einrichtung eines projektorientierten Informationssystems in der Jahresabschlußprüfung	71
3.2.2 Integration der Prüfungsdokumentation in ein projektorientiertes Informationssystem für die Jahresabschlußprüfung	76
3.2.3 Verbesserung der Informationsversorgung während der Prüfung durch Übernahme des Prinzips der direkten Kommunikation aus dem Projektmanagement.....	81
3.3 Steigerung der Mitarbeiterleistung in der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe projektorientierter Führungstechniken	86
3.3.1 Erweiterte Anforderungen an die Mitarbeiterführung als Grund für projektorientierte Führungstechniken	87
3.3.2 Verhaltensorientierte Ansätze als Bestandteil projektorientierter Führungstechniken in der Jahresabschlußprüfung	92
3.3.3 Übernahme von projektorientierten Führungsmethoden in Form eines verbesserten Einsatzes von Teamarbeit.....	95
3.4 Zwischenergebnis: Erhöhung der Urteilssicherheit durch projektorientierte Steuerung, Informationsversorgung und Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung	98

4 Überwachung der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe von Projektmanagement	100
4.1 Voraussetzungen für eine projektorientierte Überwachung der Jahresabschlußprüfung	101
4.1.1 Prozeßbegleitende Erfassung der Istwerte im Prüfungsablauf als zentrale Anforderung an eine projektorientierte Prüfungsüberwachung.....	101
4.1.2 Ermittlung von Gründen für Plan/Ist-Abweichungen im Prüfungsverlauf durch Analyse und Bewertung der Abweichungen	105
4.1.3 Projektorientierte Überwachung der Jahresabschlußprüfung durch Zusammenwirken von formellen und informellen Überwachungsmaßnahmen.....	107
4.2 Verwendung von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements in den Objektbereichen der Prüfungsüberwachung.....	110
4.2.1 Meilensteintrendanalyse als sinnvolles und notwendiges Instrument zur Überwachung des Prüfungsablaufs	111
4.2.2 Möglichkeiten und Grenzen für eine Überwachung der Prüfungszeit anhand des projektorientierten Balkendiagramms	116
4.2.3 Personelle Überwachung in der Jahresabschlußprüfung mit den Methoden und Instrumenten des Projektmanagements	119
4.3 Auswirkungen des Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung auf die Anforderungen an die Mitarbeiter des Abschlußprüfers – Maßnahmen zur Prüfungsüberwachung im Rahmen der <i>Quality Control</i>	122
4.3.1 Soziale Kompetenzen und Kenntnisse im Projektmanagement als erweiterte Anforderungen an den Prüfungsleiter	123
4.3.2 Ableitung der Anforderungen an die einzelnen Prüfer aus den Anforderungen an den Prüfungsleiter bei einem Einsatz von Projektmanagement	127
4.3.3 Vermittlung der erforderlichen Fähigkeiten durch Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter des Abschlußprüfers.....	129
4.4 Zwischenergebnis: Erfüllung der Anforderungen des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes an die Prüfungsqualität durch den Einsatz projektorientierter Überwachungsmaßnahmen.....	131

5 Darstellung und Beurteilung der Ergebnisse aus der empirischen Umfrage zum Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung	133
5.1 Empirische Untersuchung der Methoden und Instrumente des Projektmanagements in der Prüfungsplanung.....	136
5.2 Anforderungen der Wirtschaftsprüferpraxis an ein Projektmanagement in der Prüfungsdurchführung.....	144
5.3 Möglichkeiten und Grenzen des praktischen Einsatzes von Projektmanagement in der Prüfungsüberwachung.....	153
5.4 Ergebnis der empirischen Umfrage: Anwendung von Software-Tools und Berücksichtigung weicher Erfolgsfaktoren als zentrale Anforderungen der Praxis an ein Projektmanagement für die Jahresabschlußprüfung	159
6 Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: Verbesserung der Prüfungsqualität und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in der Jahresabschlußprüfung durch den Einsatz von Projektmanagement	161
 Anhang	 165
Literaturverzeichnis	192

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenüberstellung der Gliederungskriterien in der Projektstrukturplanung und in der Prüfungsprogrammplanung	27
Abbildung 2: Beispiel für ein einfaches vernetztes Balkendiagramm in der Jahresabschlußprüfung	42
Abbildung 3: Meilensteintrendanalyse	114

Anhangverzeichnis

Anlage 1:	Fragebogen der empirischen Untersuchung zum Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung	166
Anlage 2:	Questionnaire to a doctoral thesis Application of project management in the auditing process	175
Anlage 3:	Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung	184

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anschluß an internationalen Verbund	135
Tabelle 2:	Zielorientierung in der Jahresabschlußprüfung	136
Tabelle 3:	Ganzheitlichkeit in der Jahresabschlußprüfung.....	137
Tabelle 4:	Probleme in der Prüfungsplanung	138
Tabelle 5:	Standardisierte Planungstools.....	140
Tabelle 6:	Teilaufgaben zur Strukturierung der Jahresabschlußprüfung	141
Tabelle 7:	Aspekte der Personaleinsatzplanung	143
Tabelle 8:	Probleme im Prüfungsverlauf.....	145
Tabelle 9:	Maßnahmen zur Einhaltung des Endtermins.....	147
Tabelle 10:	Methoden und Instrumente der Informationsversorgung	149
Tabelle 11:	Notwendigkeit der zunehmende Integration von sachverständigen Dritten in Prüfungsteams	150
Tabelle 12:	Bedeutung der Mitarbeitermotivation in der Jahresabschlußprüfung	151
Tabelle 13:	Maßnahmen zur Mitarbeiterführung	152
Tabelle 14:	Probleme in der Prüfungsüberwachung.....	154
Tabelle 15:	Methoden und Instrumente der Prüfungsüberwachung	155
Tabelle 16:	Prüfungsleiter als koordinierender Projektleiter.....	156
Tabelle 17:	Prüfungshandlungen durch den Prüfungsleiter.....	157
Tabelle 18:	Fähigkeiten eines Prüfungsleiters	158

Abkürzungsverzeichnis

a.A.	=	anderer Auffassung
Abs.	=	Absatz
AG	=	Aktiengesellschaft
AktG	=	Aktiengesetz
Anm.	=	Anmerkung
Aufl.	=	Auflage
bzw.	=	beziehungsweise
CPA	=	Certified Public Accountant(s)
DATEV	=	Datenverarbeitung und Dienstleistung für den steuerberatenden Beruf eG
Diss.	=	Dissertation
DV	=	Datenverarbeitung
e.V.	=	eingetragener Verein
et al.	=	et alii
FG	=	Fachgutachten
GmbH	=	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	=	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	=	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	=	Herausgeber
IAS	=	International Accounting Standards
IDW	=	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IÜS	=	Internes Überwachungssystem
KG	=	Kommanditgesellschaft
KonTraG	=	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
Nr.	=	Nummer(n)
Rz.	=	Randziffer(n)
S.	=	Seite(n)
Sp.	=	Spalte
Tz.	=	Textziffer
US-GAAP	=	United States – Generally Accepted Accounting Standards
usw.	=	und so weiter
vBP	=	vereidigter Buchprüfer
vgl.	=	vergleiche
VO	=	Gemeinsame Stellungnahme des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. und der Wirtschaftsprüferkammer
Vol.	=	Volume
WP	=	Wirtschaftsprüfer
WPO	=	Gesetz über eine Berufsordnung der Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüferordnung)

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

1.1 Notwendigkeit einer Optimierung des Prüfungsprozesses aufgrund der erhöhten öffentlichen und gesetzlichen Anforderungen sowie aufgrund des Wettbewerbsdrucks in der Jahresabschlußprüfung

Die Kritik der Öffentlichkeit an dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer hat in den vergangenen Jahren so stark zugenommen, daß inzwischen sogar von einer Krise des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes gesprochen werden kann.¹⁾ Die Öffentlichkeit erhebt besonders dann massive Vorwürfe gegen die Wirtschaftsprüfer, wenn Unternehmen einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erhielten und anschließend in eine bedeutende Schieflage gerieten.²⁾ Als spektakuläre Unternehmenskrisen der Vergangenheit, bei denen die Wirtschaftsprüfer in der Kritik standen, sind z.B. die Fälle Klöckner, Schneider/ Deutsche Bank, HypoVereinsbank, Metallgesellschaft, Philipp Holzmann und Flowtex zu nennen. Den Wirtschaftsprüfern wurde dabei u.a. vorgehalten, wesentliche finanzielle Risiken und teilweise sogar den Ausweis fiktiver Vermögensgegenstände nicht erkannt zu haben.

Der Gesetzgeber hat aufgrund dieser Fehlentwicklungen bereits das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verabschiedet und damit die Anforderungen an die Unternehmensleitung sowie an den Abschlußprüfer erhöht. Mit dem KonTraG wurde in § 91 Abs. 2 AktG die Verpflichtung der Unternehmensleitung aufgenommen, ein Risikomanagementsystem und ein Überwachungssystem im Unternehmen einzurichten.³⁾ Diese Konkretisierung der Pflichten der

1) Vgl. Lück, Wolfgang: Quality Control – ein Weg aus der Krise?! In: Betriebs-Berater 2000, Heft 17, S. I.

2) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 246; Lück, Wolfgang: Quo vadis? Rechnungslegung und Jahresabschlußprüfung im Widerstreit der Interessen. In: Wirtschaftswissenschaften in Theorie und Praxis. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1989, S. 75.

3) Vgl. Lück, Wolfgang: Internes Überwachungssystem (IÜS). Die Pflicht zur Einrichtung und zur Prüfung des Internen Überwachungssystem durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Risikomanagementsystem und Internes Überwachungssystem. KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Band 5 der Schriftenreihe des Universitätsforums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. Karlsruhe 1998, S. 128-129; Brebeck, Frank und Dagmar Herrmann: Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlußprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1997, S. 381; Lück, Wolfgang: Die Bedeutung der Internen Revision für die Unternehmensführung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.7.1999, S. 27.

Unternehmensleitung hat auch eine Ausweitung der Jahresabschlußprüfung zur Folge: Die Prüfungsvorschriften im HGB wurden durch das KonTraG u.a. dahingehend verschärft, daß aufgrund des geänderten § 317 Abs. 4 HGB bei einer Aktiengesellschaft, die Aktien mit amtlicher Notierung ausgegeben hat, außerdem im Rahmen der Prüfung zu beurteilen ist, ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann. Diese Prüfungen stellen eine bedeutende Erweiterung der bisherigen Jahresabschlußprüfung dar.¹⁾

Internationale Entwicklungen lassen eine weitere Steigerung der Anforderungen an die Jahresabschlußprüfung erwarten. Maßgebliche Vorschriften zur Erweiterung der Prüfung enthält eine Untersuchung des *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, veröffentlicht unter dem Titel „*Internal Control – Integrated Framework*“ (*COSO-Report*). Die Vorschriften des *COSO-Reports* entfalten indirekte Wirkungen auch für den deutschen Abschlußprüfer.²⁾

Zusätzlich zu den gesetzlichen Bestimmungen und den internationalen Entwicklungen muß der Abschlußprüfer aber selbst durch *Quality Control* auf die Krise reagieren. Der wirtschaftsprüfende Berufsstand unternimmt schon seit vielen Jahren Anstrengungen, um die Qualität der Abschlußprüfung zu verbessern.³⁾ Die Prüfungsqualität kann

-
- 1) Vgl. Dörner, Dietrich: Ändert das KonTraG die Anforderungen an den Abschlußprüfer? In: *Der Betrieb* 1998, S. 2.
 - 2) Vgl. Lück, Wolfgang und Andreas Makowski: *Internal Control. COSO-Report; Guidance on Criteria of Control; Internal Financial Control*. In: *Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen* 1996, S. 157-158; Brebeck, Frank und Dagmar Herrmann: Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlußprüfung. In: *Die Wirtschaftsprüfung* 1997, S. 381.
 - 3) Vgl. Lück, Wolfgang: *Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis*. In: *Der Betrieb* 2000, S. 5; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: *Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen*. In: *Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW*. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 7-28; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: *VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis*. In: *Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW*. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 21-54; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: *Entwurf IDW Prüfungsstandard: Ziele und allgemeine Grundsätze für die Durchführung von Abschlußprüfungen (IDW EPS 200)*. In: *IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S)*. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Loseblattsammlung. Düsseldorf. Stand 1999, S. 1-8.

wesentlich verbessert werden, wenn sich der Abschlußprüfer einer externen Überwachung unterwirft (sog. „*Peer Review*“).¹⁾ Ein solcher *Peer Review* wurde in der deutschen Literatur bereits vor 25 Jahren für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer gefordert.²⁾ Ein Gesetzentwurf zur Änderung der Wirtschaftsprüferordnung zum Zwecke der Einführung des *Peer Review* in Deutschland liegt inzwischen vor.³⁾ Als Konsequenz aus der Einführung des *Peer Review* sind Konzepte zur Verbesserung des Prüfungsablaufs und zur Steigerung der Prüfungsqualität erforderlich, die dokumentierbar und vor allem für einen externen Prüfer nachprüfbar sein müssen.⁴⁾

Neben den erhöhten öffentlichen und gesetzlichen Anforderungen an die Jahresabschlußprüfung hat sich auch der Wettbewerb für die Abschlußprüfer verstärkt. Der Prüfungsmarkt als der klassische Markt des Abschlußprüfers ist durch Sättigungserscheinungen gekennzeichnet.⁵⁾ Wirtschaftsprüfungsunternehmen stehen untereinander längst in einem harten Wettbewerb.⁶⁾ Dieser Wettbewerb wirkt sich auf die Höhe der Prüfungshonorare aus, die in zunehmendem Maße den Ausschlag für die Vergabe von Prüfungsaufträgen geben.⁷⁾ Der Abschlußprüfer ist gezwungen, auf die sinkenden Prüfungshonorare mit einer Senkung der Prüfungskosten zu reagieren, wenn er Überschüsse aus Jahresabschlußprüfungen erzielen will oder wenn er zumindest die Verluste aus Jahresabschlußprüfungen gering halten will. Die Kosten der Jahresabschlußprüfung können gesenkt werden, wenn die Prüfungszeit verkürzt und damit die zeitabhängigen Kosten

-
- 1) Vgl. Dörner, Dietrich: Die externe Qualitätskontrolle für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1999, S. 132.
 - 2) Vgl. Lück, Wolfgang und H. Peter Holzer: Quality Control. Grundsätze zur Verbesserung der Prüfungsqualität. In: Die Wirtschaftsprüfung 1975, S. 541-546; Lück, Wolfgang et al.: Qualitätsverbesserungen von Jahresabschlußprüfungen. Anmerkungen zur Quality Control. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1980, S. 34-53.
 - 3) Vgl. o.V.: Kabinett beschließt Gesetzentwurf zur Qualitätskontrolle für Wirtschaftsprüfer. In: Der Betrieb 2000, S. 892.
 - 4) Vgl. Dörner, Dietrich: Die externe Qualitätskontrolle für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1999, S. 128.
 - 5) Vgl. Lück, Wolfgang: Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis. In: Der Betrieb 2000, S. 1.
 - 6) Vgl. Braun, Frank: Gebührendruck und Prüfungsqualität bei Pflichtprüfungen mittelständischer Unternehmen. In: Betriebs-Berater 1996, S. 999; Brase, Peter: Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland. Eine Standortanalyse. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1996, S. 316; Lindgens-Strache, Ursula: Peer Review – Ein probates Mittel zur Sicherung und Verbesserung der Prüfungsqualität in Deutschland? In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 261; Quick, Reiner: Die Risiken der Abschlußprüfung. Düsseldorf 1996, S. 17-18.
 - 7) Vgl. Marten, Kai-Uwe: Entwicklungen und Herausforderungen für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer – Ergebnisse einer empirischen Prognosestudie. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1996, S. 11.

verringert werden.¹⁾ Der Kostendruck führt damit zu einem Zeitdruck auf die Jahresabschlußprüfung.²⁾ Dieser Zeitdruck auf die Jahresabschlußprüfung wird dadurch verstärkt, daß der Abschlußprüfer aufgrund der steigenden Menge an rechtlichen Vorschriften, der wachsenden Unternehmensgrößen, der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft sowie der Automatisierung der Abrechnungssysteme in der kurzen Prüfungszeit einen immer umfangreicheren Prüfungsstoff zu bearbeiten hat.³⁾

Diese Herausforderungen zwingen den Abschlußprüfer, nach Optimierungsmöglichkeiten für den Prozeß der Leistungserstellung in der Jahresabschlußprüfung zu suchen.⁴⁾ Er muß dabei untersuchen, welche Konzepte aus anderen Branchen auf die Abschlußprüfung übertragen werden können. Unternehmen aus fast allen Branchen sind aufgrund der immer kürzeren Innovationszyklen, aufgrund wachsender Komplexität der Produkte und Dienstleistungen sowie aufgrund der Dynamik der Märkte gezwungen, ihre Strukturen zu verändern.⁵⁾ Sie reagieren auf diese veränderten Umfeldbedingungen oft durch den Übergang von starren Unternehmensstrukturen hin zu flexiblen, teamorientierten Projektstrukturen, da aufgrund dieser Veränderungen zunehmend Aufgaben mit Projektcharakter gelöst werden müssen.⁶⁾ Als Folge davon wird in immer

-
- 1) Vgl. Bolenz, Gerhard und Roswitha Frank: Das Zuordnungsproblem von Prüfern zu Prüffeldern unter Berücksichtigung von Reihenfolgebedingungen – Ein Lösungsansatz der binären Optimierung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1977, S. 428. Die zeitunabhängigen Kosten der Jahresabschlußprüfung, wie zum Beispiel Spesen, sind kein Ansatzpunkt für eine Kostensenkung, vgl. Drexl, Andreas: Zuordnung von Prüfern zu Prüffeldern unter Beachtung von Reihenfolge-, Kapazitäts- und Terminrestriktionen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1989, S. 295.
 - 2) Vgl. Wiedmann, Harald: Ansätze zur Fortentwicklung der Abschlußprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1998, S. 339; Diehl, Carl-Ulrich: Strukturiertes Prüfungsvorgehen durch risikoorientierte Abschlußprüfung. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 213; Ruhnke, Klaus: Empirische Forschung im Prüfungswesen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 325.
 - 3) Vgl. Nagel, Thomas: Risikoorientierte Jahresabschlußprüfung. Band 3 der Schriftenreihe Rechnungslegung – Steuern – Prüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. Sternenfels und Berlin 1997, S. 1.
 - 4) Vgl. Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: Betriebs-Berater 1997, S. 1351.
 - 5) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Teamarbeit – Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1994, S. 226.
 - 6) Vgl. Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 131; Krüger, Wilfried: Stichwort „Projektmanagement“. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. Waldemar Wittmann et al. 5. Aufl. Stuttgart 1993, Sp. 3560; Reschke, Hasso und Michael Svoboda: Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen. 2. Aufl. München 1984, S. 56.

mehr Unternehmen Projektmanagement eingesetzt. Projektmanagement wird zudem verwendet, wenn Umstellungen in der Organisation von Unternehmen durchzusetzen sind.¹⁾

Wirtschaftsprüfungsunternehmen²⁾ sind typische Dienstleistungsunternehmen. Wesentliche Dienstleistungen sind die Prüfung und die Steuerberatung, aber auch gutachterliche Tätigkeiten und die Unternehmensberatung.³⁾ Auch die Wirtschaftsprüfungsunternehmen müssen Verbesserungspotentiale in ihren Dienstleistungen prüfen.⁴⁾ Sie müssen ihre Geschäftsprozesse, vor allem den Prüfungsprozeß, rationalisieren.⁵⁾ Der Projektcharakter der Jahresabschlußprüfung⁶⁾ und die große Bedeutung des Projektmanagements erfordern die Untersuchung des Einsatzes von Projektmanagement auch in der Jahresabschlußprüfung.

-
- 1) Vgl. Rowedder, Dirk et al.: Projektorganisation, Festlegung der Soll-Konzeption und Defizitanalyse. In: Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V. (Hrsg.): Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9000 ff. in der landwirtschaftlichen Produktion und im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe. Umsetzungswege, Erfahrungsberichte, Hilfsmittel. Berlin, Wien und Zürich 1997, S. 72.
 - 2) Wirtschaftsprüfungsunternehmen sind alle Anbieter von Jahresabschlußprüfungen, sowohl freiberuflich tätige Wirtschaftsprüfer als auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.
 - 3) Vgl. Lück, Wolfgang: Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis. In: Der Betrieb 2000, S. 1.
 - 4) Vgl. Ehlermann, Claus-Dieter: Wettbewerb und freie Berufe: Antagonismus oder Kompatibilität? In: Rechenschaftslegung im Wandel. Festschrift für Wolfgang D. Budde. Hrsg. Gerhart Förschle et al. München 1995, S. 177 und 179; Wiedmann, Harald: Ansätze zur Fortentwicklung der Abschlußprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1998, S. 338.
 - 5) Vgl. Quick, Reiner: Prüfungsrisikomodelle. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1998, S. 244; Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: Betriebs-Berater 1997, S. 1351; Wiedmann, Harald: Entwicklung internationaler Prüfungs-Standards und KPMG Audit Service Manual (KASM). In: Rechnungslegung, Prüfung und Beratung. Festschrift aus Anlaß des 50-Jahr-Jubiläums der KPMG Alpen-Treuhand. Hrsg. Christian Nowotny et al. Wien 1996, S. 292.
 - 6) Vgl. u.a. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1992, S. 159; Kraushaar, Peter: Die Anwendung der Netzplantechnik bei Abschlußprüfungen. Berlin 1971, S. 49; Mandler, Udo: Theorie internationaler Wirtschaftsprüfungsorganisationen: Qualitätskonstanz und Reputation. In: Die Betriebswirtschaft 1995, S. 37; Drexl, Andreas: Stichwort „Netzplantechnik bei der Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1308.

1.2 Projektmanagement als Organisations- und Führungskonzept zur effizienten Koordination von funktionsübergreifenden Vorhaben

Projektmanagement ist ein Konzept zur effizienten, zielorientierten Bearbeitung von funktionsübergreifenden Vorhaben in Unternehmen.¹⁾ Ein *Projekt* wird definiert als eine von mehreren Personen arbeitsteilig in einem Team durchzuführende Aufgabenstellung mit einem definierten Beginn und mit einem definierten Ende, die durch die Merkmale Komplexität und Neuartigkeit gekennzeichnet ist.²⁾ Die Bearbeitung von Projekten erfordert die Zusammenfassung von Fachkompetenz in Projektteams und eine gesonderte Organisation der Projektabwicklung im Unternehmen.³⁾

Projekte können in den klassischen Organisationsformen eines Unternehmens, z.B. in der Linienorganisation oder in der Stablinienorganisation, nur durch eine funktionsübergreifende Koordination der Entscheidungsträger und der erforderlichen Ressourcen bearbeitet werden. Diese Koordination führt z.B. in der Linienorganisation zu einem erheblichen Abstimmungsaufwand bei der Entscheidungsfindung und bei der Erledigung der Arbeiten, da die Kommunikation der Mitarbeiter vorrangig über die organisatorisch vorgeschriebenen Wege erfolgt.⁴⁾ Die Struktur der Linienorganisation ist nicht auf die Bearbeitung von Projekten ausgerichtet.⁵⁾ Sie ist mit der Abwicklung von Projekten

-
- 1) Vgl. Kühn, Ulrich: Projektmanagement zur Lösung funktionsübergreifender Vorhaben. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 244; Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 4.
 - 2) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 37; Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 3; Schelle, Heinz: Die Lehre vom Projektmanagement: Entwicklung und Stand. In: Projekte erfolgreich managen. Hrsg. Heinz Schelle. Köln 1994, S. 1-3; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 16-17; Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen. 2. Aufl. München und Wien 1993, S. 78; Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 21.
 - 3) Vgl. Drexl, Andreas et al.: Neuere Entwicklungen in der Projektplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 95-96.
 - 4) Vgl. Kühn, Ulrich: Projektmanagement zur Lösung funktionsübergreifender Vorhaben. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 251; Heintel, Peter und Ewald Krainz: Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 3. Aufl. Wiesbaden 1994, S. 78.
 - 5) Vgl. Kähler, Klaus-Dieter: Grundlagen. In: Projektmanagement im Anlagenbau. Hrsg. Hans-Josef Forst. Berlin und Offenbach 1994, S. 9.

überfordert.¹⁾ Projekte müssen jedoch nach eigenen Gesetzmäßigkeiten bearbeitet werden.²⁾ Die Praxis hat daher das *Konzept des Projektmanagements* entwickelt, um Aufgaben mit Projektcharakter effizient bearbeiten zu können.³⁾ „Die Stärke des Projektmanagements liegt in der produkt- und zielorientierten Arbeitsweise, die zu systemtechnischer Denkweise und interdisziplinärer Zusammenarbeit führt.“⁴⁾ Projektmanagement besteht aus einem Organisationskonzept und aus einem Führungskonzept.⁵⁾

Projektmanagement als *Organisationskonzept* bestimmt die Eingliederung des Projekts in die Unternehmensorganisation (Projektorganisation).⁶⁾ Die Formen der Projektorganisation sind die Reine Projektorganisation, die Einfluß-Projektorganisation sowie die Matrix-Projektorganisation.⁷⁾ Die Formen der Projektorganisation unterscheiden sich durch die Entscheidungs- und Weisungsbefugnis des Projektleiters und durch die Zuordnung der Mitarbeiter zum Projekt bzw. zu den Linienstellen innerhalb des Unternehmens.⁸⁾ Projektmanagement erfordert in allen drei Formen eine straffe Organisation und einen mit den notwendigen Befugnissen ausgestatteten Projektleiter.⁹⁾

-
- 1) Vgl. Krüger, Wilfried: *Organisation der Unternehmung*. 3. Aufl. Stuttgart, Berlin und Köln 1994, S. 373.
 - 2) Vgl. Litke, Hans-Dieter: *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 17.
 - 3) Vgl. Mühlfelder, Peter und Michael Nippa: *Erfolgsfaktoren des Projektmanagements*. In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 1989, S. 368.
 - 4) Steinle, Claus et al.: *Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen*. In: *Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung*. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 131.
 - 5) Vgl. Rinza, Peter: *Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben*. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 4; Zielasek, Gotthold: *Projektmanagement*. Berlin usw. 1995, S. 9; Litke, Hans-Dieter: *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 19.
 - 6) Vgl. u.a. Drexl, Andreas et al.: *Neuere Entwicklungen in der Projektplanung*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 1997, S. 96.
 - 7) Vgl. u.a. Sanden, Heike: *Organisationsformen des Projektmanagements*. In: *Projektmanagement. Prozesse und Problemfelder*. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 143; Heeg, Franz-Josef: *Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen*. 2. Aufl. München und Wien 1993, S. 79-83; Birker, Klaus: *Projektmanagement*. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 13-17; Jenny, Bruno: *Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik*. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 105-110.
 - 8) Vgl. Kummer, Walter A. et al.: *Projekt-Management: Leitfaden zu Methode und Teamführung in der Praxis*. 3. Aufl. Zürich 1991, S. 4.1.
 - 9) Vgl. Madauss, Bernd J.: *Handbuch Projektmanagement*. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 87, 399-400.

Der Projektleiter ist die zentrale Person im Projektmanagement, er trägt die Verantwortung für den erfolgreichen Abschluß des Projekts. Die meisten Projekte scheitern nämlich nicht an mangelnder Fachkompetenz der an dem Projekt beteiligten Personen, sondern an einer schlechten Organisation.¹⁾ Die Organisation innerhalb des Projekts und die Zuordnung der Mitarbeiter sind deshalb klar zu definieren.

Der wesentliche Unterschied der Formen der Projektorganisation zur Linienorganisation besteht darin, daß im Projektmanagement die zur Zielerreichung erforderlichen Teilaufgaben nicht mehr entsprechend ihrem funktionalen Inhalt bestimmten Stellen innerhalb der Linienorganisation zugeordnet und in einer zeitlichen Reihenfolge abgearbeitet werden, sondern daß sie ganzheitlich zu einem Projekt zusammengefaßt werden (Ganzheitlichkeit).²⁾ Die Aufgaben werden dann im Projekt zielorientiert geplant und durchgeführt (Zielorientierung).³⁾ Ganzheitlichkeit und Zielorientierung können daher als die übergeordneten Prinzipien des Projektmanagements bezeichnet werden.⁴⁾ Projektmanagement beinhaltet Methoden und Instrumente für die Bearbeitung funktionsübergreifender Vorhaben unter Beachtung der übergeordneten Prinzipien Ganzheitlichkeit und Zielorientierung.⁵⁾ Die erfolgreiche Bearbeitung der Aufgabe soll im Projektmanagement dadurch gewährleistet werden, daß die Aufgabe aus der Linienorganisation herausgelöst wird, als Projekt definiert wird und mit dem Konzept des Projektmanagements bearbeitet wird.⁶⁾

Projektmanagement als *Führungskonzept* dient der Koordination von Ressourcen in einzelnen funktionsübergreifenden Vorhaben, vor allem der Koordination von Personal, von Zeitvorgaben, von Informationen sowie von finanziellen und von sachlichen Mitteln

-
- 1) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 86.
 - 2) Vgl. Kraus, Georg und Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 1998, S. 19.
 - 3) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 15.
 - 4) Vgl. Hansel, Jürgen und Gero Lomnitz: Projektleiter-Praxis: Erfolgreiche Projekt-abwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation. 2. Aufl. Berlin usw. 1993, S. 20; Reschke, Hasso und Michael Svoboda: Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen. 2. Aufl. München 1984, S. 9.
 - 5) Vgl. Schott, Eric: Projektmanagement und Informationssysteme – die Mischung macht's. In: Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Hrsg. Dietmar Lange et al. Stuttgart 1995, S. 97.
 - 6) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 4-5; Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995, S. 11.

zur Erreichung des Projektziels.¹⁾ „Projektmanagement hat sich als Führungsform für die Abwicklung komplexer, zeitkritischer und innovativer Aufgaben bewährt, es ist als strategisches Instrument unumstritten.“²⁾

Der wachsende Anteil innovativer Aufgabenstellungen in den Unternehmen führt dazu, daß Projektmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt.³⁾ „Die projektorientierte Unternehmensführung ist die Antwort auf die Herausforderungen kürzerer Innovationszyklen und auf die Notwendigkeit des Managements von Änderungen, Risiken und Krisen.“⁴⁾ Projektmanagement wird besonders im Anlagenbau als Organisations- und Führungskonzept routinemäßig eingesetzt.⁵⁾ Die wachsende Bedeutung des Projektmanagements führt auch zu einer Abkehr von traditionellen Karriereverläufen: In manchen Unternehmen stellt inzwischen die Leitung eines großen Projekts (Auftragsvolumen von mehr als 100 Mio. US-Dollar) einen Karrierhöhepunkt dar.⁶⁾

1.3 Ziel und Vorgehensweise der Untersuchung eines Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung

Die vorliegende Untersuchung soll beweisen, daß der Abschlußprüfer die Jahresabschlußprüfung durch den Einsatz von Projektmanagement effizienter organisieren

-
- 1) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 4-5; Kühn, Ulrich: Projektmanagement zur Lösung funktionsübergreifender Vorhaben. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 244; Müller, Ralf J.: Projektmanagement in der Praxis. In: Office Management 1993. Heft 9, S. 57; Krüger, Wilfried: Stichwort „Projektmanagement und Führung“. In: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. Alfred Kieser et al. 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 1781; Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69 901 „Projektmanagement“. Berlin; Schmitz, D. et al.: Wirtschaftliches Projektmanagement aus Sicht der Internen Revision. In: Zeitschrift Interne Revision 1993, S. 67.
 - 2) Platz, Jochen: Implementierung von Projektmanagement. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 152; vgl. auch Lechler, Thomas und Hans Georg Gemünden: Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: Die Betriebswirtschaft 1998, S. 435.
 - 3) Vgl. Reschke, Hasso und Michael Svoboda: Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen. 2. Aufl. München 1984, S. 56.
 - 4) Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 131.
 - 5) Vgl. Franke, Armin: Projekt-Controlling. In: Projektmanagement im Anlagenbau. Hrsg. Hans-Josef Forst. Berlin und Offenbach 1994, S. 33-34.
 - 6) Vgl. Paul, Herbert: Projektmanagement ist die Chance für den Mittelbau. In: Handelsblatt vom 14./15.11.1997, S. K2.

und dadurch die Prüfungskosten senken kann. Lösungen für die Jahresabschlußprüfung können allerdings nur gefunden werden, wenn die Untersuchung über den Aspekt der Effizienzsteigerung hinausgeht: Die Krise des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes zwingt den Abschlußprüfer, die Prüfungsqualität zu erhöhen. Es wird daher in dieser Untersuchung auch festgestellt, daß Projektmanagement geeignet ist, die Prüfungsqualität zu erhöhen.

In dieser Untersuchung werden die Methoden und Instrumente des Projektmanagements an die Anforderungen und Besonderheiten der Jahresabschlußprüfung angepaßt. Veröffentlichungen zur Jahresabschlußprüfung haben im wesentlichen Fragen zur Bilanzierung und zur Prüfung der Bilanzierung zum Gegenstand. Organisatorische Verbesserungen in der Jahresabschlußprüfung wurden bisher kaum erforscht. Die Übertragung der Methoden und Instrumente des Projektmanagements stellt somit einen für die Jahresabschlußprüfung neuen betriebswirtschaftlichen Ansatz zur Kostensenkung und Qualitätsverbesserung dar.

Eine Untersuchung des Einsatzes von Projektmanagement ist für Wirtschaftsprüfungunternehmen erforderlich, da Wirtschaftsprüfungunternehmen die Merkmale einer betrieblichen und unternehmerischen Tätigkeit aufweisen.¹⁾ Ein großer Teil der Wirtschaftsprüfer ist in internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften angestellt.²⁾ Die selbständige, freiberufliche Tätigkeit stellt zwar für den Gesetzgeber das Idealbild des Wirtschaftsprüfers dar.³⁾ Von den 9.984 in der Bundesrepublik Deutschland bestellten Wirtschaftsprüfern (Stand 1.1.2000) standen aber 6.368 Wirtschaftsprüfer (64 %) in einem Angestelltenverhältnis, zum Beispiel bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Rückle, Dieter: Interessenausgleich und wirtschaftliche Aufgabenteilung bei der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Abschlußprüfung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1975, S. 522; Loitlsberger, Erich: Treuhand- und Revisionswesen. 2. Aufl. Stuttgart 1966, S. 21; Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993, S. 34.
 - 2) Vgl. Elkart, Wolfgang: Die Zukunft der Wirtschaftsprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1993, S. 153.
 - 3) Vgl. Rückle, Dieter: Interessenausgleich und wirtschaftliche Aufgabenteilung bei der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Abschlußprüfung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1975, S. 523-523; Niehus, Rudolf J.: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. Ein Berufsstand verpflichtet sich. In: Der Betrieb 1996, S. 387.
 - 4) Vgl. Wirtschaftsprüferkammer: Statistische Übersichten zum Berufsstand (1.1.2000). In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 2000, S. 53-54.

Ungefähr ein Drittel der angestellten Wirtschaftsprüfer ist bei einer der fünf größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften¹⁾ beschäftigt.²⁾ Das typische Berufsbild des Wirtschaftsprüfers wird also inzwischen nicht mehr von dem selbständigen, freiberuflich tätigen Wirtschaftsprüfer, sondern von dem in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft angestellten Wirtschaftsprüfer geprägt.

Die *Organisation von Wirtschaftsprüfungsunternehmen* ist durch die unabhängige und eigenverantwortliche Tätigkeit des Wirtschaftsprüfers geprägt. Der Wirtschaftsprüfer ist mit seinem Wissen und seiner Erfahrung die zentrale Person in der Jahresabschlußprüfung. Lange Zeit wurde es vernachlässigt, den Prozeß der Jahresabschlußprüfung durch betriebswirtschaftliche Methoden zur Optimierung des Ablaufs wirtschaftlicher zu gestalten.³⁾ Die zunehmende Komplexität der Jahresabschlußprüfung aufgrund der Veränderung von Größe, Struktur und Technisierung der Prüfungsobjekte hat jedoch zur Folge, daß die Bildung eines sachgerechten Urteils für den Wirtschaftsprüfer offenbar immer schwieriger wird.⁴⁾ Außerdem steigt das Haftungsrisiko des Abschlußprüfers seit Jahren an. Fehlleistungen des Abschlußprüfers werden nicht hingenommen, sondern die Bereitschaft, gegen den Abschlußprüfer zu klagen, nimmt tendenziell zu.⁵⁾ Eine wichtige Folge dieser Entwicklungen ist, daß die Bedeutung einer planenden und überwachenden Organisation der Jahresabschlußprüfung wächst.⁶⁾ Projektmanagement bietet sich hier als Lösungsansatz an.

-
- 1) Die fünf weltweit führenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind *Arthur Andersen, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG* und *PricewaterhouseCoopers* (Stand: Mai 2000).
 - 2) Vgl. Havermann, Hans: Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – Struktur und Strategie eines modernen Dienstleistungsunternehmens. In: *Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre.* Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 43-44. Havermann legt seiner Aussage die Daten vom 1.1.1992 zugrunde. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich diese Daten im wesentlichen nicht geändert haben.
 - 3) Vgl. Loitlsberger, Erich: Problembestand und gesellschaftliche Bedeutung der Abschlußprüfung – bisherige Entwicklung und zukünftige Aspekte. In: *Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre.* Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 30.
 - 4) Vgl. Lück, Wolfgang: Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis. In: *Der Betrieb* 2000, S. 1.
 - 5) Vgl. Krawitz, Norbert und Stefan Leukel: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: *Deutsches Steuerrecht* 1998, S. 1930.
 - 6) Vgl. Lück, Wolfgang: *Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen.* 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 24.

Die Untersuchung der Einsatzmöglichkeiten von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung kann ein institutionelles Untersuchungsobjekt in Form des Organisationskonzepts und ein funktionales Untersuchungsobjekt in Form des Führungskonzepts haben.

Das *institutionelle Untersuchungsobjekt* hat den Prüfungsträger und dessen Aufbauorganisation zum Gegenstand.¹⁾ Institutionelles Untersuchungsobjekt ist das Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Zunächst ist festzustellen, ob und inwieweit die Aufbauorganisation von Wirtschaftsprüfungsunternehmen durch den Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung beeinflußt würde.

Projektmanagement soll den Rahmen für die Abwicklung jeder Art von Projekten schaffen.²⁾ Projektmanagement kann daher grundsätzlich in allen Bereichen eines Unternehmens und in allen Wirtschaftszweigen angewendet werden, da es eine besondere Form der Organisation der Leistungserstellung ist.³⁾ Unternehmen können Effizienzpotentiale durch den Einsatz von Projektmanagement ausnutzen, indem sie Ressourcen im Unternehmen bündeln und zielorientiert für das Projekt einsetzen.⁴⁾

Der wesentliche Vorteil des Projektmanagements als Organisationskonzept gegenüber einer Linienorganisation besteht darin, daß Projekte von den Routineaufgaben abgegrenzt und anschließend nach einer eigenen Organisation bearbeitet werden.⁵⁾ In der Aufbauorganisation von Wirtschaftsprüfungsunternehmen ist eine solche Abgrenzung und gesonderte Bearbeitung der einzelnen Jahresabschlußprüfungen als gesonderte Projekte bereits gegeben: Die Organisation von Wirtschaftsprüfungsunternehmen wird bereits durch die Verteilung der Aufträge auf einzelne Dienstleistungen, Branchen und Regionen

1) Vgl. Loitlsberger, Erich: Treuhand- und Revisionswesen. 2. Aufl. Stuttgart 1966, S. 20; Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 26.

2) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 6. Aufl. München und Wien 1999, S. 198; Schmitz, D. et al.: Wirtschaftliches Projektmanagement aus Sicht der Internen Revision. In: Zeitschrift Interne Revision 1993, S. 67.

3) Vgl. Schelle, Heinz: Die Lehre vom Projektmanagement: Entwicklung und Stand. In: Projekte erfolgreich managen. Hrsg. Heinz Schelle. Köln 1994, S. 16-17.

4) Vgl. Klingler, Wolfgang: Prüfung von Projekten zum Vorteil aller. In: Betriebswirtschaftliche Blätter 1993, S. 477.

5) Vgl. Heintel, Peter und Ewald Krainz: Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? 3. Aufl. Wiesbaden 1994, S. 9.

bestimmt.¹⁾ Die Auftragsstruktur ist von hervorragender Bedeutung für die Organisation von Wirtschaftsprüfungsunternehmen.²⁾ Wirtschaftsprüfungsunternehmen haben schon heute eine Aufbauorganisation, die dem Projektcharakter der Jahresabschlußprüfung Rechnung trägt. Ein institutionelles Untersuchungsobjekt kommt daher für die Untersuchung des Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung nicht in Frage.

Das *funktionale Untersuchungsobjekt* hat den Einsatz von Projektmanagement als Führungskonzept zum Inhalt. Projektmanagement als Führungskonzept umfaßt alle Aktivitäten zur Abwicklung von Projekten.³⁾ Die einzelnen Teilprozesse des Projekts sollen unter Verwendung systematischer Methoden und Instrumente zielorientiert koordiniert und bearbeitet werden.⁴⁾ Der Prozeß der Leistungserstellung wird im Projektmanagement wie alle betriebswirtschaftlichen Prozesse⁵⁾ in die klassischen Phasen Planung, Durchführung und Überwachung eingeteilt. Das Führungskonzept des Projektmanagements kann daher auch als Phasenmodell bezeichnet werden.⁶⁾ Die Phaseneinteilung ist eine gedankliche Strukturierung des Projektverlaufs. Es ist nicht erforderlich, daß die einzelnen Phasen streng nacheinander abgearbeitet werden.

-
- 1) Vgl. Sieben, Günter und Wolfgang Ossadnik: Die Organisationsstruktur von Wirtschaftsprüfungsunternehmen. In: Das Wirtschaftsstudium 1985, S. 537; Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 110.
 - 2) Vgl. Sieben, Günter und Wolfgang Russ: Organisation von Wirtschaftsprüfungsunternehmen. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1319; Havermann, Hans: Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – Struktur und Strategie eines modernen Dienstleistungsunternehmens. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 54. Havermann bezeichnet diese Organisationsform als „Matrixorganisation in reduzierter Form“.
 - 3) Vgl. u.a. Groth, Rainer et al.: Projektmanagement in Mittelbetrieben. Köln 1983, S. 22.
 - 4) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 15.
 - 5) Vgl. Lück, Wolfgang: Interne Überwachung und Jahresabschlußprüfung. In: Das Wirtschaftsstudium 1987, S. 507.
 - 6) Neben dem Phasenmodell wird in der Literatur zum Projektmanagement gelegentlich auch das Versionenmodell diskutiert. Zum Versionenmodell vgl. Krüger, Wilfried: Problemangepaßtes Management von Projekten. Problemlage – Lösungsschwerpunkte – Anwendungsprofile. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1987, S. 213; Haberfellner, Reinhard et al.: Systems Engineering. Methodik und Praxis. 9. Aufl. Zürich 1997, S. 65; Haberfellner, Reinhard und Wolfgang Keplinger: Neuere Entwicklungen im Projekt-Management. In: Der Wirtschaftsingenieur 1990. Heft 3, S. 23, Krüger, Wilfried und Ralf Bauermann: Probleme von Organisationsprojekten und Konzepte zu ihrer Bewältigung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1987, S. 795; Michel, Reiner M.: Projektcontrolling und Reporting. 2. Aufl. Heidelberg und Zürich 1996, S. 321.

Oft verlaufen sie parallel oder sie überschneiden sich zeitlich.¹⁾ Die Phasen werden im Projekt permanent durchlaufen, ohne daß sie genau voneinander getrennt werden können.²⁾ Diese Einteilung in Phasen folgt dem gedanklichen, nicht dem zeitlichen Ablauf der Prüfung, da sich die einzelnen Phasen der Prüfung überlagern und überlappen können.³⁾ Projektmanagement koordiniert diesen sich ständig wiederholenden Prozeß der Planung, der Durchführung und der Überwachung des Projektverlaufs.⁴⁾

Die gedankliche Einteilung des Prozesses der Leistungserstellung in einzelne Phasen ist auch in der Jahresabschlußprüfung üblich.⁵⁾ Die Einteilung erfolgt dabei in die Phasen Prüfungsplanung, Prüfungsdurchführung und Prüfungsüberwachung.⁶⁾ Eine Untersuchung des Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung kann sich somit nur auf das bei der Leistungserstellung verwendete Konzept erstrecken. Es wird daher untersucht, wie die Jahresabschlußprüfung mit Hilfe des Projektmanagements koordiniert und bearbeitet werden kann.

-
- 1) Vgl. Patzak, Gerold und Günter Rattay: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Aufl. Wien 1998, S. 154.
 - 2) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Führungsverhalten in Projekten. In: Office Management 1992. Heft 12, S. 21; Cleland, David I.: Projekt Management: Strategic Design and Implementation. Tab Books. Blue Ridge Summit/Pennsylvania 1990, S. 211; Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 141.
 - 3) Vgl. Dörner, Dietrich: Berichterstattung durch den Abschlußprüfer und Auswirkungen auf die Abschlußprüfung. In: Aktuelle Entwicklungen in Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1997, S. 45.
 - 4) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Führungsverhalten in Projekten. In: Office Management 1992. Heft 12, S. 21; Kupper, Hubert: Zur Kunst der Projektsteuerung. 8. Aufl. München und Wien 1996, S. 171; Cleland, David I.: Project Management: Strategic Design and Implementation. Tab Books. Blue Ridge Summit/Pennsylvania 1990, S. 211; Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 141.
 - 5) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 73; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 13.
 - 6) Vgl. u.a. Rückle, Dieter: Grundsätzen ordnungsmäßiger Abschlußprüfung (GoA) – Stand und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des Gesamtsystems der Unternehmung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1996. Sonderheft, S. 110; Zünd, André: Revisionslehre. Zürich 1982, S. 21.

2 Planung der Jahresabschlußprüfung mit den Methoden und Instrumenten des Projektmanagements

Planung ist der Entwurf einer Ordnung, nach der sich zukünftiges Handeln vollziehen soll.¹⁾ Die Planung soll Entscheidungsmöglichkeiten ermitteln und bewerten sowie schließlich eine Entscheidung für eine der Möglichkeiten treffen.²⁾ Die Pflicht zur systematischen Planung der Jahresabschlußprüfung wird aus der Pflicht zur gewissenhaften Prüfung nach § 323 Abs. 1 Satz 1 HGB abgeleitet. Das Fachgutachten 1/1988 „Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen“ konkretisiert die Pflicht zur Prüfungsplanung wie folgt:³⁾

„Eine ordnungsgemäße Prüfung erfordert planvolles Vorgehen im Sinne der Zielsetzung der Prüfung. Die Planung umfaßt alle Maßnahmen in sachlicher, personeller und zeitlicher Hinsicht zur Vorbereitung und Durchführung der Prüfung. Sie ist laufend an die zwischenzeitlich gewonnenen Erkenntnisse anzupassen.“

Die Prüfungsplanung ist sowohl für die wirtschaftliche Durchführung der Prüfung als auch für die Urteilsbildung von wesentlicher Bedeutung.⁴⁾ Die Prüfungsplanung soll jedoch vor allem die Prüfungsqualität gewährleisten.⁵⁾

Eine umfassende Prüfungsplanung dient außerdem dazu, den Kostendruck auf die Jahresabschlußprüfung zu verringern, da der Abschlußprüfer Prüfungshandlungen durch eine umfassende Planung gezielter vornehmen kann.⁶⁾

1) Vgl. Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1975, S. 47.

2) Vgl. Grochla, Erwin: Stichwort „Planung, Kontrolle und Organisation“. In: Betriebswirtschaftslehre. Teil 2: Betriebsführung. Hrsg. Erwin Grochla. Stuttgart 1978, S. 52.

3) Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 13. Das Fachgutachten 1/1988 gilt weiterhin bis zur endgültigen Verabschiedung des EPS 200.

4) Vgl. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 159.

5) Vgl. Selchert, Friedrich W.: Jahresabschlußprüfung von Kapitalgesellschaften. 2. Aufl. Wiesbaden 1996, S. 102.

6) Vgl. Thiel, Hanspeter: Die Wirtschaftsprüfung im Wandel. In: Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis. Festschrift für Carl Helbling. Hrsg. André Zünd et al. Zürich 1992, S. 436.

Die Prüfungsplanung wird als erste Phase im Leistungsprozeß der Jahresabschlußprüfung genannt. Die Prüfungsplanung ist jedoch ein dynamischer Vorgang, bei dem die Plandaten aufgrund neuer Erkenntnisse aus der Prüfungsdurchführung oft geändert werden müssen.¹⁾ Die Planung ist somit ein Prozeß, der von der Erteilung des Prüfungsauftrages bis zum letzten Tag der Prüfung andauert.²⁾ Der Abschlußprüfer muß die Planung laufend an neue Erkenntnisse anpassen, so daß die Prüfungsplanung in der Praxis „weitgehend improvisiert“³⁾ wird. Die Prüfungsplanung ähnelt der Projektplanung, bei der ebenfalls die einzelnen Bereiche eng miteinander verknüpft sind.⁴⁾ Jede Änderung der Planung in einem Objektbereich führt zu einer Änderung der Planung in einem anderen Objektbereich.⁵⁾ Diese Parallelen zwischen der Vorgehensweise in der Jahresabschlußprüfung und im Projektmanagement bieten Ansatzpunkte für eine Prüfung des Einsatzes der Projektplanung in der Jahresabschlußprüfung.

Der Planungsprozeß im Projektmanagement beginnt mit der Strukturierung des Projekts (Projektstrukturplanung) und führt über die Einsatzmittelplanung schließlich zur Zeitplanung.⁶⁾ Die Methoden und Instrumente für die Planung müssen dabei so einfach wie möglich gehalten werden.⁷⁾

-
- 1) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 75.
 - 2) Vgl. Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1525.
 - 3) Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1074.
 - 4) Vgl. Hoehne, Joachim: Projektstrukturpläne. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 1. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 164.
 - 5) Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 273.
 - 6) Vgl. Müller, Dietrich: Methoden der Ablauf- und Terminplanung von Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 276; Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 273.
 - 7) Vgl. Mühlfelder, Peter und Michael Nippa: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 369; Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 36.

2.1 Strukturierung der Jahresabschlußprüfung in der Prüfungsprogrammplanung anhand der Projektstrukturplanung

Die Jahresabschlußprüfung wird mit Hilfe der *Prüfungsprogrammplanung* strukturiert. Der Abschlußprüfer teilt in der Prüfungsprogrammplanung den Prüfungsstoff in Prüffelder und Prüffeldergruppen auf, bestimmt die Reihenfolge der Bearbeitung der Prüffelder und Prüffeldergruppen und legt die Prüfungsmethoden und die Prüfungshandlungen fest.¹⁾ Das Prüfungsprogramm als Ergebnis der Prüfungsprogrammplanung ist eine detaillierte Aufstellung des geplanten Prüfungsverlaufs.²⁾ Es bildet den Leitfaden für das gesamte weitere Vorgehen bei der Prüfung.³⁾

Die Gliederung des Projekts erfolgt in der *Projektstrukturplanung*. Der Projektstrukturplan ist die Grundlage der gesamten Projektplanung. Die Planung des Projektverlaufs, der Termine und des Ressourceneinsatzes erfolgt im Anschluß an die Erstellung des Projektstrukturplans.⁴⁾

2.1.1 Ganzheitliche Vorgehensweise und Zielorientierung als wesentliche Grundlagen einer projektorientierten Planung des Prüfungsprogramms

Die *ganzheitliche Vorgehensweise* stellt das Planungsobjekt als Ganzes in den Vordergrund.⁵⁾ Sie basiert auf Systembegriffen und Systemzusammenhängen.⁶⁾ Ein System ist dabei eine Gesamtheit von Elementen, die untereinander durch Beziehungen

1) Vgl. Siebert, Hilmar: Stichwort „Prüfungsprogrammplanung“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 640.

2) Vgl. Whittington, O. Ray et al.: Principles of Auditing. 10th Edition. Richard D. Irwin. Homewood 1992, S. 146; Siebert, Hilmar: Stichwort „Prüfungsprogramm“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 639-640.

3) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 300.

4) Vgl. Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 59; Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 126.

5) Vgl. Richard, Hans: Projektmanagement mit Systemdenken. Frankfurt am Main 1988, S. 14.

6) Die ganzheitliche Vorgehensweise wird daher auch als Systemdenken bezeichnet, vgl. Reschke, Hasso und Michael Svoboda: Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen. 2. Aufl. München 1984, S. 9; Haberfellner, Reinhard und Wolfgang Keplinger: Neuere Entwicklungen im Projekt-Management. In: Der Wirtschaftsingenieur 1990. Heft 3, S. 17.

verknüpft sind.¹⁾ Alle zu planenden und zu realisierenden Aufgaben werden bei der ganzheitlichen Vorgehensweise als Teile eines Ganzen angesehen.²⁾ Dabei werden Wechselwirkungen von Teilaufgaben innerhalb des Projekts sowie Wechselwirkungen zwischen Projekt, Unternehmen und Umwelt berücksichtigt.³⁾ Die ganzheitliche Vorgehensweise im Projektmanagement kann auch umfassender definiert werden: *Platz* bezeichnet Projektmanagement insgesamt als „ganzheitliche Führungsform“⁴⁾.

Die ganzheitliche Vorgehensweise spiegelt sich im Planungsprozeß wider. Der Planungsprozeß vollzieht sich in den beiden Schritten Grobplanung und Detailplanung.⁵⁾ Die Planung kann grundsätzlich mit zwei verschiedenen Methoden vorgenommen werden:⁶⁾ Die eine Methode beschreibt den Weg vom Groben zum Detail, die andere Methode hat die Planung des jeweiligen Teilbereichs als Ausgangspunkt und führt dann von der Planung des Teilbereichs zu der Gesamtlösung. Die erste Methode (vom Groben zum Detail) wird üblicherweise dann vorgenommen, wenn Elemente und Teilsysteme des Projekts eng miteinander verknüpft sind oder wenn sich mehrere Zielkriterien überschneiden. Die zweite Methode (vom Teilbereich zur Gesamtlösung) wird dagegen angewendet, wenn die Teilbereiche des Projekts in relativ lockerer Verbindung zueinander stehen (zum Beispiel Großprojekte mit mehreren Subsystemen).⁷⁾ Die Einzelplanung von Teilbereichen kann in diesen Fällen der Gesamtplanung vorgezogen werden.

-
- 1) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 13.
 - 2) Vgl. Richard, Hans: Projektmanagement mit Systemdenken. Frankfurt am Main 1988, S. 14; Bruch, Heike und Birgit Kuhnert: Total Quality Management als Kernelement von Lean Administration. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1994, S. 99.
 - 3) Vgl. Doppelfeld, Volker: Projektmanagement am Beispiel eines ausgeprägt funktional gegliederten Einprodukt-Unternehmens. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1985, S. 30; Hansel, Jürgen und Gero Lomnitz: Projektleiter-Praxis: Erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation. 2. Aufl. Berlin usw. 1993, S. 20.
 - 4) Platz, Joachim: Projektmanagement erfolgreich einführen. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1987, S. 217.
 - 5) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 3. Aufl. Düsseldorf 1994, S. 14; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 24; Kraus, Georg und Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 1998, S. 92; Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1525.
 - 6) Vgl. Aggteleky, Béla: Projektplanung. Ein Handbuch für Führungskräfte. München und Wien 1992, S. 203.
 - 7) Vgl. Aggteleky, Béla: Projektplanung. Ein Handbuch für Führungskräfte. München und Wien 1992, S. 203.

Projekte werden meist vom Groben zum Detail geplant.¹⁾ Auch die Planung der Jahresabschlußprüfung erfolgt üblicherweise von der Grobplanung zur Detailplanung.²⁾ „Die Prüfungsplanung ist ... ein mehrstufiger Prozeß, in dessen Verlauf der Detaillierungsgrad kontinuierlich zunimmt.“³⁾ Die Planung sollte unmittelbar nach der Erteilung des Prüfungsauftrages beginnen.⁴⁾ Sie wird sich zu diesem Zeitpunkt auf den Prüfungsbeginn, auf die voraussichtliche Prüfungsdauer, auf das einzusetzende Prüfungspersonal und auf die unmittelbar nach Prüfungsbeginn vorzunehmenden Prüfungshandlungen beschränken.⁵⁾ Die detaillierte Prüfungsplanung erfolgt erst kurz vor Beginn der Prüfung.⁶⁾ Der Abschlußprüfer nutzt die Detailplanung dazu, den Prüfungsverlauf laufend an die in der Zwischenzeit gewonnenen Erkenntnisse flexibel anzupassen.⁷⁾ Die Informationen für die Detailplanung werden dabei zum einen aus den Ergebnissen der Systemprüfung, zum anderen aus den Ergebnissen der Einzelprüfungen gewonnen.⁸⁾

Die Übernahme der ganzheitlichen Vorgehensweise in die Jahresabschlußprüfung bedeutet, daß jedes Prüffeld im Zusammenhang mit dem gesamten Prüfungsobjekt zu sehen ist: Der Abschlußprüfer orientiert sich stets am Gesamtziel der Prüfung, an der Ermittlung und Mitteilung eines sicheren und vertrauenswürdigen Urteils über die Buchführung und über die Rechnungslegung. Das Gesamturteil wird aus der Menge von Teilurteilen ermittelt.⁹⁾ Ansatzpunkte für eine ganzheitliche Vorgehensweise bestehen in der

-
- 1) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 24; Kraus, Georg und Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 1998, S. 92.
 - 2) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 155-157; Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1525.
 - 3) Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 155.
 - 4) Vgl. Havermann, Hans: Prüfungstechnik. Rz. 19. In: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.
 - 5) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 156.
 - 6) Vgl. Havermann, Hans: Prüfungstechnik. Rz. 19. In: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.
 - 7) Vgl. Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1525.
 - 8) Vgl. Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1525.
 - 9) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 224.

Jahresabschlußprüfung bereits, da die Jahresabschlußprüfung zum einen eine in sich geschlossene, aus mehreren Teilen bestehende Gesamtheit und zum anderen Bestandteil der übergeordneten Gesamtheit Wirtschaftsprüfungsunternehmen ist.

Zielorientierung bedeutet, daß alle Aktivitäten im Projekt auf die Projektziele ausgerichtet werden. Die zentrale Bedeutung der Zielorientierung leitet sich bereits aus der Definition des Projektmanagements ab: Projektmanagement dient der zielorientierten Koordination von Ressourcen in funktionsübergreifenden Vorhaben.¹⁾ Der Bedarf an Koordination ist um so größer, je mehr arbeitsteilige Aufgaben im Projekt anfallen.²⁾

Ein Ziel ist definiert als ein gedanklich vorweggenommener Zustand, der durch eigenes Handeln erreicht werden soll.³⁾ Ziele können allerdings nur dann erreicht werden, wenn sie ausdrücklich und widerspruchsfrei beschrieben sind.⁴⁾ Eine genaue Beschreibung des Projektziels ist daher besonders wichtig. Das Projektergebnis steht im Mittelpunkt der Zielbeschreibung.⁵⁾

Alle Aktivitäten im Projektmanagement basieren auf der Zielplanung.⁶⁾ Die Zielplanung ist damit die einleitende Phase des Projektmanagements von der Projektidee bis zum

-
- 1) Vgl. Kühn, Ulrich: Projektmanagement zur Lösung funktionsübergreifender Vorhaben. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 244; Müller, Ralf J.: Projektmanagement in der Praxis. In: Office Management 1993. Heft 9, S. 57; Krüger, Wilfried: Stichwort „Projektmanagement und Führung“. In: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. Alfred Kieser et al. 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 1781; Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69 901 „Projektmanagement“. Berlin; Schmitz, D. et al.: Wirtschaftliches Projektmanagement aus Sicht der Internen Revision. In: Zeitschrift Interne Revision 1993, S. 67.
 - 2) Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 300.
 - 3) Vgl. Platz, Jochen und Hermann J. Schmelzer: Projektmanagement und in der industriellen Forschung und Entwicklung. Berlin usw. 1986, S. 89. Das Projektziel ist nach DIN 69 901 definiert als „nachzuweisendes Ereignis und vorgegebene Realisierungsbedingungen der Gesamtaufgabe des Projekts“, vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69 901 „Projektmanagement“. Berlin.
 - 4) Vgl. Reschke, Hasso und Michael Svoboda: Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen. 2. Aufl. München 1984, S. 31.
 - 5) Vgl. Kaestner, Rolf: Projektinitiierung und Projektzielsetzung – Chancen und Risiken beim Projektstart. In: Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Hrsg. Dietmar Lange et al. Stuttgart 1995, S. 15.
 - 6) Vgl. Lohoff, Heinz-Günther und Petra Lohoff: Von der Idee zur Implementierung. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 72.

Beginn der eigentlichen Projektbearbeitung.¹⁾ Inhalte der Zielplanung sind die Bestimmung der Ziele und die Planung der Zielerreichung. Alle für die Problemerkennung, Zielformulierung, Projektdefinition und Aufgabenformulierung erforderlichen Fragen werden in der Zielplanung beantwortet.²⁾ Die Zielplanung liefert als Ergebnis die Beschreibung des Projektziels.³⁾

Das Projektziel hat eine zentrale Bedeutung für die Koordination der Aufgaben: Der Projektleiter muß die Einzelaktivitäten im Projekt so aufeinander abstimmen, daß das Gesamtergebnis des Projekts möglichst effizient erreicht wird.⁴⁾ Projektziele und Projekterfolg hängen eng zusammen: Ein Projekt wird dann als erfolgreich bezeichnet, wenn die Projektziele erreicht worden sind.⁵⁾ Die Definition von klaren, eindeutigen Zielen ist eine Grundvoraussetzung für jede Planung. Die weitere Planung baut auf dem Gesamtziel auf, indem das Gesamtziel in Teilziele zerlegt wird.⁶⁾ Sowohl das Gesamtziel als auch die Teilziele müssen eindeutig mit Ergebnis, Endtermin und Kosten beschrieben sein.⁷⁾

Diese zentrale Bedeutung der zielorientierten Vorgehensweise ist eine wesentliche Gemeinsamkeit zwischen der Jahresabschlußprüfung und dem Projektmanagement. Die Jahresabschlußprüfung bietet jedoch keinen Raum für umfangreiche, individuelle Zielbeschreibungen durch den Abschlußprüfer, da das Ziel der Jahresabschlußprüfung vorgegeben ist: Ziel der Jahresabschlußprüfung ist die Ermittlung eines möglichst sicheren und vertrauenswürdigen Urteils über die Buchführung und über den Jahresabschluß

-
- 1) Vgl. Aggteleky, Béla: Zielplanung, Zielformulierung und Projektdefinition. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 81.
 - 2) Vgl. Aggteleky, Béla: Zielplanung, Zielformulierung und Projektdefinition. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 81.
 - 3) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 37.
 - 4) Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 300.
 - 5) Vgl. Meyer, Helga: PM-Fachmann im Überblick und Transferüberlegungen. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 1034.
 - 6) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 186-187; Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 451.
 - 7) Vgl. Kaestner, Rolf: Projektinitiierung und Projektzielsetzung – Chancen und Risiken beim Projektstart. In: Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Hrsg. Dietmar Lange et al. Stuttgart 1995, S. 14.

mit minimalen Kosten.¹⁾ Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland hat das Ziel der Jahresabschlußprüfung inzwischen in dem Entwurf eines IDW Prüfungsstandards „Ziele und allgemeine Grundsätze für die Durchführung von Abschlußprüfungen (IDW EPS 200)“ konkretisiert. Der Wirtschaftsprüfer führt danach „die Abschlußprüfung mit dem Ziel durch, die Aussagen über das Prüfungsergebnis (Prüfungsaussagen) unter Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit mit hinreichender Sicherheit treffen zu können.“²⁾

Die Objektbereiche der Prüfungsplanung – Strukturplanung, Zeitplanung und Personaleinsatzplanung – wurden bereits von *Gabriel/Knop* um die Zielfunktion ergänzt.³⁾ Eine effiziente Prüfung richtet jede Vorgehensphase und jede Prüfungstätigkeit auf die Ziele des gesamten Prüfungsauftrages aus.⁴⁾ Bei der Verteilung der Zielgrößen wird die Prüfungsqualität als konstante Zielgröße gesetzt, die Kosten der Prüfung sollen möglichst gering gehalten werden.⁵⁾ Die Prüfungskosten und die Prüfungszeit sind also diejenigen Zielgrößen in der Jahresabschlußprüfung, die unter Beibehaltung der Prüfungsqualität variiert werden können. Beide Zielgrößen werden in unterschiedlichem Maße gesteuert: Die Prüfungskosten werden durch das Prüfungshonorar begrenzt. Häufig wird ein Pauschalhonorar vereinbart. Ein solches Pauschalhonorar ist grundsätzlich zulässig, „wenn es angemessen ist und wenn festgelegt wird, daß bei Eintritt für den Prüfer nicht vorhersehbarer Umstände im Bereich des Auftraggebers, die zu einer erheblichen Erhöhung des Prüfungsaufwandes führen, das Honorar entsprechend zu erhöhen ist“ (§ 27 der Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer⁶⁾).

-
- 1) Vgl. Baetge, Jörg: Eine Zielvorschrift für Rationalisierungsansätze bei der Prüfung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 288.
 - 2) Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Entwurf IDW Prüfungsstandard: Ziele und allgemeine Grundsätze für die Durchführung von Abschlußprüfungen (IDW EPS 200). In: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S). Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Loseblattsammlung. Düsseldorf. Stand 1999, S. 2-3.
 - 3) Vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1073-1074.
 - 4) Vgl. Marbacher, Lukas: Die Informatik als Gegenstand und Hilfsmittel des Prüfers. In: Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis. Festschrift für Carl Helbling. Hrsg. André Zünd et al. Zürich 1992, S. 271.
 - 5) Vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1073-1074.
 - 6) Wirtschaftsprüferkammer: Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer. Satzung über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe des Wirtschaftsprüfers und des vereidigten Buchprüfers. Düsseldorf 1996.

Das Gesamturteil als Ziel der Jahresabschlußprüfung läßt sich nicht unmittelbar aus den Teilerurteilen ermitteln, sondern es wird über Zwischenschritte in Form von Teilerurteilen ermittelt.¹⁾ Die Zerlegung des Gesamtziels in Teilziele soll das Gesamtziel operationalisieren: Das Ziel wird präzisiert, so daß konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet werden können.²⁾ Ein solches „Herunterbrechen“ des Gesamtziels in Teilziele ist auch in der Jahresabschlußprüfung üblich: Das Gesamtziel (Ermittlung eines sicheren und zuverlässigen Urteils über die Buchführung und über den Jahresabschluß) wird in Teilziele (Teilerurteile über einzelne Prüffelder) zerlegt.³⁾

Prüfungsziele werden auch in der Praxis der Jahresabschlußprüfung bereits definiert. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *Klynveld Peat Marwick Goerdeler KPMG International* beispielsweise unterscheidet in ihrem „*KPMG Audit Service Manual (KAMS)*“, dem *KPMG*-internen, weltweit zu beachtenden Standard für Prüfungen, die Prüfungsziele Vollständigkeit (*completeness*), Vorhandensein (*existence*) und zeitliche Abgrenzung (*occurrence*), Genauigkeit (*accuracy*), Bewertung (*valuation*), wirtschaftliches Eigentum (*ownership*) sowie Ausweis und gegebenenfalls erforderliche zusätzliche Erläuterungen (*presentation and disclosure*).⁴⁾

Neben den Prüfungszielen gelten Qualitätsziele in der Jahresabschlußprüfung. Zu den Qualitätszielen zählen Zuverlässigkeit, Validität, Professionalität, Klarheit und

1) Vgl. Wysocki, Klaus v.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens. 3. Aufl. München 1988, S. 249-254; Schmid, Reinhold und Peter Uecker: Zusammenfassung von Teilerurteilen zum Gesamturteil bei Jahresabschlußprüfungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1985, S. 981; Marten, Kai-Uwe et al.: Workflow-Management – ein Instrument zur Kostenoptimierung und Qualitätsverbesserung in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften? In: Die Wirtschaftsprüfung 1996, S. 231.

2) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 22.

3) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 224.

4) Vgl. Klynveld Peat Marwick Goerdeler KPMG International: KPMG Audit Service Manual. o.O. 1993, Rz. 51.29; Wiedmann, Harald: Entwicklung internationaler Prüfungs-Standards und KPMG Audit Service Manual (KASM). In: Rechnungslegung, Prüfung und Beratung. Festschrift aus Anlaß des 50-Jahr-Jubiläums der KPMG Alpen-Treuhand. Hrsg. Christian Nowotny et al. Wien 1996, S. 293; Marbacher, Lukas: Die Informatik als Gegenstand und Hilfsmittel des Prüfers. In: Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis. Festschrift für Carl Helbling. Hrsg. André Zünd et al. Zürich 1992, S. 271-272.

Zugänglichkeit. Diese Qualitätsziele müssen in operationale Kriterien umgesetzt werden.¹⁾ Jede Prüfungshandlung muß daher unter Beachtung dieser Ziele geplant, durchgeführt und überwacht werden.

2.1.2 Gliederung des Prüfungsstoffs in der Prüfungsprogrammplanung mit Hilfe eines tätigkeitsbezogenen Projektstrukturplans

Die Projektstrukturplanung bildet die Grundlage der Projektplanung.²⁾ Die Aufteilung des Projekts in einzelne Aufgaben wird als Projektstruktur bezeichnet. Die Projektstruktur ist nach DIN 69 901 die „Gesamtheit der wesentlichen Beziehungen zwischen den Elementen eines Projekts“³⁾. Der Projektstrukturplan dient folgenden Zwecken:⁴⁾

- Vollständige Erfassung und Gliederung aller Aufgaben im Projekt.
- Grundlage für die Gestaltung des Dokumentations- und Berichtswesens.
- Planung und Steuerung des Bedarfs an Produktionsfaktoren.

Der Projektstrukturplan wird anhand der Struktur der zu lösenden Projektaufgabe aufgestellt.⁵⁾ Es gibt objektstrukturierte und funktionsorientierte Projektstrukturpläne.⁶⁾ Die Objektgliederung des Projekts ist üblicherweise die Grundlage für den Projektstrukturplan.⁷⁾ Die Verwendung einer Objektgliederung hätte zur Folge, daß der Jahresabschluß Grundlage der Projektstrukturplanung wäre. Die Gliederung

1) Vgl. Albach, Horst: Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Rechnungslegung: Entwicklung bei der Bilanzierung und Prüfung von Kapitalgesellschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl-Heinz Forster. Hrsg. Adolf Moxter et al. Düsseldorf 1992, S. 17.

2) Vgl. Ederer, Franz: Mit effizientem Projektmanagement und -controlling Projekte erfolgreich verwirklichen. In: Betrieb und Wirtschaft 1996, S. 529.

3) Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69 901 „Projektmanagement“. Berlin.

4) Vgl. Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 139.

5) Vgl. Hoehne, Joachim: Projektstrukturpläne. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 1. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 164.

6) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 57.

7) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 191; Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 61.

des Jahresabschlusses orientiert sich allerdings nicht an den Prüfungserfordernissen.¹⁾ In der Jahresabschlußprüfung muß daher ein funktionsorientierter Projektstrukturplan aufgestellt werden.

Eine Strukturplanung wurde auch für die Jahresabschlußprüfung bereits untersucht.²⁾ Die Strukturplanung in der Jahresabschlußprüfung beginnt damit, die vorzunehmenden Prüfungshandlungen in einer Tätigkeitenliste zu verzeichnen und den Prüfungsstoff in einzelne Prüffelder zu zerlegen. Die Prüffelder sollten aus zwei Gründen so eng wie möglich abgegrenzt sein:³⁾

1. Der Abschlußprüfer bleibt bei einer engen Abgrenzung der Prüffelder in der Prüfungsplanung flexibel. Es ist einfacher, einem Prüfer mehrere kleine Prüffelder zuzuordnen, als umgekehrt ein großes Prüffeld auf mehrere Prüfer aufzuteilen.
2. Die einzelnen Prüffelder können besser mit Zeitvorgaben belegt werden. Eine genaue Unterteilung des Prüfungsstoffs in Prüffelder erleichtert also die Prüfungszeitplanung.

Die Prüfungshandlungen werden im Anschluß an die Strukturierung des Prüfungsstoffs unter Berücksichtigung ihrer Abhängigkeiten in eine Bearbeitungsreihenfolge gebracht.⁴⁾ Die Bearbeitungsreihenfolge ist bei vielen Prüffeldern vorgegeben. So können zum Beispiel die Abschreibungen erst nach der Prüfung des Anlagevermögens geprüft werden.⁵⁾ Die Strukturplanung in der Jahresabschlußprüfung erfolgt in den Schritten Festlegung von Inhalt und Umfang des Projekts Jahresabschlußprüfung, Zerlegung des Projekts in einzelne Teilaufgaben und Tätigkeiten (Prüffelder) sowie Festlegung der Bearbeitungsreihenfolge der Prüffelder.⁶⁾ Die Strukturplanung in der Jahresabschlußprüfung entspricht in ihrem Ablauf somit einer Projektstrukturplanung.

-
- 1) Vgl. Hövermann, Klaus: Grundsätze der Prüffelder- und Reihenfolgeplanung bei Jahresabschlußprüfungen. In: Die Wirtschaftsprüfung 1979, S. 63.
 - 2) Vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1070-1071.
 - 3) Vgl. Helbig, Wolfgang: Planung und Durchführung der Jahresabschlußprüfung mittels Netzplantechnik. Dissertation Technische Universität Berlin 1978, S. 73.
 - 4) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 164.
 - 5) Diese vorgegebene Bearbeitungsreihenfolge wird als *Stufengesetz der Planung* bezeichnet, vgl. Zimmermann, Erhard: Theorie und Praxis der Prüfungen im Betriebe. Essen 1954, S. 42.
 - 6) Vgl. Kraushaar, Peter: Die Anwendung der Netzplantechnik bei Abschlußprüfungen. Berlin 1971, S. 30; Minz, Rainer: Computergetützte Jahresabschlußprüfung. Düsseldorf 1987, S. 120.

Das Projekt wird anhand des Projektstrukturplans in Hauptaufgaben, Teilaufgaben und Arbeitspakete eingeteilt.¹⁾ „Der Projektstrukturplan bildet somit die ganzheitliche Basis für die Planung, Überwachung und Steuerung eines Projekts.“²⁾ Der Grad der Detaillierung der Aufgaben hängt von der Größe und von der Komplexität des Projekts ab.³⁾

Die *Hauptaufgabe* im Projektstrukturplan wird von dem Projektziel bestimmt.⁴⁾ Folglich muß die sachgerechte Urteilsbildung des Abschlußprüfers die Hauptaufgabe im Projektstrukturplan für die Jahresabschlußprüfung sein.

Eine *Teilaufgabe* ist nach DIN 69 901 definiert als „Teil des Projekts, der im Projektstrukturplan weiter aufgegliedert werden kann.“⁵⁾ Die Projektaufgabe ist in Teilaufgaben aufzugliedern, die in sich geschlossen sind und für die ein einzelner Mitarbeiter die Verantwortung übernehmen kann.⁶⁾ Teilaufgaben innerhalb eines Projektstrukturplans für die Jahresabschlußprüfung sind die Bearbeitung von Prüffeldern oder Prüffeldergruppen. Die einzelnen Teilaufgaben können ihrerseits weiter in andere Teilaufgaben oder in Arbeitspakete zerlegt werden.⁷⁾

Ein *Arbeitspaket* ist eine Menge von Tätigkeiten im Projekt, mit denen ein bestimmtes Ergebnis erarbeitet wird.⁸⁾ Arbeitspakete sind im Projektstrukturplan nicht weiter aufteilbar.⁹⁾ Sie können auf beliebigen Ebenen im Projektstrukturplan liegen. Arbeitspakete sind damit die kleinsten Einheiten eines Projekts, die den Teilaufgaben eines

-
- 1) Vgl. u.a. Ederer, Franz: Mit effizientem Projektmanagement und -controlling Projekte erfolgreich verwirklichen. In: Betrieb und Wirtschaft 1996, S. 528; Reschke, Hasso und Michael Svoboda: Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen. 2. Aufl. München 1984, S. 14.
 - 2) Meyer, Helga: PM-Fachmann im Überblick und Transferüberlegungen. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 1037.
 - 3) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 131.
 - 4) Vgl. Grandke, Reinhard und Felix Rhumbler: Der Weg zum Erfolg. In: Planung+Produktion 1997. Heft 3, S. 17.
 - 5) Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69 901 „Projektmanagement“. Berlin.
 - 6) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 88.
 - 7) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 57.
 - 8) Vgl. Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 9.
 - 9) Vgl. Platz, Jochen: Produkt- und Projektstrukturpläne als Basis der Projektplanung. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 236.

Projekts zugeordnet sind.¹⁾ Sie sollen sich möglichst nicht überschneiden und sie sollen möglichst wenig Abhängigkeiten voneinander aufweisen.²⁾ Die Arbeitspakete innerhalb eines Projektstrukturplans für die Jahresabschlußprüfung sind die Einzelprüfungen und die Systemprüfungen. Die Arbeitspakete des Projekts werden im Rahmen der Projektplanung im Projektstrukturplan verzeichnet sowie mit Zeitvorgaben und Personalzuordnungen versehen.³⁾

Der Projektstrukturplan läßt sich somit auf die Jahresabschlußprüfung übertragen. Abbildung 1 enthält eine Gegenüberstellung der Gliederungskriterien in der Projektstrukturplanung und in der Prüfungsprogrammplanung.

Abbildung 1: Gegenüberstellung der Gliederungskriterien in der Projektstrukturplanung und in der Prüfungsprogrammplanung

Gliederungskriterien in der Projektstrukturplanung	Gliederungskriterien in der Prüfungsprogrammplanung
Hauptaufgabe	⇒ Ermittlung und Mitteilung eines sicheren und vertrauenswürdigen Urteils über die Buchführung und über den Jahresabschluß
Teilaufgaben	⇒ Prüffeldergruppen
Arbeitspakete	⇒ Prüffelder
Tätigkeiten	⇒ Prüfungshandlungen

Der Projektstrukturplan für die Jahresabschlußprüfung wird erstellt, indem vom obersten Ziel der Jahresabschlußprüfung ausgehend Teilziele festgelegt werden, aus denen wiederum Teilaufgaben und schließlich Arbeitspakete gebildet werden.⁴⁾

1) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 97; Kühn, Ulrich: Projektmanagement zur Lösung funktionsübergreifender Vorhaben. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 245; Ederer, Franz: Projektcontrolling und Kommunikation – Konfliktmanagement im Controlling. In: Controller Magazin 1993, S. 325.

2) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 135.

3) Vgl. Platz, Jochen: Aufgaben der Projektsteuerung – Ein Überblick. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 642.

4) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 40; Patzak, Gerold und Günter Rattay: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. Wien 1996, S. 166.

Der Projektstrukturplan wird als *Organigramm* dargestellt.¹⁾ Die graphische Darstellung in Form eines Organigramms hat den Vorteil, daß der Leser die Projektstruktur besser aufnehmen kann als bei einer tabellarischen Darstellung.²⁾

Der Einsatz des Projektstrukturplans erleichtert die Prüfungsplanung erheblich, da der Projektstrukturplan mit Hilfe von Projektmanagement-Software leicht erstellt werden kann. Software-gestützte Projektmanagementprogramme sind grundsätzlich geeignet, Planungsprobleme in der Jahresabschlußprüfung zu lösen. Sie erlauben zum einen die simultane Planung des Auftragsbestandes (Multiprojektplanung) und zum anderen die einfache Modifizierung der Planung im Verlauf der Jahresabschlußprüfung.³⁾ Es gibt bereits viele Software-Programme zur Unterstützung des Projektmanagements.⁴⁾ Diese Programme lassen sich oft individuell auf die Anforderungen des jeweiligen Projekts einstellen.⁵⁾

Die Erstellung von Projektstrukturplänen sollte möglichst rationalisiert werden. Ein neuer Projektstrukturplan muß auf jeden Fall erstellt werden, wenn das Projekt ein neuartiges Ziel hat.⁶⁾ Unternehmen, die häufig gleichartige Projekte durchführen, können die Vorteile des Standard-Projektstrukturplans nutzen.⁷⁾ Der *Standard-Projektstrukturplan*

-
- 1) Vgl. Kraus, Georg und Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 1998, S. 89-92; Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 7.
 - 2) Vgl. Platz, Jochen: Produkt- und Projektstrukturpläne als Basis der Projektplanung. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 237.
 - 3) Vgl. Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992, S. 53-54.
 - 4) Als Beispiele für Projektmanagement-Software können die Programme *SuperProject 4.0*, *Project 4.1 für Windows* oder *Visio 4.0* genannt werden. Zu Software-Programmen vgl. u.a. Lindo, Wilfried: Alles nach Plan. In: PC-Anwender 1997. Heft 2, S. 26-30, sowie ausführlich Dworatschek, Sebastian und Asad Hayek: Marktspiegel Projektmanagement-Software. Kriterienkatalog und Leistungsprofile. 3. Aufl. Köln 1992, S. 16. Dworatschek/Hayek stellen über 300 Software-Pakete zum Projektmanagement mit deren Leistungsmodulen vor.
 - 5) Vgl. Eder, Thomas: EDV-gestütztes Projektmanagement bei der Langenbahn KG. In: Controlling 1997, S. 126.
 - 6) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 40.
 - 7) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 134; Platz, Jochen: Produkt- und Projektstrukturpläne als Basis der Projektplanung. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 255-256.

enthält alle wesentlichen Strukturzweige eines Projekts. Für die Planung des Projekts werden aus der Menge der vorgegebenen Strukturzweige die auf das jeweilige Projekt (in der Jahresabschlußprüfung auf die jeweilige Prüfung) zutreffenden Strukturzweige mit den entsprechenden Arbeitspaketen übernommen und an das konkrete Projekt angepaßt.¹⁾ Der individuelle Strukturplan entsteht dann durch Auswahl der erforderlichen Bereiche und durch individuelle Ergänzungen der Standardstruktur.²⁾

Standard-Projektstrukturpläne bieten sich auch für einen Einsatz in der Jahresabschlußprüfung an, da die Jahresabschlußprüfung ebenfalls ein genormtes Ziel in Form des Prüfungsurteils hat und da sich die einzelnen Jahresabschlüsse und damit die einzelnen Jahresabschlußprüfungen in ihrem Prozeß ähneln. Ein Standard-Projektstrukturplan für die Jahresabschlußprüfung muß auf dem Ablauf der Jahresabschlußprüfung basieren. Der Prüfungsleiter hat diese Struktur um Besonderheiten des zu prüfenden Unternehmens zu ergänzen. Der Einsatz von Standard-Projektstrukturplänen rationalisiert die Prüfungsplanung erheblich.

Standard-Projektstrukturpläne bestehen in der Jahresabschlußprüfung bereits ansatzweise dadurch, daß die Prüfungsprogramme der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Form von Checklisten weitgehend standardisiert sind.³⁾ Die Anwendung von Checklisten ist jedoch nicht auf große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beschränkt: Auch mittelgroße und kleine Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verwenden Checklisten (zum Beispiel Checklisten vom IDW).⁴⁾ Der Einsatz eines Projektstrukturplans in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften baut somit auf bestehenden Elementen auf.

1) Vgl. Hügler, Gert L.: Controlling in Projektorganisationen. München 1988, S. 173.

2) Vgl. Hirzel, Matthias: Projektmanagement mit Standard-Struktur-Plänen. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1985, S. 395.

3) Vgl. Schindler, Richard: Unternehmensrisiken und Abschlussprüfung. Diss. Universität Zürich 1996, S. 322; Siepe, Günter: Entwicklungen im Umfeld des Wirtschaftsprüfers. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 128; Heydkamp, Werner und Klaus Dyck: Qualitätsnormen international operierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 225-226.

4) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: IDW-Arbeitshilfen zur Qualitätssicherung. Beilage zu den Fachnachrichten des IDW 6/1999.

2.1.3 Abgrenzung von Teilaufgaben in der Jahresabschlußprüfung durch Definition projektorientierter Meilensteine

Die in der Projektstrukturplanung festgelegten Hauptaufgaben, Teilaufgaben und Arbeitspakete müssen so formuliert sein, daß sie inhaltlich und zeitlich voneinander abgegrenzt sind.¹⁾ Die Abgrenzung der einzelnen Aufgaben erfolgt im Projektmanagement durch die Definition sogenannter *Meilensteine* (*milestones* oder *events*).²⁾ Meilensteine werden in der Phase der Projektplanung festgelegt, um die Steuerung und die Überwachung des Projektverlaufs zu erleichtern. Das Arbeiten mit Meilensteinen wird als *Meilensteintechnik* bezeichnet. Die Meilensteintechnik ermöglicht erst das strukturierte Vorgehen im Projektmanagement.

Meilensteine sind Ereignisse von besonderer Bedeutung im Projektverlauf.³⁾ Ein Meilenstein ist damit ein überprüfbares Zwischenereignis im Projektverlauf, das ein Teilziel des Projekts beschreibt.⁴⁾ Ein Meilenstein schließt eine aus mehreren Arbeitspaketen bestehende Teilaufgabe oder ein Arbeitspaket ab.

-
- 1) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 57.
 - 2) Vgl. Cammarano, James: Project Management: How to make it happen. In: IIE Solutions. Vol. 29. December 1997, S. 31; Drexl, Andreas et al.: Koordination und Integration im Projektmanagement. Aufgaben und Instrumente. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1998, S. 286.
 - 3) Vgl. Rösch, Wolfgang und Walter Volkmann: Bau-Projektmanagement. Köln 1994, S. 47.
 - 4) Vgl. Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995, S. 100; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 106; Brandstätter, Gerhard und Herbert Synek: Fehler im Projektmanagement. Planung, Kontrolle, Organisation. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1988, S. 395.

Meilensteine können zur Steuerung und zur Überwachung des Projektverlaufs nur verwendet werden, wenn sie bestimmte Anforderungen erfüllen:¹⁾

- Inhaltliche und zeitliche Definition der Meilensteine.
- Überschaubare Bearbeitungsdauer der Aufgabe bis zum Erreichen des Meilensteins.
- Abschluß der Meilensteine mit einer Entscheidung über den weiteren Projektverlauf.

Die wichtigste Anforderung an Meilensteine ist, daß sie inhaltlich und zeitlich genau definiert sind (*inhaltliche und zeitliche Definition*).²⁾ Die Definition enthält die bis zum Erreichen des Meilensteins zu erledigenden Aufgaben.³⁾

Die Bearbeitungsdauer der Aufgabe bis zum Erreichen des jeweiligen Meilensteins sollte überschaubar bleiben (*überschaubare Bearbeitungsdauer*). *Albert/Högsdal* schlagen vor, daß die Dauer bis zum Erreichen eines Meilensteins einen Zeitraum von einem bis drei Monaten bei einer Projektlaufzeit von zwei bis drei Jahren nicht überschreiten sollte.⁴⁾ Diese sehr kurze Dauer bis zum Erreichen des Meilensteins erleichtert die Schätzung der Zeitpunkte bis zum Erreichen der Meilensteine. Die Meilensteintechnik ist daher ein besonders wirksames Planungsinstrument für die Jahresabschlußprüfung.

Meilensteine müssen mit Entscheidungen über das weitere Vorgehen im Leistungsprozeß verbunden sein (*Abschluß mit einer Entscheidung*).⁵⁾ Der Projektleiter hat bei Erreichung des Meilensteins zu prüfen, ob die ursprüngliche Planung fortgeführt werden kann oder ob Änderungen erforderlich sind.⁶⁾ Die Entscheidung über die Realisierung des nächsten

1) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 214.

2) Vgl. Kraus, Georg und Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 1998, S. 54.

3) Vgl. Cammarano, James: Project Management: How to make it happen. In: IIE Solutions. Vol. 29. December 1997, S. 31.

4) Vgl. Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 14.

5) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 27; Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995, S. 100-102.

6) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Projektorientierte Unternehmensführung als Weg aus der Krise (1). In: Office Management 1996. Heft 5, S. 55.

Schritt es wird erst getroffen, wenn alle in der Definition des Meilensteins enthaltenen zu erledigenden Aufgaben erfüllt sind.¹⁾

Es bestehen zwei grundsätzliche Möglichkeiten, bei Erreichen des Meilensteins über das weitere Vorgehen zu entscheiden:²⁾

1. Es wird eine Entscheidung über das weitere, detaillierte Vorgehen im Projektverlauf getroffen.
2. Es wird eine grundsätzliche Entscheidung darüber getroffen, ob das Projekt überhaupt weitergeführt werden kann.

Der Einsatz der Meilensteintechnik in der Jahresabschlußprüfung kann nur eine Entscheidung über das weitere, detaillierte Vorgehen beinhalten. Die Frage, ob die Prüfung überhaupt weitergeführt werden soll, stellt sich dem Abschlußprüfer grundsätzlich nicht, da der Abschlußprüfer einen öffentlich-rechtlichen Auftrag hat und ein Urteil über das Ergebnis der Prüfung auf jeden Fall abgeben muß. Ein vom Abschlußprüfer angenommener Auftrag kann von dem Abschlußprüfer nur aus wichtigem Grund gekündigt werden (§ 318 Abs. 6 Satz 1 HGB). Die Bewertung der Frage, ob ein wichtiger Grund vorliegt, ist anhand strenger Maßstäbe vorzunehmen, so daß eine vorzeitige Beendigung des Prüfungsauftrages nur in wenigen Ausnahmefällen möglich ist.³⁾

Die Meilensteintechnik kann auf die Jahresabschlußprüfung übertragen werden. Meilensteine werden in der Jahresabschlußprüfung definiert, indem ein Zwischenergebnis (= *Teilurteil über das Prüffeld*) das Ende der Teilaufgabe (= *Prüffeld*) bildet. Der Prüfungsleiter muß am Ende eines jeden Arbeitspaketes über den weiteren Fortgang

1) Vgl. Doppelfeld, Volker: Projektmanagement am Beispiel eines ausgeprägt funktional gegliederten Einprodukt-Unternehmens. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1985, S. 31.

2) Vgl. Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995, S. 100-102.

3) Vgl. Budde, Wolfgang D. und Elgin Steuber: Bestellung und Abberufung des Abschlußprüfers (§ 318). Anm. 34. In: Beck'scher Bilanz-Kommentar. Hrsg. Wolfgang D. Budde et al. 4. Aufl. München 1999; Adler-Düring-Schmaltz: Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen. Kommentar. Teilband 7. 6. Aufl. Stuttgart 2000, § 318 Tz. 435.

der Prüfung entscheiden.¹⁾ Teilaufgaben zur Abgrenzung von Meilensteinen in der Jahresabschlußprüfung können sein:

- Erstellung einer Grobplanung der Prüfung.
- Durchführung einer Vor- bzw. Zwischenprüfung.
- Prüfung der Inventur.
- Prüfung des Internen Überwachungssystems (IÜS).
- Abschluß aller materiellen Prüfungshandlungen.
- Schlußbesprechung.
- Endgültige Formulierung des Prüfungsberichts.

Meilensteine sind damit Elemente des Projektmanagements, die in der Jahresabschlußprüfung bereits verwendet werden, ohne daß sie ausdrücklich so bezeichnet werden. Der Einsatz der Meilensteintechnik in der Jahresabschlußprüfung bedeutet das steuernde Arbeiten mit den Meilensteinen in der Prüfung. Die Meilensteintechnik führt so zu einer besseren Strukturierung des Prüfungsprozesses. Meilensteine bilden die Grundlage für die Steuerung und für die Überwachung der Jahresabschlußprüfung.

2.2 Erhöhung der Transparenz in der Prüfungszeitplanung durch projektorientierte Methoden und Instrumente zur Zeitplanung

Der Abschlußprüfer hat für die Durchführung der Jahresabschlußprüfung nur eine begrenzte Zeitspanne zur Verfügung.²⁾ Die zur Verfügung stehende Prüfungszeit wird zunehmend zum kritischen Erfolgsfaktor in der Jahresabschlußprüfung.³⁾ Diese begrenzte Zeitspanne macht eine möglichst genaue Planung der Prüfungszeit erforderlich.⁴⁾

1) Vgl. Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995, S. 100.

2) Die Hauptprüfung bei Aktiengesellschaften (AG) oder bei Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) muß innerhalb eines Zeitraums von maximal zwei Monaten abgeschlossen sein, wenn das zu prüfende Unternehmen die gesetzlichen Feststellungsvorschriften für den Jahresabschluß genau einhält. Das zu prüfende Unternehmen und der Abschlußprüfer können diese Zeit durch vertragliche Vereinbarungen weiter verkürzen, vgl. Loitz, Rüdiger: Jahresabschlußerstellung und Prüfung im Umbruch. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2507; Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 88.

3) Vgl. Wiedmann, Harald: Ansätze zur Fortentwicklung der Abschlußprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1998, S. 342.

4) Vgl. Thiel, Hanspeter: Die Wirtschaftsprüfung im Wandel. In: Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis. Festschrift für Carl Helbling. Hrsg. André Zünd et al. Zürich 1992, S. 436.

Die Prüfungszeitplanung hat unter anderem die Terminierung der einzelnen Prüfungshandlungen, die Ermittlung der Zeitvorgaben für die einzelnen Prüfungshandlungen, den Ansatz ausreichender zeitlicher Reserven sowie die – parallel zum Prüfungsfortschritt durchzuführenden – Überwachungsmaßnahmen zu berücksichtigen.¹⁾ Das Ergebnis der Prüfungszeitplanung ist die Aufstellung des Zeitplans.²⁾ Die Prüfungszeitplanung steht in engem Zusammenhang mit der Personaleinsatzplanung. In der Prüfungszeitplanung wird die Bearbeitungszeit ermittelt, welche die Prüfer voraussichtlich zur Beurteilung der einzelnen Prüffelder benötigen werden.³⁾

2.2.1 Möglichkeiten und Grenzen eines Einsatzes der projektorientierten Aufwandschätzung zur Ermittlung der Prüfungszeiten

Die Zeitplanung beginnt mit der Ermittlung der Bearbeitungszeit pro Arbeitspaket (= Ermittlung der Zeitvorgaben pro Prüffeld).⁴⁾ Die Ermittlung der Zeitvorgaben pro Prüffeld ist schwierig, weil es sich bei der Prüfung um eine geistige Tätigkeit handelt, bei der die zu lösenden Probleme allenfalls in Umrissen erkennbar sind.⁵⁾ Eine praktische Schwierigkeit liegt zudem darin, daß die Bearbeitungszeit von der Qualität der Mitarbeiter abhängt. Gerade die hohe Fluktuation in Wirtschaftsprüfungsunternehmen erschwert so die Zeitschätzung. Die Planung der Prüfzeiten erfordert

- die Koordination der im Planungszeitraum durchzuführenden Prüfungen,
- die Berücksichtigung von Zeitreserven und
- die Abstimmung mit dem zu prüfenden Unternehmen.⁶⁾

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 30-31.
 - 2) Vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1072.
 - 3) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 202-204.
 - 4) Vgl. Müller, Dietrich: Methoden der Ablauf- und Terminplanung von Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 285.
 - 5) Vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1072.
 - 6) Vgl. Hofmann, Rolf: Unternehmensüberwachung. Ein Aufgaben- und Arbeitskatalog für die Revisionspraxis. 2. Aufl. Berlin 1993, S. 207-208.

Die Ermittlung der Prüfungszeit setzt voraus, daß der erforderliche Arbeitsaufwand für das einzelne Prüffeld hinreichend genau prüferbezogen geschätzt werden kann.¹⁾ Die projektorientierte Aufwandschätzung in der Jahresabschlußprüfung setzt bei der Ermittlung des Zeitbedarfs für das Prüfungsprogramm an. Projektmanagement verwendet die Aufwandschätzung zur Ermittlung der Bearbeitungszeiten für die einzelnen Arbeitspakete. Die Aufwandschätzung ermittelt die ungefähre Dauer der einzelnen Arbeitspakete im Projekt.²⁾ Die projektorientierte Aufwandschätzung ermittelt den Bedarf an denjenigen Ressourcen im Projekt, welche die Gesamtkosten entscheidend bestimmen oder bei der Durchführung des Projekts einen Engpaß darstellen.³⁾

Die Aufwandschätzung im Projektmanagement kann mit verschiedenen Methoden durchgeführt werden: Die Zeitschätzung nach dem Analogieverfahren überträgt Werte aus vergleichbaren Prüfungen der Vergangenheit auf die zu planende Prüfung.⁴⁾ Das Analogieverfahren verwendet bei der Schätzung vorwiegend diejenigen Faktoren, die den Aufwand am stärksten beeinflussen.⁵⁾ Die Relationenmethode ist eine Weiterentwicklung des Analogieverfahrens. Bei der Relationenmethode wird der Aufwand in einem formalisierten Verfahren angepaßt.⁶⁾ Der Wert des zu planenden Arbeitspakets wird in ein Verhältnis zum Wert der Teilaufgabe gesetzt.⁷⁾ Eine Übernahme der Relationenmethode in die Jahresabschlußprüfung würde auf dem Grundsatz der Wesentlichkeit (*Materiality*) aufbauen.⁸⁾ Die Multiplikatormethode zerlegt das gesamte Projekt in Teilprojekte, ermittelt den Aufwand pro Teilprojekt und rechnet diesen Aufwand für die Teilprojekte auf den Gesamtaufwand hoch.⁹⁾

1) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 204.

2) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 52.

3) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 116.

4) Vgl. Klose, Burkhard: Projektabwicklung. Wien 1996, S. 26.

5) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 119.

6) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 120.

7) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 84.

8) Vgl. Lück, Wolfgang: Materiality in der internationalen Rechnungslegung. Wiesbaden 1975, S. 51; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Entwurf IDW Prüfungsstandard: Ziele und allgemeine Grundsätze für die Durchführung von Abschlußprüfungen (IDW EPS 200). In: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S). Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Loseblattsammlung. Düsseldorf. Stand 1999, S. 6.

9) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 120.

Der Abschlußprüfer stützt sich bei der Schätzung der Prüfungszeiten vornehmlich auf Erfahrungswerte aus vergangenen Prüfungen. Diese Vergangenheitswerte müßten in einer umfangreichen Datenbank gespeichert und für die Planung jeder einzelnen Prüfung zugänglich sein. Auf diese Weise ließe sich nach *Gabriel/Knop* die Zeitschätzung in der Jahresabschlußprüfung verbessern.¹⁾ Der Einsatz von Projektmanagement kann den Abschlußprüfer dabei unterstützen, indem die erforderlichen Daten durch das projektorientierte Informationssystem bereitgestellt werden. Es ist für die Schätzung der Prüfungszeit von Bedeutung, ob es sich bei der Prüfung um eine Folgeprüfung (Wiederholungsprüfung) oder ob es sich um eine Erstprüfung handelt.

Der Zeitbedarf bei *Folgeprüfungen* wird geplant, indem der Abschlußprüfer die Dokumentation der Prüfungszeiten der vergangenen Prüfung als Grundlage nimmt.²⁾ Die Dokumentation enthält das Prüfungsprogramm der Vorjahresprüfung und das Prüferteam der Vorjahresprüfung. Es sind bei der Planung der Prüfungszeit zunächst die Besonderheiten des Prüfungsauftrages zu berücksichtigen. Der Abschlußprüfer entnimmt der Prüfungsprogrammplanung, welche Prüffelder mit der gleichen Intensität und im gleichen Umfang geprüft werden sollen und bei welchen Prüffeldern Änderungen in der Intensität oder im Umfang der Prüfung vorzunehmen sind. Neben Änderungen in Intensität oder Umfang der Prüfung wirken sich auch Änderungen im Prüfungsteam auf die Dauer der Prüfung aus.

Der Zeitbedarf bei *Erstprüfungen* ist dagegen schwieriger zu planen, da bei Erstprüfungen der Prüfungsstoff und das zu prüfende Unternehmen den Prüfern unbekannt sind.³⁾ Der Abschlußprüfer kann zur Schätzung der Prüfungszeit Unterlagen aus vergleichbaren Prüfungen heranziehen.⁴⁾ Grundlage der Prüfungszeitplanung ist die Prüfungsprogrammplanung. Der Abschlußprüfer ermittelt im Anschluß an die Prüfungsprogrammplanung

-
- 1) Vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1072.
 - 2) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 202.
 - 3) Vgl. Havermann, Hans: Prüfungstechnik. Rz. 111. In: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.
 - 4) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 88.

den Zeitbedarf für dieses Prüfungsprogramm anhand von Erfahrungswerten (erfahrungsgemäßer Zeitbedarf für dieses Prüfungsprogramm) und unter Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweiligen Prüfungsauftrags.

Die geschätzten Prüfungszeiten können zwar durch Software-Programme ermittelt werden, die den Zeitbedarf algorithmisch errechnen.¹⁾ Die entscheidende Einflußgröße bei der Schätzung der Zeiten bleibt aber immer die Erfahrung des Abschlußprüfers. Dies wird allein schon durch den Berufsgrundsatz der Eigenverantwortlichkeit nach § 43 Abs. 1 WPO bestimmt. Grundlage für die Schätzung der Bearbeitungszeiten sind eigene Erfahrungswerte des Prüfers sowie Erfahrungswerte von Kollegen oder von Vorgesetzten.²⁾ Formalisierte Verfahren der Aufwandschätzung sind somit in der Jahresabschlußprüfung kaum anwendbar.

2.2.2 Entwicklung der Zeitplanung in der Jahresabschlußprüfung unter Verwendung einer projektorientierten Terminliste

Die Terminplanung kann grundsätzlich als progressive Terminplanung oder als retrograde Terminplanung durchgeführt werden.³⁾ Die progressive Terminplanung geht von dem bekannten Anfangstermin des Projekts aus und ermittelt durch Vorwärtsrechnung den Endtermin des Projekts.⁴⁾ Diese Vorgehensweise führt üblicherweise zu realistischeren Werten als die retrograde Planung.⁵⁾ Die progressive Terminplanung setzt voraus, daß der Endtermin der Prüfung zu Beginn der Prüfung nicht festgelegt wird. Dies ist jedoch in der Jahresabschlußprüfung nur selten der Fall. Fixe Zeitpunkte in der Prüfungsplanung sind der Abschlußstichtag, der frühestmögliche Prüfungsbeginn und der Abgabetermin für den Prüfungsbericht.⁶⁾ Die Zeitplanung der Jahresabschlußprüfung geht

1) Vgl. Müller, Dietrich: Methoden der Ablauf- und Terminplanung von Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 286.

2) Vgl. Klose, Burkhard: Projektabwicklung. Wien 1996, S. 26.

3) Vgl. Müller, Dietrich: Methoden der Ablauf- und Terminplanung von Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 288.

4) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 52.

5) Vgl. Cammarano, James: Project Management: How to make it happen. In: IIE Solutions. Vol. 29. December 1997, S. 31.

6) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 292.

in der Praxis meist vom Abgabetermin für den Prüfungsbericht aus. Dieser Termin wird oft schon bei der Auftragsannahme festgelegt, die Planung erfolgt dann in Rückwärtsrechnung von diesem Termin aus (retrograde Terminplanung).¹⁾ Diese an fixen Endzeitpunkten ausgerichtete Vorgehensweise in der Planung wird auch als *Time Based Management (TBM)* bezeichnet.²⁾ Die Jahresabschlußprüfung wird meist retrograd geplant.

Die einzelnen Prüffelder und Prüfungshandlungen werden im Rahmen der Terminplanung in eine logisch und zeitlich richtige Reihenfolge gebracht. Der Abschlußprüfer hat darauf zu achten, daß die Zeitvorgaben für die Erledigung der Prüfungsaufgaben ausreichen und daß Zeitreserven für unerwartet erforderliche Änderungen des Prüfungsplans bestehen.³⁾ Die mangelnde Berücksichtigung zeitlicher Reserven und die Überhäufung von Mitarbeitern mit Aufgaben ist einer der häufigsten Fehler im Projektmanagement.⁴⁾ Oft werden Mitarbeiter mit ihrer gesamten verfügbaren Zeit auf Projekte verplant oder sie werden laut Plan schon für Projekte eingesetzt, obwohl sie das vorherige Projekt noch nicht abgeschlossen haben.⁵⁾

Die Berücksichtigung zeitlicher Reserven ist in der Jahresabschlußprüfung besonders wichtig, da der Prozeß der Jahresabschlußprüfung in hohem Maße vom Eintritt unvorhergesehener Ereignisse bestimmt wird. Der Abschlußprüfer kann Zeitreserven schaffen, indem er nicht die gesamte zur Verfügung stehende Zeit auf konkrete Prüfungshandlungen verteilt, sondern stattdessen Zeiten für unvorhergesehene Aufgaben einplant. Die Schätzung der Zeiten muß allerdings trotz der Reserven so genau wie möglich sein, da die Zeitvorgaben auch für Zwecke der Überwachung des Prüfungsverlaufs dienen.⁶⁾

Die Terminliste ist eine einfache Auflistung aller im Projektverlauf durchzuführenden Aktivitäten mit ihren jeweiligen Anfangsterminen und Endterminen.⁷⁾ Sie hat die Planung

1) Vgl. Schedlbauer, Hans: Sonderprüfungen. Stuttgart 1984, S. 22.

2) Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 272.

3) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 31.

4) Vgl. Cammarano, James: Project Management: How to make it happen. In: IIE Solutions. Vol. 29. December 1997, S. 31.

5) Vgl. Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. München 1996, S. 101.

6) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 203-204.

7) Vgl. Ebertzeder, Albrecht J.: Projektmanagement für die betriebliche Praxis. Hattenhofen 1994, S. 68.

bestimmter Zeitpunkte im Projektverlauf zum Gegenstand, wie zum Beispiel die Anfangstermine und die Endtermine oder die Meilensteine.¹⁾

Grundlage der Terminplanung ist eine Tätigkeitenliste, in der alle vorzunehmenden Arbeitsschritte im Projekt bzw. die Prüfungshandlungen mit den geschätzten Bearbeitungsdauern verzeichnet sind. Die einzelnen Prüffelder und Prüfungshandlungen werden bei der Zeitplanung mit Hilfe der Terminliste mit ihren Abschlußterminen in zeitlich aufsteigender Reihenfolge verzeichnet, indem die Prüffelder und Prüfungshandlungen mit den früheren Terminen vor den Prüffelder und Prüfungshandlungen mit den späteren Terminen verzeichnet werden.²⁾ Die Terminliste wird aufgrund der in der Projektstrukturplanung festgelegten Prüfungshandlungen erstellt, indem die Tätigkeiten um eine Angabe der Bearbeitungsdauern ergänzt wird.³⁾ Die Terminliste wird dann mit der Festschreibung der Verantwortlichkeiten vervollständigt. Es wird in der Terminplanung der Jahresabschlußprüfung ein Zuordnungsplan erstellt, der die Reihenfolge der zu bearbeitenden Prüffelder enthält. Es sind auch verschiedene Terminlisten für den alternativen Einsatz verschiedener Prüfer mit unterschiedlichen Prüfungszeiten und unterschiedlichen Honorarsätzen möglich.⁴⁾

Die Terminliste kann durch die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Prüffeldern schon bei kleineren Jahresabschlußprüfungen sehr komplex werden.⁵⁾ Sie eignet sich daher nur für sehr einfache Jahresabschlußprüfungen, deren Prüffelder nur wenig miteinander verknüpft sind.⁶⁾ Größere Jahresabschlußprüfungen erfordern dagegen den Einsatz eines Balkendiagramms.

-
- 1) Vgl. Moser, Patrick: Projektplanungssysteme. Kosten und Termine bleiben im Griff. In: Industrielle Organisation Management Zeitschrift 1996. Heft 10, S. 70; Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 272.
 - 2) Zum Terminplan im Projektmanagement vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 68.
 - 3) Vgl. Kraus, Georg und Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 1998, S. 104-106.
 - 4) Vgl. Bolenz, Gerhard und Roswitha Frank: Das Zuordnungsproblem von Prüfern zu Prüffeldern unter Berücksichtigung von Reihenfolgebedingungen – Ein Lösungsansatz der binären Optimierung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1977, S. 432.
 - 5) Vgl. Bolenz, Gerhard und Roswitha Frank: Das Zuordnungsproblem von Prüfern zu Prüffeldern unter Berücksichtigung von Reihenfolgebedingungen – Ein Lösungsansatz der binären Optimierung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1977, S. 432.
 - 6) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 68.

2.2.3 Visualisierung der Prüfungszeitplanung durch Darstellung von Dauer und Abhängigkeiten der einzelnen Prüfungshandlungen im Balkendiagramm

Das *Balkendiagramm* oder Gantt-Diagramm ist eine Weiterentwicklung der Terminliste.¹⁾ In ihm werden die Aufgaben aus der Terminliste mit einer Darstellung der Dauern und der Abschlußtermine versehen. Damit ist das Balkendiagramm Ablaufplan und Terminliste zugleich.²⁾ Aufgrund der anschaulichen Darstellung der Zeitplanung ist es auch als Instrument zur Kommunikation im Projektmanagement geeignet: Der Projektleiter nutzt das Balkendiagramm dazu, den Mitarbeitern die Zeitplanung mitzuteilen.³⁾

Leffson hat bereits das Balkendiagramm als Instrument zur Planung der Prüfungszeit vorgeschlagen.⁴⁾ Dieser Vorschlag wurde allerdings von anderen Autoren nicht weiter aufgegriffen. Im Projektmanagement ist das Balkendiagramm dagegen das für die Zeitplanung am häufigsten verwendete Instrument.⁵⁾

Das Balkendiagramm in der einfachen Form berücksichtigt noch keine inhaltlichen Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitspakete. Diese Abhängigkeiten können dargestellt werden, wenn das einfache Balkendiagramm zu einem vernetzten Balkendiagramm erweitert wird.⁶⁾

Eine strukturierte Planung der Jahresabschlußprüfung ist unbedingt erforderlich. Zur Planung der Jahresabschlußprüfung wird daher oft der Einsatz der Netzplantechnik vorgeschlagen, allerdings wird diese als zu aufwendig für die Prüfungsplanung

1) Vgl. Lock, Dennis: Projektmanagement. 2. Aufl. Wien 1998, S. 138.

2) Vgl. Patzak, Gerold und Günter Rattay: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Aufl. Wien 1998, S. 171.

3) Vgl. Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 78.

4) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 218-220.

5) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 228; Blödorn, Heike: EDV-gestütztes Projektmanagement im Bauwesen. In: Projekt Management 1997. Heft 2, S. 26.

6) Vgl. Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 80; Patzak, Gerold und Günter Rattay: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Aufl. Wien 1998, S. 173.

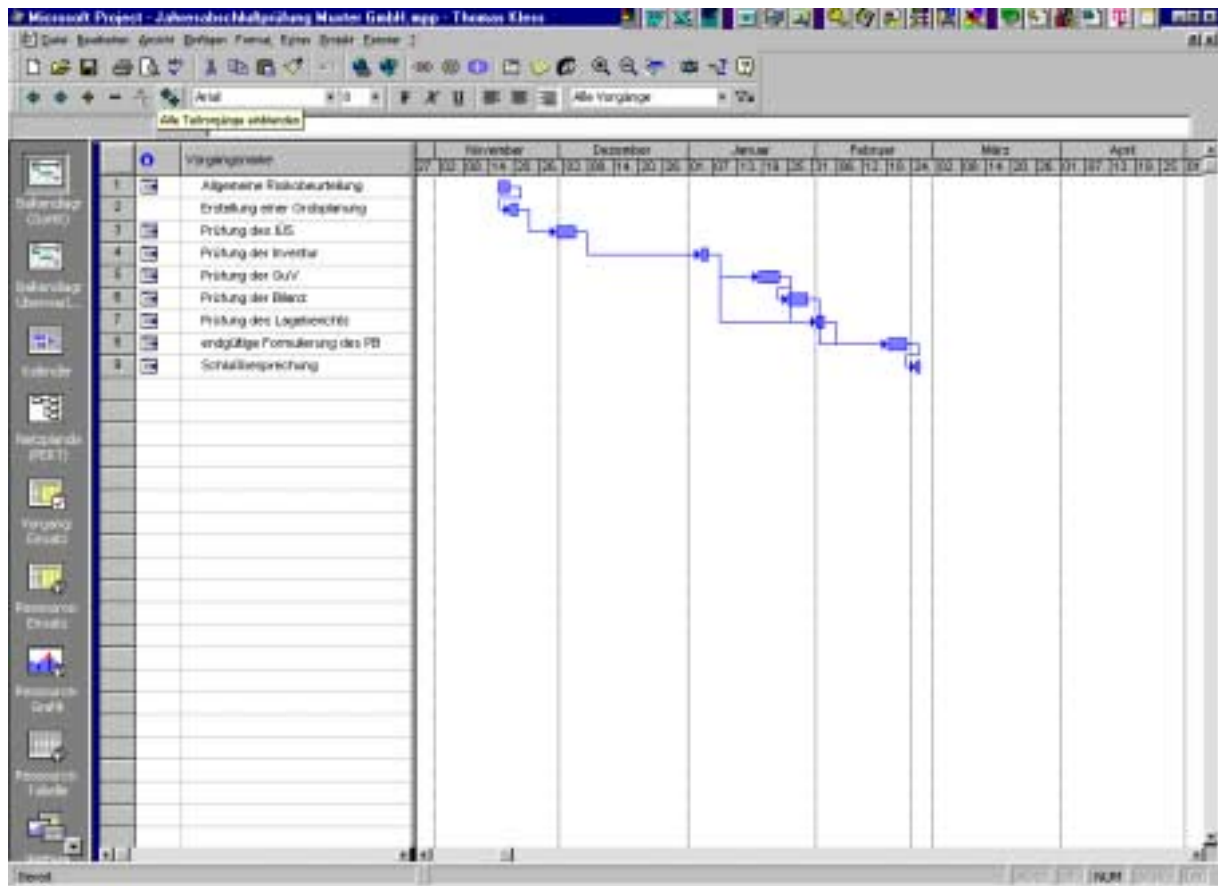
angesehen.¹⁾ Anstelle des Netzplans könnte der Abschlußprüfer jedoch das Balkendiagramm als das einfachere Planungsinstrument verwenden. Das vernetzte Balkendiagramm entspricht inhaltlich im wesentlichen dem Netzplan, allerdings stellt das vernetzte Balkendiagramm die Abhängigkeiten der Arbeitspakete besser dar als dieser.²⁾ Die Darstellung der Abhängigkeiten ist in der Jahresabschlußprüfung wichtig, da für einige Prüfungshandlungen die Bearbeitungsreihenfolge zwingend vorgeschrieben ist (sogenanntes Stufengesetz der Planung³⁾).

Der Vorteil des Balkendiagramms gegenüber dem Netzplan ist, daß es leichter verständlich ist.⁴⁾ Im Gegensatz zum Netzplan stellt das Balkendiagramm nicht nur die Abfolge, sondern auch die Dauer der einzelnen Arbeitspakete, also der Prüfungshandlungen, graphisch dar und visualisiert auf diese Weise den zeitlichen Fortschritt im Leistungsprozeß. Diese Darstellung des zeitlichen Fortschritts im Leistungsprozeß ist ein wesentlicher Vorteil des Balkendiagramms gegenüber dem Netzplan.⁵⁾ Die Transparenz der Zeitplanung kann außerdem erhöht werden, wenn das Balkendiagramm für alle Beteiligten sichtbar ausgehängt wird.⁶⁾ Ein einfaches vernetztes Balkendiagramm

-
- 1) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 91; Baetge, Jörg und Kirsten Sell: Stichwort „Netzplantechnik, Anwendbarkeit der“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 547-548. Mit Projektmanagement-Software können Netzpläne jedoch inzwischen leicht erstellt werden, vgl. Lachnit, Laurenz: Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit. München 1994, S. 72.
 - 2) Vgl. Ofen, Eberhard: Projektmanagement im Rahmen eines Projektorganisationseinsatzes. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 213.
 - 3) Vgl. Zimmermann, Erhard: Theorie und Praxis der Prüfungen im Betriebe. Essen 1954, S. 42.
 - 4) Vgl. Patzak, Gerold und Günter Rattay: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Aufl. Wien 1998, S. 194.
 - 5) Vgl. Ebertzeder, Albrecht J.: Projektmanagement für die betriebliche Praxis. Hattenhofen 1994, S. 69.
 - 6) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 63.

für die Jahresabschlußprüfung könnte den in Abbildung 2 dargestellten Inhalt haben.

Abbildung 2: Beispiel für ein einfaches vernetztes Balkendiagramm in der Jahresabschlußprüfung



Quelle: Eigene Darstellung mit Hilfe des Programms *MS Project*.

Die Planung der Prüfung mit Hilfe des Balkendiagramms ist allerdings nur dann eine Erleichterung für den Abschlußprüfer, wenn dieser das Balkendiagramm leicht erstellen kann. Hierzu bietet sich der Einsatz von Standardsoftware für Projektmanagement an.¹⁾

1) Zur Vereinfachung der Planung mit Hilfe von EDV bei Verwendung der Netzplantechnik vgl. Siebert, Hilmar: EDV und Jahresabschlußprüfung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der EDV im Rahmen der Jahresabschlußprüfung – Funktionale und institutionelle Aspekte. Marburger Treuhandseminar. Band 8. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 123.

Es stehen zur Unterstützung der Planung mit Hilfe des Balkendiagramms verschiedene Softwarelösungen zur Verfügung.¹⁾ Einige Programme ermöglichen die Erstellung des Balkendiagramms auf einer grafischen Benutzeroberfläche.²⁾ Nachdem alle Aktivitäten in Form von Arbeitspaketen in das Programm eingegeben worden sind, können die Abhängigkeiten der Arbeitspakete durch Pfeile dargestellt werden. Das Programm errechnet schließlich den kritischen Weg.³⁾

Der Einsatz von Projektmanagement-Software in der Prüfungszeitplanung bietet neben der Visualisierung der Planung den Vorteil, daß mögliche Änderungen der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel Änderungen im Prüfungsverlauf oder Austausch von Prüfern unterschiedlicher Qualifikation, in der Planung berücksichtigt werden können, indem die Änderungen in das Software-Programm eingegeben werden können. Das Software-Programm errechnet, wie sich diese Änderungen der Rahmenbedingungen auf den Prozeß der Prüfung, insbesondere auf den Endtermin, auswirken.⁴⁾ Die graphische Darstellung des Terminplans ermöglicht dem Abschlußprüfer, einzelne Vorgänge zu strecken, zu stauchen, zu teilen oder zu verschieben (Änderungen des Ablaufs) sowie die Auswirkungen dieser Änderungen am Bildschirm darzustellen.⁵⁾ Der Einsatz von Projektmanagement-Software führt auf diese Weise zu einer erheblichen Erleichterung in der Prüfungszeitplanung für den Abschlußprüfer.

2.3 Ausgleich von Schwankungen in der Personalauslastung der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe projektorientierter Personaleinsatzplanung

Die Untersuchung der Prüfungsprogrammplanung und der Prüfungszeitplanung ging von der Voraussetzung aus, daß dem Abschlußprüfer alle Einsatzmittel unbegrenzt zur Verfügung stehen. Die Ablaufplanung und die Terminplanung werden im

1) Vgl. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 98-99.

2) Vgl. Dworatschek, Sebastian und Asad Hayek: Marktspiegel Projektmanagement-Software. Kriterienkatalog und Leistungsprofile. 3. Aufl. Köln 1992, S. 212.

3) Vgl. Blödorn, Heike: EDV-gestütztes Projektmanagement im Bauwesen. In: Projekt Management 1997. Heft 2, S. 27.

4) Vgl. Blödorn, Heike: EDV-gestütztes Projektmanagement im Bauwesen. In: Projekt Management 1997. Heft 2, S. 28.

5) Vgl. Müller-Ettrich, Roswitha: Einsatzmittelplanung. Stand und Probleme der projektbezogenen Einsatzmittelplanung. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 328.

Projektmanagement meist unter Vernachlässigung des Bedarfs an Einsatzmitteln vorgenommen.¹⁾ Diese Voraussetzung ist jedoch nicht realistisch, da die Einsatzmittel nur in begrenztem Maße zur Verfügung stehen.²⁾ Die Ablaufplanung und die Terminplanung sind daher um die Einsatzmittelplanung in Form der Personaleinsatzplanung zu ergänzen. Die Personaleinsatzplanung soll einer bestimmten Anzahl verfügbarer, in der Regel unterschiedlich qualifizierter Prüfer bestimmte Tätigkeitsfelder zuweisen, so daß die unternehmerische Zielsetzung bestmöglich erreicht wird.³⁾ Die Grundlage der Personaleinsatzplanung ist die Strukturierung des Projekts in Arbeitspakete, die Mitarbeiter werden anschließend den Arbeitspaketen zugeteilt.⁴⁾

Die Planung des Personaleinsatzes umfaßt alle Planungsmaßnahmen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz der Mitarbeiter im Prüfungsteam bzw. im Projektteam stehen.⁵⁾ Die Personaleinsatzplanung soll den optimalen Personaleinsatz über die gesamte Projektdauer gewährleisten.⁶⁾ Die Planung des Personaleinsatzes in der Jahresabschlußprüfung hat die Zusammenstellung des Prüfungsteams und die Zuordnung der einzelnen Prüfer auf die in der Prüfungsprogrammplanung definierten Prüffelder zum Gegenstand.⁷⁾

-
- 1) Vgl. Kaestner, Rolf: Kapazitätsplanung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 1. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 345.
 - 2) Vgl. Jungbluth, Volker: Perfekt geplant. Projektmanagementsysteme im Vergleich. In: c't Magazin für Computer und Technik 1998. Heft 4, S. 146.
 - 3) Vgl. Domsch, Michel und Thomas Gabelin: Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1971, S. 60.
 - 4) Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 246-247.
 - 5) Vgl. Lück, Wolfgang: Stichwort „Personaleinsatzplanung“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 583; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 148.
 - 6) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 251.
 - 7) Vgl. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 156-157; Lück, Wolfgang: Stichwort „Personaleinsatzplanung“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 583; Havermann, Hans: Prüfungstechnik. Rz. 118. In: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. 11. Aufl. Düsseldorf 1996; Schedlbauer, Hans: Sonderprüfungen. Stuttgart 1984, S. 20; Buchner, Robert: Wirtschaftliches Prüfungswesen. 2. Aufl. München 1997, S. 208.

2.3.1 Wirtschaftliche Gründe für eine Zusammenstellung des Prüfungsteams unter Beachtung der Einflußfaktoren auf die projektorientierte Personaleinsatzplanung

Die Planung des Personaleinsatzes beginnt mit der grundsätzlichen Frage, nach welchen Kriterien die Mitarbeiter für das jeweilige Projekt auszuwählen sind. Die Bestimmung der Kriterien ist für den Erfolg des Projekts von wesentlicher Bedeutung, da bereits durch die Personalauswahl die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit der Teammitglieder gelegt werden soll.¹⁾ Die Kriterien für die Personalauswahl in der Jahresabschlußprüfung bei der Zusammenstellung des Prüfungsteams basieren auf fachlichen Qualifikationen und auf persönlichen Qualifikationen der Prüfer.

Die Zusammenstellung des Prüfungsteams hängt entscheidend von den *fachlichen Qualifikationen* der Prüfer ab. Der Abschlußprüfer muß in der Personaleinsatzplanung besonders Faktoren wie die Qualifikation, die Kompetenz oder die Unabhängigkeit und Unbefangenheit der Prüfer beachten.²⁾ Es sind bei der Personaleinsatzplanung allerdings weitere Kriterien anzusetzen, wenn er die Jahresabschlußprüfung nach den Prinzipien des Projektmanagements effizienter organisieren will.

Die ausschließliche Berücksichtigung fachlicher Qualifikationen führt noch nicht zum Erfolg im Projektmanagement. Die besonderen Vorteile des Projektmanagements ergeben sich gerade aus der gezielten Zusammenstellung des Projektteams. Zusätzlich zu der unbedingt notwendigen fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter sind auch der Teamgeist und das Engagement des einzelnen Mitarbeiters für die Zusammenstellung des Projektteams von großer Bedeutung.³⁾ Nach einer Untersuchung von *Keplinger* kann die

1) Vgl. Leffson, Ulrich: *Wirtschaftsprüfung*. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 200; Klose, Burkhard: *Projektabwicklung*. Wien 1996, S. 38.

2) Vgl. Lück, Wolfgang: *Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung*. München und Wien 1999, S. 84-86. Zu den weiteren wesentlichen Faktoren vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: *Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen*. In: *Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW*. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 13; Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: *VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis*. In: *Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW*. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 30-31; Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: *Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 1988, S. 1071.

3) Vgl. Klose, Burkhard: *Projektabwicklung*. Wien 1996, S. 38.

Zusammenarbeit im Projektteam verbessert und dadurch die Bearbeitungszeit des Projekts erheblich verkürzt werden, wenn bei der Zusammenstellung des Projektteams darauf geachtet wird, daß die Mitarbeiter menschlich miteinander harmonieren.¹⁾

Projektmanagement berücksichtigt bei der Zusammenstellung des Projektteams daher neben den fachlichen Qualifikationen als weitere Faktoren auch *persönliche oder soziale Qualifikationen* der Teammitglieder.²⁾ Soziale Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit zum Informationsaustausch und zur effizienten Gestaltung der Zusammenarbeit.³⁾ Soziale Kompetenz der Prüfer umfaßt deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team und zur Gestaltung der Kommunikation mit den Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens. Eine Berücksichtigung dieser Faktoren wird auch für die Personaleinsatzplanung in der Jahresabschlußprüfung diskutiert. Soziale Komponenten werden immer öfter als zusätzliche Anforderung auch bei der Zusammenstellung des Prüfungsteams genannt.⁴⁾ *Leffson* forderte bereits, daß der Prüfungsleiter bei der Zusammenstellung des Prüfungsteams auf zwischenmenschliche Beziehungen zu achten hat.⁵⁾ Die zwischenmenschlichen Beziehungen betreffen die Mitglieder des Prüfungsteams untereinander, aber auch die Beziehungen der einzelnen Mitarbeiter des Abschlußprüfers zu den Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens.⁶⁾

Persönliche oder soziale Qualifikationen zählen zu den sogenannten weichen Faktoren, die wegen der schwierigen Bewertbarkeit ihres Nutzens oft vernachlässigt werden. Der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit in der Jahresabschlußprüfung erfordert es allerdings, auch diese Faktoren zu berücksichtigen. Die Zusammenstellung des Prüfungsteams

-
- 1) Vgl. Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 104.
 - 2) Vgl. Schiffer, K. Jan und Andreas E. Steinmann: Projektmanagement. Ein erfolgversprechender Ansatz auch für den Mittelstand. In: Datenverarbeitung – Steuern – Wirtschaft – Recht 1996, S. 273.
 - 3) Vgl. Schül, Norbert: Projektmanagement. Auf die richtige Umsetzung kommt es an. In: Office Management 1996. Heft 4, S. 50.
 - 4) Vgl. u.a. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2172; Rüdhardt, Ferdinand: Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüfung. Konzeption eines Qualitätsmanagements für Abschlußprüfungen unter Berücksichtigung haftungsrechtlicher Aspekte. Band 9 der Schriftenreihe zum Finanz-, Prüfungs- und Rechnungswesen. Hrsg. Hans P. Möller et al. München 1995, S. 243; Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 200; Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 293.
 - 5) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 200.
 - 6) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 293.

unter Berücksichtigung der guten Zusammenarbeit der Prüfer untereinander hat einen wichtigen wirtschaftlichen Grund: Die Prüfer arbeiten effizienter zusammen, so daß die Kosten der Prüfung verringert werden.¹⁾ Die Bearbeitungsdauer wird erheblich verlängert, wenn Konflikte zwischen einzelnen Mitarbeitern bestehen. Der Abschlußprüfer muß daher soweit möglich diese zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Zusammensetzung des Prüfungsteams beachten.

2.3.2 Beseitigung von Engpässen im Prüferinsatz als wesentliche Aufgabe einer projektorientierten Personaleinsatzplanung

Die Auftragsverteilung in Wirtschaftsprüfungsunternehmen hat besonderen Einfluß auf die Personaleinsatzplanung. Das Personal ist der entscheidende Engpaß in der Planung der Jahresabschlußprüfung. Der Personaleinsatz in Wirtschaftsprüfungsunternehmen unterliegt in erheblichem Maße saisonalen Schwankungen: Die meisten Jahresabschlußprüfungen müssen in der ersten Hälfte des Kalenderjahrs abgeschlossen sein, da die Mehrzahl der zu prüfenden Unternehmen ein mit dem Kalenderjahr übereinstimmendes Geschäftsjahr hat.²⁾ Die erste Hälfte des Kalenderjahrs ist bei Wirtschaftsprüfungsunternehmen daher durch personelle Engpässe geprägt. Diese Engpässe werden üblicherweise durch Überstunden und durch Wochenendarbeit abgebaut.

Projektmanagement bietet mit der Kapazitätsplanung Ansatzpunkte, um den Einsatz der erforderlichen personellen Ressourcen besser zu planen und dadurch Engpässe zu verringern. Die Kapazitätsplanung soll diese Engpässe im voraus feststellen, damit Maßnahmen zur deren Beseitigung eingeleitet werden können.³⁾

Die *Kapazitätsplanung* dient dazu, die Projektdauer unter Einhaltung der Kapazitätsrestriktionen und der Reihenfolgebedingungen zu minimieren.⁴⁾ Sie soll gewährleisten,

1) Vgl. Wirtz, Dietlinde: Die Bedeutung organisatorischer Effizienz für große Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Diss. Universität Münster 1988, S. 104.

2) Vgl. Wirtschaftsprüferkammer: Bericht über die Durchsicht der im Bundesanzeiger 1999 veröffentlichten und hinterlegter Abschlüsse sowie Zusammenstellung der Einschränkungen und Zusätze in Bestätigungsvermerken durch die Wirtschaftsprüferkammer. Beilage zu Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 2/2000, S. 8.

3) Vgl. Ebertzeder, Albrecht J.: Projektmanagement für die betriebliche Praxis. Hattenhofen 1994, S. 72.

4) Vgl. Kolisch, Rainer und Kai Hempel: Auswahl von Standardsoftware, dargestellt am Beispiel von Programmen für das Projektmanagement. In: Wirtschaftsinformatik 1996, S. 404.

daß die Ressourcen an Betriebsmitteln, an sonstigen Leistungen, an Material und an Personal in der richtigen Art und Qualität, in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort bereitstehen.¹⁾ Die Kapazitätsplanung besteht aus der Personaleinsatzplanung und aus der Sachmittelplanung.²⁾ Die Personaleinsatzplanung ist damit Bestandteil der Ressourcenplanung.³⁾

Die Jahresabschlußprüfung ist eine personalintensive Dienstleistung ohne nennenswerten Sachmitteleinsatz.⁴⁾ Die Planung des Einsatzes von Arbeitshilfsmitteln hat daher in der Regel nur eine untergeordnete Bedeutung.⁵⁾ Die projektorientierte Kapazitätsplanung in der Jahresabschlußprüfung beschränkt sich deshalb im wesentlichen auf die *Personaleinsatzplanung*.⁶⁾

Der Abschlußprüfer bestimmt in der Kapazitätsplanung die Art und den Umfang der für jedes Arbeitspaket benötigten Prüfer.⁷⁾ Dabei werden unterschiedliche Qualifikationen der Prüfer unterschieden.⁸⁾ Die Prüfer lassen sich nach dem Kriterium Qualifikation

-
- 1) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 82; Lachnit, Laurenz: Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit. München 1994, S. 39.
 - 2) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 78.
 - 3) Vgl. Drexl, Andreas et al.: Koordination und Integration im Projektmanagement. Aufgaben und Instrumente. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1998, S. 277.
 - 4) Vgl. u.a. Sieben, Günter und Wolfgang Russ: Organisation von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1317.
 - 5) Vgl. Drexl, Andreas: Planung des Ablaufs von Unternehmensprüfungen. Stuttgart 1990, S. 95.
 - 6) Die Kapazitätsplanung umfaßt auch bei anderen personalintensiven Projekten wie beispielsweise Entwicklungsprojekten oder Organisationsprojekten ausschließlich die Personaleinsatzplanung, vgl. Schelle, Heinz: Projektmethoden und -techniken im Überblick. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 22. Auch *Gabriel/Knop* bezeichnen die Personaleinsatzplanung als Kapazitätsplanung, vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1072.
 - 7) Vgl. Kolisch, Rainer und Kai Hempel: Experimentelle Evaluation der Kapazitätsplanung von Projektmanagementsoftware. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1996, S. 1001-1002.
 - 8) Vgl. Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 107.

in Manager, verantwortlicher Wirtschaftsprüfer, Prüfungsleiter und Prüfer einteilen.¹⁾ Die unterschiedlichen Qualifikationen der Prüfer haben Auswirkungen auf die Bearbeitungsdauer der Prüffelder. Die Kapazitätsplanung im Projektmanagement erfordert wie die Prüfungsprogrammplanung ein iteratives Vorgehen: Der Leistungsprozeß muß mehrmals durchgeplant werden, bis alle Engpässe behoben sind und eine gleichmäßige Belastung der Kapazitäten erreicht wird.²⁾ Die Kapazitätsplanung im Projektmanagement umfaßt folgende Schritte:³⁾

- Ermittlung des Bedarfs (Bedarfsermittlung).
- Ermittlung der verfügbaren Kapazität.
- Ausgleich von Bedarf und verfügbarer Kapazität.

In der *Bedarfsermittlung* wird festgestellt, welche Ressourcen im Projekt benötigt werden.⁴⁾ Der Bedarf an der Ressource Personal leitet sich aus den Eigenarten der jeweiligen Prüfung und aus der Prüfungsprogrammplanung ab. Die Prüfungsprogrammplanung ist die Grundlage für die Zuordnung von Prüfern zu Prüffeldern.⁵⁾ Es ist zu ermitteln, welche Ressourcen an Prüfern für die Prüfung benötigt werden. Die Bedarfsermittlung kann mit Hilfe einer Checkliste vorgenommen werden.

-
- 1) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 293; Nielsen, Oswald: Planning the Audit. In: Handbook for Auditors. Hrsg. James A. Cashin. McGraw-Hill. New York usw. 1982, S. 10-12; Drexl, Andreas: Planung des Ablaufs von Unternehmensprüfungen. Stuttgart 1990, S. 95.
 - 2) Vgl. Lachnit, Laurenz: Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit. München 1994, S. 39.
 - 3) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 252; Jungbluth, Volker: Optimallösung. Krisenmanagement mit Projektplanungssystemen. In: c't Magazin für Computer und Technik 1998. Heft 4, S. 140; Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 248-252.
 - 4) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 83.
 - 5) Vgl. Esser, Joachim: EDV-gestützte Prüfungsplanung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1988, S. 673.

Eine solche Checkliste für die Personaleinsatzplanung in der Jahresabschlußprüfung kann in Anlehnung an *Kaestner*¹⁾ folgende Punkte umfassen:

- Grundsätzliche Qualifikationen der Prüfer.
- Schwerpunkte in der Qualifikation (zum Beispiel steuerrechtliche Kenntnisse, Kenntnisse in der Branche des zu prüfenden Unternehmens, in *US-GAAP* oder in *IAS*), die für die Prüfung erforderlich sind.
- Bestehen eines eingespielten Teams, das für diese Prüfung geeignet wäre.

Die verfügbare Kapazität an Mitarbeitern wird im Anschluß an die Bedarfsermittlung festgestellt. Bei der *Ermittlung der verfügbaren Kapazität* ist zu beachten, daß die maximal vorhandene Kapazität aufgrund verschiedener Ausfallzeiten in der Regel nicht ausgeschöpft werden kann. Das bedeutet für die Personaleinsatzplanung in der Jahresabschlußprüfung, daß Ausfallzeiten der Prüfer eingeplant werden müssen. Wirtschaftsprüfungsunternehmen müssen allenfalls mit Ausfallzeiten wegen Krankheiten rechnen. Ausfallzeiten durch Urlaub fallen bei Wirtschaftsprüfungsunternehmen erfahrungsgemäß in der Regel nicht an, da Wirtschaftsprüfungsunternehmen meist eine Urlaubssperre für ihre in der Prüfung tätigen Mitarbeiter während der Prüfungssaison in der ersten Hälfte des Kalenderjahrs verhängen.

Der *Ausgleich von Bedarf und verfügbarer Kapazität* (Kapazitätsausgleich) wird im Anschluß an die Ermittlung der verfügbaren Kapazität vorgenommen.²⁾ Der Abschlußprüfer erkennt durch diesen Vergleich, in welchen Bereichen Engpässe auftreten. Eine wesentliche Aufgabe der Kapazitätsplanung besteht darin, Engpässe im voraus festzustellen, um bereits in der Planungsphase bei Bedarf Gegenmaßnahmen zu deren

1) Vgl. Kaestner, Rolf: Kapazitätsplanung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 1. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 346-347.

2) Vgl. Wienhold, Klaus und Dietmar Schön: DV-gestützte Projekt- und Ergebnisplanung im Baugewerbe. In: Controlling 1998, S. 301.

Beseitigung ergreifen zu können.¹⁾ Der Kapazitätsausgleich soll dadurch eine möglichst enge Übereinstimmung von Bedarf an Einsatzmittel und verfügbaren Einsatzmitteln herbeiführen.²⁾

Es bestehen im Projektmanagement grundsätzlich vier Möglichkeiten, einen Kapazitätsausgleich vorzunehmen:³⁾

1. Ausnutzung von Pufferzeiten: Engpässe werden durch Verschieben von Aufgaben ausgeglichen.
2. Einsatz von Substituten: Es wird anstelle des eingeplanten Personals anderes Personal mit freier Kapazität eingesetzt.
3. Kapazitätserweiterung entweder durch Einstellung von neuem Personal (Aufstockung) oder durch Fremdbezug der Leistung.
4. Projektverlängerung: Der Endzeitpunkt des Projekts wird nach hinten verschoben.

Die Verschiebung von gleichliegenden Aufträgen (Ausnutzung von Pufferzeiten) ist die einfachste Methode, Engpässe zu beseitigen.⁴⁾ Diese Maßnahme sollte vorrangig eingesetzt werden. Die Kapazitätsplanung soll Kapazitätsrestriktionen ausgleichen. Kapazitätsrestriktionen ergeben sich meist dadurch, daß die einzelnen Prüfer nur für bestimmte Zeiten zur Verfügung stehen.⁵⁾

1) Vgl. Ebertzeder, Albrecht J.: Projektmanagement für die betriebliche Praxis. Hattenhofen 1994, S. 72.

2) Vgl. Meyer, Helga: PM-Fachmann im Überblick und Transferüberlegungen. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 1056.

3) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 87.

4) Vgl. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 169.

5) Vgl. Drexl, Andreas: Stichwort „Netzplantechnik bei der Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1313.

Nur die ersten beiden Möglichkeiten – Ausnutzung von Pufferzeiten und Einsatz von Substituten – können zur *Kapazitätsauslastung* in der Jahresabschlußprüfung eingesetzt werden. Die Einplanung von Pufferzeiten ist durch das VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ vorgeschrieben.¹⁾ Der Austausch von Prüfern ist zwar grundsätzlich möglich, dürfte aber während der Prüfungssaison nur schwer realisierbar sein. Eine Verlängerung der Prüfungszeit ist aufgrund der gesetzlichen Vorschriften zu den Aufstellungs-, Prüfungs- und Feststellungsfristen nicht möglich.

2.3.3 Instrumente der Kapazitätsplanung zur Planung des Personaleinsatzes in der Jahresabschlußprüfung

Instrumente zur linearen Optimierung der Planung werden in der Literatur zur Jahresabschlußprüfung immer wieder diskutiert.²⁾ Meist werden dabei die Floodsche Zurechnungstechnik, die Vogelsche Approximationsmethode oder die Flaschenhalsmodelle genannt.³⁾

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 31.
 - 2) Vgl. Buchner, Robert: Wirtschaftliches Prüfungswesen. 2. Aufl. München 1997, S. 208-213; Salewski, Frank et al.: Auftragsterminierung für die taktisch-operative Personaleinsatzplanung in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1996, S. 327-350; Knop, Wolfgang: Eine Möglichkeit zur optimalen Planung einer einzelnen Jahresabschlußprüfung unter besonderer Berücksichtigung des internen Kontrollsystems. Frankfurt am Main 1983, S. 311-317.
 - 3) Vgl. Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1074-1083; Fischer, Thomas R.: Stichwort „Personalzuordnungsmodelle“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 585-586; zur Floodschen Zurechnungstechnik vgl. Baetge, Jörg und Kirsten Sell: Stichwort „Floodsche Zurechnungstechnik (FZT)“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 281; zur Vogelschen Approximationsmethode vgl. Baetge, Jörg und Kirsten Sell: Stichwort „Vogelsche Approximationsmethode (VAM)“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 875; Krug, Henning und Hans-Günter Krane: Die Anwendung mathematischer Optimierungsverfahren auf die Planung des Personaleinsatzes im Wirtschaftsprüferbetrieb. In: Die Wirtschaftsprüfung 1968, S. 622-625; zu Flaschenhalsmodellen vgl. Buchner, Robert: Stichwort „Personalzuordnungsmodelle bei der Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1382.

Instrumente der linearen Optimierung könnten zur Personaleinsatzplanung in der Jahresabschlußprüfung grundsätzlich eingesetzt werden, weil sich die Jahresabschlußprüfung strukturieren läßt.¹⁾ Der entscheidende Mangel dieser Instrumente liegt allerdings darin, daß sie nur für gut strukturierte, quantifizierte Objekte geeignet sind. Instrumente der linearen Optimierung beziehen außerdem qualitative Aspekte nur unzureichend in die Planung ein.²⁾ Der Abschlußprüfer gewinnt zudem im Prüfungsverlauf ständig neue Erkenntnisse, die eine Änderung der Planung erforderlich machen können.³⁾ Die Praxis verlangt deshalb oft Improvisation und Kreativität bei der Planung.⁴⁾ Die Instrumente zur linearen Optimierung sind somit ungeeignet, die Planungsprobleme in der Prüfungspraxis zu lösen.⁵⁾ Es ist daher zu untersuchen, welche Instrumente aus dem Projektmanagement zur Personaleinsatzplanung in der Jahresabschlußprüfung eingesetzt werden können.

-
- 1) Vgl. u.a. Siebert, Hilmar: EDV und Jahresabschlußprüfung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der EDV im Rahmen der Jahresabschlußprüfung – Funktionale und institutionelle Aspekte. Marburger Treuhandseminar. Band 8. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 120. Es wurde in der Literatur bereits diskutiert, ob und inwieweit der Einsatz der Netzplantechnik in der Jahresabschlußprüfung sinnvoll ist. Die Diskussion hierüber kam zu keinem abschließenden Ergebnis. Auf eine erneute Diskussion an dieser Stelle wird verzichtet, stattdessen wird auf die umfangreiche Literatur verwiesen. Zum Einsatz der Netzplantechnik vgl. u.a. Kraushaar, Peter: Die Anwendung der Netzplantechnik bei Abschlußprüfungen. Berlin 1971; Holzer, H. Peter und Folke Karling: Netzwerkanalysen (PERT und CPM) als Mittel der Planung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1965, S. 145-149; Schult, Eberhard: Die optimale Prüfungsplanung mit Hilfe der Netzwerktheorie. In: Die Wirtschaftsprüfung 1974, S. 309-314; Wysocki, Klaus v.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens. 3. Aufl. München 1988, S. 287; Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1077-1079; Schedlbauer, Hans: Sonderprüfungen. Stuttgart 1984, S. 22; Drexl, Andreas: Planung des Ablaufs von Unternehmensprüfungen. Stuttgart 1990, S. 79-114.
 - 2) Vgl. Mühlfelder, Peter und Michael Nippa: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 369.
 - 3) Vgl. Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1524.
 - 4) Vgl. Siebert, Hilmar: EDV und Jahresabschlußprüfung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der EDV im Rahmen der Jahresabschlußprüfung – Funktionale und institutionelle Aspekte. Marburger Treuhandseminar. Band 8. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 123.
 - 5) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 86-87; Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1525; Havermann, Hans: Prüfungstechnik. Rz. 118. In: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.

Zwar nennt auch die Literatur zum Projektmanagement Instrumente zur linearen Optimierung der Kapazitätsplanung.¹⁾ Die Absicht, den optimalen Einsatz der Arbeitskräfte mit Hilfe mathematischer Modelle zu bestimmen, hat sich aber auch im Projektmanagement bisher nicht realisieren lassen. Die restriktiven Prämissen, die diesen mathematischen Modellen zugrundeliegen, können die vielschichtigen Wechselwirkungen der Teilaufgaben in einem Projekt nur unzureichend wiedergeben.²⁾

Projektmanagement setzt in der Praxis daher zur Planung des Einsatzes der Ressourcen nahezu immer eine einfache, enumerative Bedarfsplanung ein, die im *Trial-and-Error*-Verfahren erarbeitet wird.³⁾ Zu diesen einfachen Instrumenten der Personaleinsatzplanung zählt der *Mitarbeitereinsatzplan*.⁴⁾ Der Mitarbeitereinsatzplan enthält die Zuordnung der Mitarbeiter zu den Teilaufgaben des Projekts. Mit ihm können die verfügbaren Kapazitäten in übersichtlicher Form auf die geplanten Tätigkeiten verteilt werden.⁵⁾

Die schwierige Vorausberechenbarkeit des Projektverlaufs und des Prüfungsverlaufs wird durch flexible Planungstools erleichtert. Diese Software-gestützten, standardisierten Instrumente ermöglichen es, den Einsatz der Ressourcen nach verschiedenen zeitlichen Phasen im Projekt gesondert zu planen.⁶⁾ Planungssoftware wird in der Jahresabschlußprüfung bereits eingesetzt,⁷⁾ so daß die vorhandenen Programme um die Tools ergänzt werden können.

-
- 1) Vgl. Drexl, Andreas et al.: Neuere Entwicklungen in der Projektplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 96-98.
 - 2) Vgl. Schelle, Heinz: Projektmethoden und -techniken im Überblick. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 22.
 - 3) Vgl. Schelle, Heinz: Projektmethoden und -techniken im Überblick. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 22-23.
 - 4) Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 252.
 - 5) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 294.
 - 6) Vgl. Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 108.
 - 7) Vgl. Marten, Kai-Uwe et al.: Workflow-Management – ein Instrument zur Kostenoptimierung und Qualitätsverbesserung in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften? In: Die Wirtschaftsprüfung 1996, S. 237; Horváth, Péter und Christof Schimank: EDV-Unterstützung für die Revision – Ein Überblick. In: Zeitschrift Interne Revision 1987, S. 131-132.

Die Personaleinsatzplanung kann nur dann effektiv sein, wenn das Wirtschaftsprüfungsunternehmen über ein Personalinformationssystem verfügt.¹⁾ Das Personalinformationssystem der Jahresabschlußprüfung ist in das Projektinformationssystem zu integrieren. Der Software-Einsatz verbessert die Personaleinsatzplanung, weil die Qualifikationsprofile der Mitarbeiter in einer Datenbank gespeichert und abgerufen werden können.²⁾ Das Personalinformationssystem enthält die spezifischen Fähigkeiten oder Erfahrungen der einzelnen Prüfer.³⁾ Diese Angaben werden in einem Informationspool gesammelt, in den alle durch Mitarbeiterbeurteilungen gewonnenen Daten eingehen.⁴⁾ Eine solche Mitarbeiterbeurteilung ist bereits durch die VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ gefordert.⁵⁾ Dieses Informationssystem führt zu einer Steigerung der Prüfungsqualität.⁶⁾ Projektmanagement trägt daher über das projektorientierte Informationssystem zu einer Verbesserung der Personaleinsatzplanung bei.

-
- 1) Vgl. Domsch, Michel und Thomas Gabelin: Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1971, S. 60.
 - 2) Vgl. Wienhold, Klaus und Dietmar Schön: DV-gestützte Projekt- und Ergebnisplanung im Baugewerbe. In: Controlling 1998, S. 297; Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992, S. 107 und 151.
 - 3) Vgl. Siebert, Hilmar: EDV und Jahresabschlußprüfung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der EDV im Rahmen der Jahresabschlußprüfung – Funktionale und institutionelle Aspekte. Marburger Treuhandseminar. Band 8. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 117-118.
 - 4) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 292-293.
 - 5) Vgl. VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 27.
 - 6) Vgl. Domsch, Michel und Thomas Gabelin: Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1971, S. 60.

2.4 Zwischenergebnis: Erleichterungen in der Prüfungsplanung durch Visualisierung und Strukturierung mit Hilfe einer Software-gestützten Projektplanung

Der Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsplanung führt zu mehr Transparenz und Information für alle an der Jahresabschlußprüfung beteiligten Personen. Die Prüfungsplanung mit Hilfe des Projektmanagements bedeutet, daß der geplante Verlauf der Prüfung für die Prüfer visualisiert wird. Die Visualisierung umfaßt die Darstellung der Strukturierung der Prüfung in einem Projektstrukturplan und die Darstellung der Zeitplanung in einem vernetzten Balkendiagramm. Die Visualisierung erleichtert allen Beteiligten das Erkennen von Zusammenhängen zwischen einzelnen Prüffeldern und Prüfungshandlungen. Prüfungshandlungen können auf diese Weise effizienter und zielgerichteter durchgeführt werden.

Projektmanagement in der Prüfungsplanung ist stark durch den Einsatz von Software beeinflusst. Software-gestützte Planungstools aus dem Projektmanagement werden zur Strukturierung der Prüfung, zur Zeitplanung und zur Personaleinsatzplanung verwendet. Der Abschlußprüfer kann bei einem Einsatz der Software die bisherige Prüfungsplanung leicht an Änderungen im Prüfungsverlauf anpassen. Dies ist besonders wichtig, da während der Prüfung immer wieder neue Erkenntnisse auftreten, die eine Änderung der bisherigen Planung erforderlich machen. Die Auswirkungen der Änderungen auf die Gesamtdauer der Prüfung werden durch das Software-gestützte Projektplanungsprogramm ermittelt.

Die Verwendung der Software-gestützten Tools aus dem Projektmanagement erlaubt dem Abschlußprüfer außerdem die Speicherung der tatsächlichen Dauern der einzelnen Prüfungshandlungen und der Bearbeitung der einzelnen Prüffelder. Der Abschlußprüfer kann bei der Planung der Folgeprüfung auf diese Werte zurückgreifen. Die Folgeprüfung kann auf diese Weise anhand der gespeicherten Daten leichter geplant werden.

Projektmanagement führt insgesamt zu einer erheblich verbesserten Koordination der Prüfungsplanung, da alle zu planenden Teilbereiche unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Ganzheitlichkeit als Teile eines Ganzen angesehen werden. Die Prüfungsplanung mit Hilfe des Projektmanagements schafft die Voraussetzungen für eine effizientere Durchführung und Überwachung der Prüfung.

Instrumente aus der Prüfungsplanung werden auch in den anderen Phasen der Jahresabschlußprüfung eingesetzt. Am deutlichsten wird dies an der Meilensteintechnik als dem zentralen Bestandteil des Projektmanagements. Die Meilensteintechnik wird zur Strukturierung des Prüfungsstoffs in der Projektplanung, aber außerdem auch zur Prüfungsdurchführung und zur Prüfungsüberwachung eingesetzt.

3 Unterstützung der Prüfungsdurchführung durch den Einsatz von Projektmanagement

Die Durchführung der Jahresabschlußprüfung (Prüfungsdurchführung) ist die schrittweise Realisierung der Prüfungsplanung. Die Prüfungsdurchführung besteht aus den Elementen Soll/Ist-Vergleich, Urteilsbildung, Prüfungsdokumentation und Urteilsmitteilung.¹⁾

Der Einsatz von Projektmanagement in der Durchführung der Jahresabschlußprüfung umfaßt die Steuerung des Prüfungsverlaufs, die Informationsversorgung aller an der Prüfung beteiligten Personen und die projektorientierte Mitarbeiterführung. Informationen und Mitarbeiter sind die entscheidenden Produktionsfaktoren in der Jahresabschlußprüfung, die durch den Einsatz von Projektmanagement besser genutzt werden sollen. Projektmanagement schafft hierfür die Voraussetzungen, indem die Informationsversorgung der an dem Projekt beteiligten Personen gesichert wird und indem die Mitarbeiter im Projektteam koordiniert werden.²⁾

Projektmanagement soll den Abschlußprüfer dabei unterstützen, die Prüfung möglichst genau an den Planvorgaben durchzuführen und den Plan an eventuelle Änderungen der wesentlichen Planungsgrundlagen anzupassen. Informationsversorgung ist in der Jahresabschlußprüfung wichtig, da es sich bei der Jahresabschlußprüfung um eine „Informationsdienstleistung“³⁾ handelt.

Eine genaue Abgrenzung der Projektsteuerung von der Projektüberwachung wird dadurch erschwert, daß die Phasen Steuerung und Überwachung oft nicht genau voneinander getrennt werden.⁴⁾ Eine Steuerung des Prüfungsverlaufs ist nur durch Überwachung

1) Vgl. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 132.

2) Vgl. Schott, Eric: Projektmanagement und Informationssysteme – die Mischung macht's. In: Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Hrsg. Dietmar Lange et al. Stuttgart 1995, S. 97; Schiffer, K. Jan und Andreas E. Steinmann: Projektmanagement. Ein erfolgversprechender Ansatz auch für den Mittelstand. In: Datenverarbeitung – Steuern – Wirtschaft – Recht 1996, S. 271.

3) Bode, Jürgen: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 463.

4) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 223.

in Form des Plan/Ist-Vergleichs möglich.¹⁾ Die Durchführung greift bei der Steuerung wiederum auf Ergebnisse der Überwachung zurück, Durchführung und Überwachung gehen somit oft ineinander über.

3.1 Beeinflussung des Prüfungsablaufs durch Ausgleich von Plan/Ist-Abweichungen anhand der Projektsteuerung

Die Planung kann den Prüfungsverlauf nur gedanklich vorwegnehmen. Abweichungen zwischen dem geplanten Verlauf und dem tatsächlichen Verlauf (Plan/Ist-Abweichungen) entstehen im Prüfungsverlauf immer, da die Planung mit Unsicherheiten behaftet ist. Plan/Ist-Abweichungen müssen durch Maßnahmen der Projektsteuerung ausgeglichen werden.²⁾ Effektive Projektsteuerung ist dadurch eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Projektmanagement.³⁾ Die Projektsteuerung dient dazu, den Prozeß der Leistungserstellung möglichst genau anhand der Planvorgaben durchzuführen. Sie ist die eigentliche Grundlage des Projektmanagements.⁴⁾ Die Steuerung des Prüfungsverlaufs ist besonders wichtig, weil der Abschlußprüfer im Laufe der Prüfung ständig neue Erkenntnisse gewinnt, an die er die Planung und die Durchführung der Prüfung anpassen muß.⁵⁾

3.1.1 Projektorientierte Steuerung der Jahresabschlußprüfung als zielgerichtete Einflußnahme des Abschlußprüfers auf den Prüfungsablauf

Projektsteuerung beinhaltet nach *Litke* „alle projektinternen Aktivitäten des Projektleiters, die erforderlich sind, um das geplante Projekt im Rahmen der Planungswerte abzuwickeln

-
- 1) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 6. Aufl. München und Wien 1999, S. 205; Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995, S. 178.
 - 2) Vgl. Platz, Jochen: Aufgaben der Projektsteuerung – Ein Überblick. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 634.
 - 3) Vgl. Baeuerle, Jens-Uwe et al.: Performance Measurement zur Projektsteuerung unter Einsatz von SAP R/3 bei der Siemens ElectroCom GmbH. In: Controlling 1998, S. 110.
 - 4) Vgl. Andersen, Erling S. et al.: Zielgerichtetes Projektmanagement. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1999, S. 127.
 - 5) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 250; Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1524.

und damit erfolgreich durchzuführen.“¹⁾ Projektsteuerung soll Abweichungen zwischen dem tatsächlichen Projektverlauf und der Projektplanung ausgleichen. Im Idealfall verhindert die Steuerung bereits frühzeitig das Auftreten von Abweichungen.²⁾ Die Projektsteuerung umfaßt damit alle Maßnahmen, die bei Plan/Ist-Abweichungen dazu dienen, das Projekt anhand der Vorgaben aus der Planung auszuführen.³⁾

Die Projektsteuerung baut auf der Überwachung des Projektverlaufs sowie auf der Analyse und Bewertung von Plan/Ist-Abweichungen auf.⁴⁾ Der Projektleiter erkennt Plan/Ist-Abweichungen durch den Vergleich der Ergebnisse der Projektplanung mit den Ergebnissen der Projektüberwachung. Die Projektsteuerung greift also sowohl auf die Projektplanung als auch auf die Projektüberwachung zurück.⁵⁾ Die Analyse und die Bewertung von Plan/Ist-Abweichungen versucht, die Ursachen für die Plan/Ist-Abweichungen festzustellen. Einige Autoren⁶⁾ zählen die Analyse und Bewertung der Abweichungen ebenfalls zur Projektsteuerung. Diese ist jedoch ein Vergleichsprozeß im weiteren Sinne, der eindeutig der Überwachung zuzuordnen ist.⁷⁾

Die eigentliche Steuerung des Projektverlaufs erfolgt durch die Veranlassung von Steuerungsmaßnahmen zum Ausgleich von Plan/Ist-Abweichungen. Abweichungen des tatsächlichen Projektverlaufs von den Planvorgaben werden durch die prozeßbegleitende Überwachung erkannt, so daß der Projektleiter rechtzeitig

-
- 1) Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 167.
 - 2) Vgl. Kielkopf, Heinolf und Helga Meyer: Integrierte Projektsteuerung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 773.
 - 3) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 42 und 195.
 - 4) Vgl. Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 141.
 - 5) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 42.
 - 6) Vgl. z.B. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 274; Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 42-43.
 - 7) Vgl. Platz, Jochen: Aufgaben der Projektsteuerung – Ein Überblick. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 636; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 159-160.

Planvorgaben ändern oder geeignete Steuerungsmaßnahmen ergreifen kann, um den Projektverlauf an die Planwerte und an neue Erkenntnisse anzupassen.¹⁾

Der Begriff „Steuerung des Prüfungsprozesses“ wurde bereits von *Leffson* verwendet: Der Prüfungsleiter hat festzustellen, welche Konsequenzen sich aus Plan/Ist-Abweichungen für die Einhaltung des Endtermins ergeben.²⁾ Er muß anhand dieser Feststellungen entscheiden, ob Steuerungsmaßnahmen erforderlich sind. Der Prüfungsleiter muß Steuerungsmaßnahmen auf jeden Fall einleiten, wenn die Einhaltung des Endtermins aufgrund der Abweichung gefährdet ist. Er hat somit besonders auf Abweichung in kritischen Prüffeldern zu achten. Abweichungen, bei denen die Einhaltung des Endtermins nicht gefährdet ist, erfordern eine andere Vorgehensweise: In diesem Fall muß der Prüfungsleiter feststellen, ob die Abweichung durch die Ausnutzung zeitlicher Reserven ausgeglichen werden kann.³⁾ Ein Eingreifen durch Steuerungsmaßnahmen ist nur dann erforderlich, wenn zeitliche Reserven nicht oder nicht mehr vorhanden sind.

3.1.2 Ansatzpunkte im Prüfungsverlauf für eine projektorientierte Steuerung der Jahresabschlußprüfung

Der Projektleiter kann mit Hilfe der Projektsteuerung frühzeitig auf Plan/Ist-Abweichungen im Projektverlauf reagieren und Steuerungsmaßnahmen bei Plan/Ist-Abweichungen veranlassen.⁴⁾ Die Steuerungsmaßnahmen sind dabei um so wirksamer, je kürzer der Abstand zwischen dem Erkennen der Abweichung und der Veranlassung der Steuerungsmaßnahme ist.⁵⁾

Der Projektleiter kann den Projektverlauf steuern, indem er nach der Bearbeitung einer Teilaufgabe im Projekt das Ergebnis dieser Teilaufgabe prüft und über das weitere

-
- 1) Vgl. Schiffer, K. Jan und Andreas E. Steinmann: Projektmanagement. Ein erfolgversprechender Ansatz auch für den Mittelstand. In: Datenverarbeitung – Steuern – Wirtschaft – Recht 1996, S. 272; Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 17.
 - 2) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 286-287.
 - 3) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 287.
 - 4) Vgl. Andersen, Erling S. et al.: Zielgerichtetes Projektmanagement. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1999, S. 127.
 - 5) Vgl. Platz, Jochen: Aufgaben der Projektsteuerung – Ein Überblick. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 638.

Vorgehen im Projektverlauf entscheidet.¹⁾ Diese Vorgehensweise wird als Steuerung des Projektverlaufs durch Freigabe von Teilaufgaben bezeichnet.²⁾ Die Bearbeitung der Teilaufgabe muß vollständig abgeschlossen sein, bevor der Projektleiter die Bearbeitung der nächsten Teilaufgabe veranlaßt.³⁾ Der Projektleiter entscheidet dann nach Abschluß einer jeden Teilaufgabe über das weitere Vorgehen im Projektverlauf.⁴⁾

Die hohe Wirksamkeit der Steuerungsmaßnahmen wird im Projektmanagement dadurch erreicht, daß der Projektleiter zur Überwachung und Steuerung in sich geschlossene Abschnitte des Prozesses festlegt. Als Steuerungsabschnitte bieten sich die Arbeitspakete an.

Die Steuerung des Projektverlaufs durch Freigabe von Teilaufgaben setzt voraus, daß der Projektleiter aussagefähige Dokumente über das Arbeitspaket und den Fortschritt im Prozeß (Projektdokumentation) hat, anhand derer er über die Freigabe der jeweiligen Teilaufgabe entscheiden kann.⁵⁾ Effektive Projektsteuerung ist nur bei schneller

1) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 167; Richard, Hans: Projektmanagement mit Systemdenken. Frankfurt am Main 1988, S. 109.

2) Vgl. Richard, Hans: Projektmanagement mit Systemdenken. Frankfurt am Main 1988, S. 109; Ebertzeder, Albrecht J.: Projektmanagement für die betriebliche Praxis. Hattenhofen 1994, S. 81; Kellner; Hedwig: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen: Budgets, Termine, Qualität. München und Wien 1994, S. 75; Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen. 2. Aufl. München und Wien 1993, S. 257; Schreiber, Werner: Hilfsmittel und Prozeduren für das Projektmanagement kleiner Projekte. In: Projektmanagement-Forum 1991. Hrsg. Hasso Reschke und Heinz Schelle. München 1991, S. 345.

3) Vgl. Kellner; Hedwig: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen: Budgets, Termine, Qualität. München und Wien 1994, S. 75.

4) Vgl. Platz, Jochen: Aufgaben der Projektsteuerung – Ein Überblick. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 642.

5) Vgl. Richard, Hans: Projektmanagement mit Systemdenken. Frankfurt am Main 1988, S. 109.

Verfügbarkeit der Informationen möglich.¹⁾ Die Dokumente müssen folgende Anforderungen erfüllen:²⁾

1. Detaillierte Darstellung der bisherigen Leistung.
2. Zeitnahe Bereitstellung bei Abschluß der Bearbeitung eines Prüffeldes.

Die vom Abschlußprüfer zu erstellende Dokumentation der Jahresabschlußprüfung erfüllt diese Anforderungen, die an die Projektdokumentation gestellt werden. Der Abschlußprüfer hat nach dem Fachgutachten 1/1988 „Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen“ alle Prüfungshandlungen und alle Prüfungsfeststellungen angemessen zu dokumentieren.³⁾ Die Prüfungsdokumentation muß gewährleisten, daß ein sachverständiger Dritter in der Lage ist, die Prüfung in angemessener Zeit nachzuvollziehen.⁴⁾ Die erforderliche Bearbeitungstiefe ist damit bei der Prüfungsdokumentation gegeben.

Die Prüfungsdokumentation muß zudem zeitnah zu den Prüfungshandlungen und Prüfungsfeststellungen erfolgen. Die Pflicht zur zeitnahen Dokumentation der Prüfung ergibt sich aus der Sicherungsfunktion der Prüfungsdokumentation: Die Prüfungsdokumentation soll sicherstellen, daß die von einem Prüfer begonnene Prüfung jederzeit von einem anderen Prüfer fortgesetzt werden kann, ohne daß die bereits geprüften Gebiete nochmals geprüft werden müssen.⁵⁾ Die Prüfungsdokumentation wird also auch zeitnah erstellt.

1) Vgl. Baeuerle, Jens-Uwe et al.: Performance Measurement zur Projektsteuerung unter Einsatz von SAP R/3 bei der Siemens ElectroCom GmbH. In: Controlling 1998, S. 110.

2) Vgl. Richard, Hans: Projektmanagement mit Systemdenken. Frankfurt am Main 1988, S. 109.

3) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 26.

4) Vgl. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 172.

5) Vgl. Pfitzer, Norbert: Stichwort „Arbeitspapiere“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 42.

Die Prüfungsdokumentation ist daher eine geeignete Grundlage für die Steuerung der Jahresabschlußprüfung. Der Abschlußprüfer kann zur Steuerung der Prüfung auf die Dokumentation zurückgreifen, da die Voraussetzungen für die Steuerung – Bearbeitungstiefe und zeitnahe Erstellung – bei der Prüfungsdokumentation vorliegen.

Die Freigabe des weiteren Prüfungsverlaufs durch den Prüfungsleiter bedeutet, daß der Prüfungsleiter nach Abschluß der Bearbeitung eines Teilabschnitts die von den Prüfern ermittelten Ergebnisse prüft. Dieses Vorgehen gilt auch für die Jahresabschlußprüfung:

„Soweit der WP nicht ständig bei der Prüfung anwesend ist, muß er in angemessenen Abständen die bis dahin gewonnenen Prüfungsergebnisse mit den Prüfungsgehilfen besprechen, Zweifelsfragen klären und ggf. weitere Feststellungen oder Anweisungen treffen.“¹⁾

Die von *Havermann* genannten angemessenen Abstände sind nichts anderes als Teilaufgaben, die im Projektmanagement durch die Meilensteine abgegrenzt werden. Damit wird indirekt die projektorientierte Steuerung der Jahresabschlußprüfung gefordert. *Havermann* macht allerdings die Einschränkung, daß der Wirtschaftsprüfer die Prüfungsergebnisse nur dann mit den Prüfern besprechen soll, wenn er nicht ständig bei der Prüfung anwesend ist. Diese Einschränkung muß im Sinne einer zeitnahen Steuerung des Prüfungsverlaufs entfallen: Der Wirtschaftsprüfer sollte die Ergebnisse möglichst immer mit den Prüfern besprechen. Er ist somit bereits heute angehalten, die Jahresabschlußprüfung projektorientiert zu steuern.

1) Havermann, Hans: Prüfungstechnik. Rz. 494. In: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.

3.1.3 Anwendung von projektorientierten Steuerungsmaßnahmen im Prüfungsverlauf

Der Abschlußprüfer greift mit Steuerungsmaßnahmen in den Prüfungsverlauf ein, wenn Plan/Ist-Abweichungen festgestellt werden. Folgende Steuerungsmaßnahmen werden im Projektmanagement für die Steuerung des Prozesses der Leistungserstellung eingesetzt:¹⁾

1. Ausnutzung zeitlicher Reserven.
2. Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter.
3. Anordnung von Überstunden.
4. Fremdvergabe von Aufträgen.
5. Änderung der Arbeitsweise oder des Konzepts.

Auch der Abschlußprüfer kann den Prüfungsverlauf durch die *Ausnutzung zeitlicher Reserven* steuern.²⁾ Diese Steuerungsmaßnahme muß in der Jahresabschlußprüfung immer möglich sein, da der Abschlußprüfer zeitliche Reserven für die Bearbeitung der Prüffelder in der Planung vorsehen muß.³⁾ Zeitreserven sollten offen im Prüfungsplan ausgewiesen werden, da der Plan ansonsten als Grundlage zur Überwachung unbrauchbar ist.

-
- 1) Vgl. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 328-337; Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 23-26; Lock, Dennis: Projektmanagement. 2. Aufl. Wien 1998, S. 406-407. Zu Steuerungsmaßnahmen in der Jahresabschlußprüfung vgl. auch Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 286-289.
 - 2) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 24-25.
 - 3) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 29.

Eine *Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter* erfordert eine Einarbeitung dieser Mitarbeiter, was unter Umständen zu erheblichen Mehrkosten führt.¹⁾ Diese Steuerungsmaßnahme wurde schon früh auch für die Jahresabschlußprüfung vorgeschlagen.²⁾ Ein Hindernis für die Anwendung dieser Maßnahme besteht darin, daß sich Prüfungsaufträge der Wirtschaftsprüfungsunternehmen meist auf die erste Jahreshälfte konzentrieren und durch diese Konzentration im Wirtschaftsprüfungsunternehmen ein allgemeiner Mangel an Prüfern herrscht. Eine Erhöhung der Anzahl der Prüfer ist daher oft kaum möglich. Eine Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter führt zudem nur begrenzt zu einer Erhöhung der Effizienz der Prüfungsdurchführung, da die Grenzproduktivität des Arbeitseinsatzes bei einer Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter abnimmt. Die abnehmende Grenzproduktivität wird durch den erhöhten Kommunikationsbedarf aufgrund der zusätzlichen Mitarbeiter begründet.³⁾ Der Abschlußprüfer kann jedoch den Prüfungsverlauf steuern, indem er Veränderungen in der Zusammensetzung des Prüfungsteams vornimmt. Eine geeignete Steuerungsmaßnahme ist ein Austausch von Prüfern unterschiedlicher Qualifikation, indem ein weniger qualifizierter, langsamer Mitarbeiter durch einen qualifizierteren, schnelleren Mitarbeiter ersetzt wird.⁴⁾

Die *Anordnung von Überstunden* ist das einfachste und älteste Mittel, um die Zeitnot im Prüfungsverlauf zu mindern.⁵⁾ Überstunden sind in der Jahresabschlußprüfung üblich. Die Anordnung von Überstunden ist die preisgünstigste Maßnahme zur Steuerung der Prüfung, da zum einen die Einarbeitungszeit für die Prüfer entfällt.⁶⁾ Zum anderen werden Überstunden von den Wirtschaftsprüfungsunternehmen meist nicht höher vergütet

-
- 1) Vgl. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 329-330. Die Wirkung des zusätzlichen Einarbeitungsbedarfs wird auch als Gesetz von *Brooks* bezeichnet: „*Adding manpower to a late project makes it later*“, vgl. Brooks, F.P.: The Mythical Man-Month. In: Datamation. December 1974, S. 46; zitiert nach Pietsch, Wolfram: Methodik des betrieblichen Software-Projektmanagements. Grundlagen, Begründung und Konzeption eines evolutionären Ansatzes. Berlin und New York 1992, S. 43; Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. München 1996, S. 143.
 - 2) Vgl. May, Karl: Das Zeitproblem bei der Prüfungsplanung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1961, S. 9.
 - 3) Vgl. Pietsch, Wolfram: Methodik des betrieblichen Software-Projektmanagements. Grundlagen, Begründung und Konzeption eines evolutionären Ansatzes. Berlin und New York 1992, S. 43.
 - 4) Vgl. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 336.
 - 5) Vgl. May, Karl: Das Zeitproblem bei der Prüfungsplanung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1961, S. 9.
 - 6) Vgl. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 330.

als Arbeitsstunden innerhalb der regulären Arbeitszeit. Die Anordnung von Überstunden ist jedoch nur dann eine wirksame Steuerungsmaßnahme, wenn die Überstunden nur gelegentlich angeordnet werden. Die regelmäßige oder häufige Anordnung von Überstunden führt zu einer nachhaltigen Verschlechterung der Leistung der Mitarbeiter.¹⁾

Die *Fremdvergabe von Aufträgen* kann im Projektmanagement eingesetzt werden, indem ein drittes Unternehmen mit der Erledigung eines Teils der angefallenen Arbeiten beauftragt wird, wenn das für das Projekt verantwortliche Unternehmen in Zeitnot gerät.²⁾ Die Anwendung dieser Maßnahme ist in der Jahresabschlußprüfung ausgeschlossen, da der Prüfungsauftrag an den Abschlußprüfer persönlich erteilt wurde. Dessenungeachtet darf der Abschlußprüfer bei der Urteilsbildung auf sachverständige Dritte und deren Teilurteile zurückgreifen.

Der Abschlußprüfer kann den Prüfungsverlauf schließlich durch eine *Änderung der Arbeitsweise oder des Konzepts* steuern. Steuerungsmaßnahmen bei einer Änderung der Arbeitsweise oder des Konzepts sind zum Beispiel die Überprüfung und Anpassung von Planwerten sowie die parallele Bearbeitung von Teilaufgaben der Prüfung.³⁾ Eine wichtige Steuerungsmaßnahme in der Jahresabschlußprüfung ist außerdem der zusätzliche Einsatz analytischer Prüfungshandlungen. Der Abschlußprüfer kann den Prüfungsverlauf auch steuern, indem er den Prüfungsumfang verringert. Eine Verringerung des Prüfungsumfangs ist jedoch nur zulässig, wenn die Urteilssicherheit nicht gefährdet ist. Diese Maßnahme kommt nur selten in Betracht.⁴⁾ Der verringerte Prüfungsumfang sollte innerhalb eines mehrjährigen Prüfungsplans ausgeglichen werden.⁵⁾

1) Vgl. Lock, Dennis: Projektmanagement. 2. Aufl. Wien 1998, S. 406.

2) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 23.

3) Vgl. Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 332-332.

4) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 287.

5) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 13-14.

Die Untersuchung der Steuerungsmaßnahmen im Projektmanagement zeigt, daß wichtige Maßnahmen zur Steuerung des Projektverlaufs – Ausnutzung zeitlicher Reserven, Anordnung von Überstunden sowie Änderung der Arbeitsweise oder des Konzepts – in der Jahresabschlußprüfung bereits zum Teil angewendet werden.

Die Möglichkeiten des Abschlußprüfers, steuernd in den Prüfungsverlauf einzugreifen, sind aufgrund des öffentlich-rechtlichen Auftrages des Abschlußprüfers stärker eingeschränkt als die Steuerungsmöglichkeiten des Projektleiters. Der Abschlußprüfer hat in der Regel keine Möglichkeit, die Prüfungszeit zu verlängern. Er muß den Endtermin einhalten, weil dieser oft vertraglich vereinbart ist und weil ein Überschreiten des Termins eine Vertragsstrafe oder den Verlust des Mandats zur Folge haben kann.¹⁾ Die Jahresabschlußprüfung kann daher als ein leistungsfixiertes und terminfixiertes Projekt²⁾ bezeichnet werden.

Der Abschlußprüfer kann die Steuerung verbessern, indem er den ursprünglichen Plan zu Beginn der Prüfung verwahrt. Dieser Plan dient als Referenzplan, auf den alle Änderungen bezogen werden.³⁾ Auf diese Weise können Termintreue und Planungsverbindlichkeit erreicht werden. Es wäre außerdem möglich, einen Plan aufzustellen, der Abweichungen und damit vergleichbar einem *Forecast* immer den aktuellen Stand der Planung enthält. Der Abschlußprüfer sollte weiterhin Begründungen für die Plan/Ist-Abweichungen des tatsächlichen Verlaufs vom geplanten Verlauf vermerken. Diese Begründungen müssen dann bei der Planung der Folgeprüfung berücksichtigt werden. Die Dokumentation der Begründungen für die Plan/Ist-Abweichungen ist für die Jahresabschlußprüfung bereits vorgesehen, da der Abschlußprüfer Hinweise für Folgeprüfungen in der Dauerakte zu vermerken hat.⁴⁾

1) Vgl. Schedlbauer, Hans: Sonderprüfungen. Stuttgart 1984, S. 22.

2) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 37-38.

3) Vgl. Patzak, Gerold und Günter Rattay: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Aufl. Wien 1998, S. 196.

4) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: HFA 2/1981. Arbeitspapiere des Abschlußprüfers. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Düsseldorf. Stand 1999, S. 90.

3.2 Effiziente Informationsversorgung im Prüfungsverlauf durch Nutzung eines projektorientierten Informationssystems

„Wirtschaftsprüfer (...) üben Dienstleistungen aus, die ganz wesentlich von der externen wie internen Kommunikation bestimmt werden.“¹⁾ Die *Informationsversorgung* aller an der Jahresabschlußprüfung beteiligten Personen, vor allem die Informationsversorgung der einzelnen Prüfer, ist ein entscheidender Einflußfaktor auf die Qualität der Jahresabschlußprüfung.²⁾ Eine wichtige Voraussetzung für die Durchführung der Jahresabschlußprüfung ist daher die funktionierende Information und Kommunikation zwischen dem Wirtschaftsprüfer und seinen Mitarbeitern.³⁾ Die einzelnen Prüfer ermitteln Teilurteile über die Prüffelder, diese Teilurteile wiederum bilden die Grundlage für die Ermittlung des Gesamturteils über die Buchführung und über den Jahresabschluß.⁴⁾ Der Abschlußprüfer muß bei der Prüfung ständig auf Informationen in Form der Teilurteile zurückgreifen, die im Prüfungsverlauf ermittelt wurden. Der Prozeß und damit auch die Qualität der Urteilsbildung werden daher durch die Geschwindigkeit und durch die Abrufbarkeit der Informationen geprägt.⁵⁾ Ganz besondere Bedeutung haben Informationen in Gemeinschaftsprüfungen (*Joint Audits*). Die Gemeinschaftsprüfer haben entsprechend der fachlichen Verlautbarungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. sicherzustellen, daß wesentliche Informationen und Teilergebnisse zwischen ihnen rechtzeitig ausgetauscht werden.⁶⁾

-
- 1) Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 127.
 - 2) Vgl. Lück, Wolfgang: Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis. In: Der Betrieb 2000, S. 5; Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 112.
 - 3) Vgl. Alff, Florian: Überlegungen zur Organisation einer Wirtschaftsprüferpraxis. In: Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater. Festschrift für Max Horn zum 70. Geburtstag. Hrsg. Dr. Horn Unternehmensberatung GmbH. Ulm 1974, S. 251.
 - 4) Vgl. Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992, S. 47.
 - 5) Vgl. Wysocki, Klaus v.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens. 3. Aufl. München 1988, S. 145.
 - 6) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland: IDW Prüfungsstandard: Zur Durchführung von Gemeinschaftsprüfungen (Joint Audit) (IDW PS 208). Tz. 19. In: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S). Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Loseblattsammlung. Düsseldorf. Stand 1999, S. 5.

Die effiziente Kommunikation in der Jahresabschlußprüfung hat auch einen wichtigen wirtschaftlichen Grund: Die Prüfung kann effizienter durchgeführt werden, wenn es dem Abschlußprüfer gelingt, mit seinem Wissen und mit gezielter Informationsversorgung die Unternehmensrisiken schnell zu erkennen und korrekt zu beurteilen.¹⁾ Die zunehmende Bedeutung relevanter Informationen in der Jahresabschlußprüfung erfordert eine Weiterentwicklung des Prüfungsprozesses.²⁾ Projektmanagement soll den Abschlußprüfer dabei unterstützen, die Verfügbarkeit der Informationen im Prüfungsprozeß zu verbessern.

Die rechtzeitige Verfügbarkeit und der richtige Einsatz der Informationen sind entscheidend für die Effizienz unternehmerischen Handelns.³⁾ Informationen haben im Projektmanagement den Zweck, dem Projektleiter die Planung, Steuerung und Überwachung des Projektverlaufs zu ermöglichen.⁴⁾ Projektinformationen sind dementsprechend Daten für die Planung, Steuerung und Überwachung eines Projekts.⁵⁾ Die zielgerichtete Informationsversorgung der am Projekt beteiligten Personen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor des Projektmanagements.⁶⁾ Projektmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn ein systematisches Kommunikationsnetzwerk im Unternehmen existiert.⁷⁾ Das projektorientierte Informationssystem gestaltet die Informationsprozesse, um die schnelle, quantitativ und qualitativ ausgewogene, adressatenbezogene Verteilung von Informationen zu ermöglichen.⁸⁾

-
- 1) Vgl. Wyss, Otto: Der Prüfer – (k)ein Kommunikator? Kommunikation als Erfolgsfaktor in der Wirtschaft. In: Der Schweizer Treuhänder 1998, S. 454.
 - 2) Vgl. Lenz, Hansrudi: Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftsprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1999, S. 546.
 - 3) Vgl. Zahn, Erich und Martin Rüttler: Ganzheitliches Informationsmanagement. Informationsbereitschaft, Informationspotential, Informationsfähigkeit. In: Informationsmanagement. Aufgabe der Unternehmensleitung. Hrsg. Heidi Heilmann et al. Stuttgart 1990, S. 4.
 - 4) Vgl. Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung. 3. Aufl. Stuttgart, Berlin und Köln 1994, S. 143.
 - 5) Vgl. Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69 901 „Projektmanagement“. Berlin.
 - 6) Vgl. Lauer, Christian und Uwe Techt: Das Managen von Projekten. In: Office Management 1993. Heft 5, S. 42; Schiffer, K. Jan und Andreas E. Steinmann: Projektmanagement. Ein erfolgversprechender Ansatz auch für den Mittelstand. In: Datenverarbeitung – Steuern – Wirtschaft – Recht 1996, S. 272.
 - 7) Vgl. Turnheim, Georg: Strategische Vor- und Rückkopplung. In: Controlling. Hrsg. Rolf Eschenbach. 2. Aufl. Stuttgart 1996, S. 330.
 - 8) Vgl. Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997, S. 171.

3.2.1 Einsatz von Software als Voraussetzung für die Einrichtung eines projektorientierten Informationssystems in der Jahresabschlußprüfung

Der Projektleiter braucht exakte Informationen, die schnell verfügbar sind sowie vollständig und in zweckmäßiger Form dargestellt werden.¹⁾ Informationen werden in der Betriebswirtschaftslehre als zweckorientiertes Wissen definiert.²⁾ Sie unterstützen den Projektleiter bei der Koordination des Projektverlaufs.³⁾ Die Teammitglieder benötigen Informationen, um ihre Aufgaben im Projekt lösen zu können.⁴⁾ Projektmanagement muß daher Vorkehrungen treffen, um den Informationsbedarf des Projektleiters und den Informationsbedarf der Teammitglieder zu befriedigen. Die Informationen müssen beim Einsatz von Projektmanagement in größerer Menge und in höherer Qualität als in der traditionellen Linienorganisation bereitgestellt werden, da die Projektmitarbeiter aufgrund der Informationen Entscheidungen im Projekt treffen müssen.⁵⁾ Projektmanagement führt dazu, daß eine größere Menge von Informationen innerhalb der Unternehmenshierarchie nach unten verlagert wird.⁶⁾ Die Einrichtung einer veränderten Informationsinfrastruktur in Form eines projektorientierten Informationssystems ist aufgrund dieser Anforderungen an die Informationsversorgung erforderlich. Das *projektorientierte Informationssystem* soll die zielgerichtete Informationsversorgung aller am Projekt beteiligten Personen durch Koordination der Informationsflüsse sicherstellen.⁷⁾

Ein solches projektorientiertes Informationssystem zur Sicherstellung der Informationsversorgung kann auch in der Jahresabschlußprüfung eingerichtet werden. Gegenstand eines projektorientierten Informationssystems in der Jahresabschlußprüfung sind sowohl

1) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 86.

2) Vgl. Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht – Ungewißheit und Planung. Köln und Opladen 1959, S. 14; Rosenhagen, Klaus: Informationsversorgung von Führungskräften. In: Controlling 1994, S. 273; Bode, Jürgen: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 449-468.

3) Vgl. Zur, Eberhard: Führungsaufgaben bei High-Tech-Projekten. Wettbewerbsvorteile durch Systemdenken. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 385-386.

4) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 143.

5) Vgl. Heinecke, Albert: Veränderungen im Informationsmanagement durch eine geänderte Managementphilosophie. In: DV-Management 1993, S. 208.

6) Vgl. Heinecke, Albert: Veränderungen im Informationsmanagement durch eine geänderte Managementphilosophie. In: DV-Management 1993, S. 208.

7) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 86.

interne Informationsflüsse im Prüfungsteam und im Wirtschaftsprüfungsunternehmen als auch externe Informationsflüsse zu den Mitarbeitern in dem zu prüfenden Unternehmen.¹⁾

Die Informationsflüsse haben eine große Bedeutung für die Qualität der Jahresabschlußprüfung, da der Wirtschaftsprüfer Informationen in Form von Prüfungsberichten und Beratungsgesprächen verarbeitet und erzeugt.²⁾ Diese wesentliche Bedeutung der Informationen stellt somit hohe Anforderungen an ein Informationssystem in der Jahresabschlußprüfung. Das Informationssystem im Projektmanagement beinhaltet die regelmäßige Berichterstattung über den Projektfortschritt. Es müssen die Voraussetzungen für das Sammeln, Erfassen, Aufbereiten und Verarbeiten der Informationen geschaffen werden.³⁾ Die Informationen müssen folgende Anforderungen erfüllen:⁴⁾

- Die Informationen müssen rechtzeitig, regelmäßig und pünktlich zur Verfügung stehen.
- Die Informationen müssen einheitlich aufgebaut, verständlich, vergleichbar, übersichtlich und klar formuliert sein.
- Die Informationen müssen vollständig und wahr sein.

Informationen können sowohl direkt zwischen den beteiligten Personen als auch indirekt durch spezielle Kommunikationshilfsmittel übertragen werden.⁵⁾ Die wichtigsten *technischen Hilfsmittel* zur Übermittlung der Information ist eine Vernetzung der Rechner

-
- 1) Vgl. Rüchardt, Ferdinand: Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüfung. Konzeption eines Qualitätsmanagements für Abschlußprüfungen unter Berücksichtigung haftungsrechtlicher Aspekte. Band 9 der Schriftenreihe zum Finanz-, Prüfungs- und Rechnungswesen. Hrsg. Hans P. Möller et al. München 1995, S. 239; Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 115.
 - 2) Vgl. Bode, Jürgen: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 463.
 - 3) Vgl. Biethahn, Jörg: Ganzheitliches Informationsmanagement. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1998, S. 412.
 - 4) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 104; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 152; Dörfel, Hans-Jürgen: Projektmanagement. Aufträge effizient und erfolgreich abwickeln. 2. Aufl. Renningen-Malmsheim 1996, S. 75.
 - 5) Vgl. Offermann, Andreas: Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte. Frankfurt am Main 1985, S. 163; Krüger, Wilfried: Zusammenarbeit im Projekt. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 922.

in dem Wirtschaftsprüfungsunternehmen und der Einsatz von Projektmanagement-Software. Projektmanagement-Software ist ein wichtiges Instrument zur effizienten Kommunikation im Projektmanagement.¹⁾

Ein wesentlicher Teil der während der Jahresabschlußprüfung gewonnenen Informationen wird bereits schriftlich festgehalten und zentral als Arbeitspapiere abgelegt. Effektive Kommunikation in der Jahresabschlußprüfung wird durch interne Vernetzung der Rechner und durch zentralen Zugriff auf die Arbeitspapiere erreicht. Die interne Vernetzung der Rechner ist mittlerweile ein Standard, der in der Wirtschaftsprüferpraxis fast ausnahmslos eingesetzt wird. Die Kosten der Vernetzung sind gering, diesen geringen Kosten stehen jedoch hohe Effizienzvorteile gegenüber.²⁾ Die interne Vernetzung der Rechner ermöglicht und erleichtert den Einsatz von Software-Programmen.

Software-Programme werden im Projektmanagement unter anderem zur Planung, zur Überwachung und zur Berichterstattung eingesetzt.³⁾ In der Jahresabschlußprüfung ist der Einsatz von Projektmanagement-Software gerade bei größeren Prüfungen für die geregelte Informationsversorgung sinnvoll, zum Beispiel bei der Prüfung von Konzernabschlüssen. Der Abschlußprüfer muß bei diesen Prüfungen oft mehr als zwanzig Prüfer koordinieren.⁴⁾ Projektmanagement-Software verbessert dabei die Informationsversorgung während der Prüfungsdurchführung, da die Prüfungsfeststellungen der einzelnen Prüfer schneller verfügbar sind. Auch die Prüfungsplanung wird durch Projektmanagement-Software erleichtert, da zum Beispiel räumlich voneinander getrennte Prüfer die Prüfungsplanung besser miteinander abstimmen können. Die Prüfungsüberwachung hat Vorteile von der Software-Unterstützung, da der Prüfungsleiter schneller auf Plandaten und auf Teilurteile zurückgreifen kann.

1) Vgl. Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 245.

2) Vgl. Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 119.

3) Vgl. Lachnit, Laurenz: Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit. München 1994, S. 74-75.

4) Vgl. Wirtz, Dietlinde: Die Bedeutung organisatorischer Effizienz für große Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Diss. Universität Münster 1988, S. 106; Drescher, Jochen: Die Prüfungstätigkeit nach § 9 Abs. 1 WPO als Zulassungsvoraussetzung zum Wirtschaftsprüferexamen. In: Der Betrieb 1998, S. 94-95.

Projektinformationssysteme gehen jedoch über die reine Informationsversorgung in der einzelnen Jahresabschlußprüfung hinaus. Die Einrichtung eines projektorientierten Informationssystems ist unbedingt verbunden mit der Gestaltung des unternehmensinternen Informationssystems.¹⁾ Die Einrichtung eines koordinierenden Informationssystems für die einzelne Jahresabschlußprüfung muß daher in das Informationssystem des gesamten Wirtschaftsprüfungsunternehmens eingebunden sein.²⁾ Ein solches koordiniertes Informationssystem in der Jahresabschlußprüfung soll auch sicherstellen, daß Fachprobleme innerhalb des Wirtschaftsprüfungsunternehmens einheitlich entschieden werden.³⁾ Diese Einbindung des Informationssystems in das Wirtschaftsprüfungsunternehmen sichert eine kommunikative Verbindung zwischen den Mitarbeitern in den einzelnen Prüfungen.⁴⁾ Eine solche Verbindung ist zum Beispiel dann hilfreich, wenn in einer Jahresabschlußprüfung Personalmangel besteht, der durch den kurzfristigen Einsatz eines Mitarbeiters aus einer anderen Prüfung ausgeglichen werden kann.

Die systematische, umfassende Informationsversorgung bietet folgende Vorteile:⁵⁾

- Effizienzsteigerung bei den Prüfungshandlungen.
- Informationen zur Entscheidung über den Einsatz der Ressourcen.
- Motivationssteigerung für den einzelnen Prüfer durch dessen Einbindung in die Gesamtprüfung.

Der Einsatz eines projektorientierten Informationssystems soll im wesentlichen die Entscheidungsfindung im Prozeß der Leistungserstellung durch schnelle und zielgerichtete

1) Vgl. Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 138; Zahn, Erich und Martin Rüttler: Ganzheitliches Informationsmanagement. Informationsbereitschaft, Informationspotential, Informationsfähigkeit. In: Informationsmanagement. Aufgabe der Unternehmensleitung. Hrsg. Heidi Heilmann et al. Stuttgart 1990, S. 11.

2) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2175.

3) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 112.

4) Zur Einbindung im Projektmanagement vgl. Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 138.

5) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2172; Krüger, Wilfried: Problemangepaßtes Management von Projekten. Problemlage – Lösungsschwerpunkte – Anwendungsprofile. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1987, S. 214; Cleland, David I.: Project Management: Strategic Design and Implementation. Tab Books. Blue Ridge Summit/Pennsylvania 1990, S. 196.

Informationen erleichtern.¹⁾ Der verbesserte Informationsfluß bewirkt auf diese Weise *Effizienzsteigerungen* bei den Prüfungshandlungen.

Die Informationen über den *Einsatz der Ressourcen* betreffen in der Jahresabschlußprüfung vor allem die Ressource Mitarbeiter bei der Personaleinsatzplanung. Die Personaleinsatzplanung kann nur dann effizient sein, wenn der Abschlußprüfer Informationen über die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter hat.²⁾ Diese Informationen über die Qualifikationen umfassen auch Mitarbeiterbeurteilungen, wie sie vom Berufsstand bereits gefordert werden.³⁾ Ein solches System kann Informationen über Fähigkeiten und Kenntnisse einzelner Prüfer speichern.⁴⁾ Der Abschlußprüfer kann mit einem solchen System bei der Personaleinsatzplanung auf die gespeicherten Mitarbeiterprofile zurückgreifen.⁵⁾ Die individuellen Informationen über die Mitarbeiter bilden auf diese Weise die Grundlage für personelle Entscheidungen in der Jahresabschlußprüfung.⁶⁾ Ein Personalinformationssystem erleichtert also die Personaleinsatzplanung deutlich.

Informationen dienen zum einen der Verständigung der an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter. Informationen sind zum anderen aber auch ein wichtiges Hilfsmittel zur *Motivation der Mitarbeiter*.⁷⁾ Gezielte, rechtzeitige Informationen führen zu einer Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern, da informierte Mitarbeiter wissen, wozu ihre

-
- 1) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 104.
 - 2) Vgl. Domsch, Michel und Thomas Gabelin: Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1971, S. 60 und 70.
 - 3) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 27.
 - 4) Vgl. Siebert, Hilmar: EDV und Jahresabschlußprüfung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der EDV im Rahmen der Jahresabschlußprüfung – Funktionale und institutionelle Aspekte. Marburger Treuhandseminar. Band 8. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 118; Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 292-293.
 - 5) Vgl. Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992, S. 151.
 - 6) Zur Personaleinsatzplanung im Projektmanagement vgl. Offermann, Andreas: Projektcontrolling bei der Entwicklung neuer Produkte. Frankfurt am Main 1985, S. 162.
 - 7) Vgl. Quernheim, Peter v.: Menschen im Projekt. In: Projektmanagement-Forum 1993. Hrsg. Ulrich Wolff. München 1993, S. 440.

Arbeit dient und welches Ziel mit der Arbeit verfolgt wird.¹⁾ Die Informationsversorgung soll sicherstellen, daß die Mitarbeiter die erforderlichen Informationen bekommen, um ihre Arbeit im Zusammenhang zu verstehen und auf diese Weise besser zu erledigen.²⁾

3.2.2 Integration der Prüfungsdokumentation in ein projektorientiertes Informationssystem für die Jahresabschlußprüfung

Die dokumentierte Projektinformation (Projektdokumentation) ist eine wichtige Grundlage des Informationssystems im Projektmanagement.³⁾ Die Projektleitung kann den Projektverlauf nur mit einer vollständigen Dokumentation des gesamten Projektgeschehens zielorientiert planen, steuern und überwachen.⁴⁾

Die Dokumentation im Projektmanagement erfolgt im wesentlichen durch die Aufstellung von Projektberichten.⁵⁾ Die Projektdokumentation in Form der *Projektberichte* dient dazu, den am Projekt beteiligten Personen in standardisierter, komprimierter Form einen Überblick über den Stand der Leistungen, Termine und Kosten des Projekts zu verschaffen.⁶⁾ Die Projektdokumentation soll darüber hinaus dem Unternehmen auch mittelfristig und langfristig einen Nutzen bringen: Mit Hilfe der Projektdokumentation sollen die im Projektverlauf gewonnenen Erfahrungen festgehalten werden, um diese Erfahrungen zukünftig bei ähnlich ausgerichteten Projekten nutzen zu können.⁷⁾

-
- 1) Vgl. Lauer, Christian und Uwe Techt: Das Managen von Projekten. In: Office Management 1993. Heft 5, S. 41.
 - 2) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 79.
 - 3) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 388; Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 321; Cleland, David I.: Project Management: Strategic Design and Implementation. Tab Books. Blue Ridge Summit/Pennsylvania 1990, S. 196.
 - 4) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 388.
 - 5) Zur Dokumentation können im weiteren Sinne allerdings auch die Pläne gezählt werden, vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 388-389.
 - 6) Vgl. Ederer, Franz: Mit effizientem Projektmanagement und -controlling Projekte erfolgreich verwirklichen. In: Betrieb und Wirtschaft 1996, S. 532.
 - 7) Vgl. Offermann, Andreas: Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte. Frankfurt am Main 1985, S. 280.

Ein formales Dokumentationssystem existiert in der Jahresabschlußprüfung bereits in Form der Dokumentation der Prüfung.¹⁾ Der Abschlußprüfer ist nach berufsständischen Vorschriften verpflichtet, die Prüfungsplanung, die Prüfungsdurchführung und die Prüfungsüberwachung zu dokumentieren.²⁾ Dieses bestehende Dokumentationssystem ist Grundlage für ein projektorientiertes Informationssystem in der Jahresabschlußprüfung. Ein projektorientiertes Informationssystem in der Jahresabschlußprüfung nutzt die Dauerakte, die Arbeitspapiere und den Prüfungsbericht für die Informationsversorgung aller an der Prüfung beteiligten Personen. Die Dauerakte und die Arbeitspapiere haben die größte Bedeutung für die Informationsversorgung in der Jahresabschlußprüfung. Der Bestätigungsvermerk ist neben dem Prüfungsbericht, der Dauerakte und den Arbeitspapieren ein weiteres Mittel der Prüfungsdokumentation. Der Bestätigungsvermerk ist das Gesamturteil, das aufgrund einer nach den Berufsgrundsätzen durchgeführten Abschlußprüfung über die Buchführung und über den Jahresabschluß abgeben werden kann.³⁾ Der Bestätigungsvermerk soll die Öffentlichkeit über das Ergebnis der Prüfung informieren, für das Informationssystem innerhalb der Jahresabschlußprüfung ist der Bestätigungsvermerk ungeeignet.

Die *Dauerakte* ist die systematische Sammlung derjenigen Unterlagen, deren Inhalt über einen Zeitraum von mehreren Jahren für die Prüfung von Bedeutung ist.⁴⁾ Sie soll den einzelnen Prüfer schnell über wesentliche Grundlagen des Unternehmens informieren.

-
- 1) Die Dokumentation im betriebswirtschaftlichen Prüfungswesen ist das Erstellen, Sammeln, Ordnen, Speichern und Bereitstellen von für die Prüfung relevanten Nachweisen. Mit der Dokumentation soll die ordnungsmäßige Durchführung der Prüfung nachgewiesen, das Prüfungsergebnis abgeleitet und der Prüfungsprozeß rekonstruiert werden können, vgl. Lück, Wolfgang: Stichwort „Dokumentationsprozeß“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 189; Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 158.
 - 2) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 26.
 - 3) Vgl. Pfitzer, Norbert: Stichwort „Bestätigungsvermerk“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 103-106.
 - 4) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: HFA 1/1981 i.d.F. 1990. Arbeitspapiere des Abschlußprüfers. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 89; Pfitzer, Norbert: Stichwort „Dauerakte“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 176.

Die *Arbeitspapiere* enthalten diejenigen Unterlagen, die den zu prüfenden Jahresabschluß betreffen, soweit sie nicht in der Dauerakte abgelegt sind.¹⁾ Alle Notizen, die sich der Abschlußprüfer bei der Planung, Durchführung und Überwachung der Jahresabschlußprüfung macht, und alle Unterlagen, die der Abschlußprüfer von dem zu prüfenden Unternehmen bekommen hat, werden in den Arbeitspapieren zusammengefaßt.²⁾ Die Arbeitspapiere müssen derart abgefaßt werden, daß der Abschlußprüfer aus den Arbeitspapieren und aus dem Prüfungsbericht den Nachweis einer sorgfältigen Planung, Durchführung und Überwachung der Jahresabschlußprüfung führen kann sowie die Prüfungsergebnisse und die sonstigen Angaben im Prüfungsbericht belegen kann.³⁾

Der *Prüfungsbericht* schließlich dient dazu, das Aufsichtsorgan des zu prüfenden Unternehmens über das Ergebnis der Jahresabschlußprüfung zu unterrichten.⁴⁾ Der Prüfungsbericht kann allerdings auch sehr sinnvoll zur internen Informationsversorgung eingesetzt werden. Die Bedeutung des Prüfungsberichts für die interne Informationsversorgung während der Jahresabschlußprüfung besteht darin, daß der Prüfungsbericht im Prüfungsverlauf erstellt wird und alle Prüfer zur Informationsversorgung auf die bereits formulierten Teile des Prüfungsberichts zurückgreifen.

Die Berichterstattung in der Jahresabschlußprüfung kann vereinfacht werden, wenn die Informationen in standardisierter Form erstellt und weitergegeben werden. Projektmanagement verwendet zur Informationsversorgung oft Formblätter.⁵⁾ Auch Wirtschaftsprüfungsunternehmen haben unternehmensinterne Normen für eine hinreichende Dokumentation und für eine ordnungsgemäße Ergebnismitteilung festzulegen.⁶⁾ Große Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben bereits einheitliche Systeme

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: HFA 1/1981 i.d.F. 1990. Arbeitspapiere des Abschlußprüfers. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 90.
 - 2) Vgl. Pfitzer, Norbert: Stichwort „Arbeitspapiere“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 42.
 - 3) Vgl. Pfitzer, Norbert: Stichwort „Arbeitspapiere“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 42.
 - 4) Vgl. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 179.
 - 5) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 105.
 - 6) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 112.

zur Gestaltung der Arbeitspapiere.¹⁾ Anweisungen zum Beispiel in Form von Checklisten, Formblättern, Musterberichten regeln die Arbeitsabläufe, die interne Kommunikation, den Einsatz von Spezialisten und die Zuständigkeit für die interne Nachschau.²⁾ Ein formales Informationswesen besteht in der Jahresabschlußprüfung also bereits durch die Verpflichtung der Prüfer, die Prüfungshandlungen und die wesentlichen Prüfungsfeststellungen einheitlich zu dokumentieren.

Die Informationsversorgung in der Jahresabschlußprüfung kann durch den Einsatz von Software weiter verbessert werden. Die Arbeitspapiere werden bisher üblicherweise in Aktenordnern aufbewahrt und können von allen Prüfern eingesehen werden. Der Zeitdruck auf die Jahresabschlußprüfung macht es jedoch erforderlich, daß der Abschlußprüfer auf die Informationen jederzeit schnell zurückgreifen kann. Der fortgeschrittene Einsatz von Software in der Jahresabschlußprüfung führt dazu, daß die Dauerakte und die Arbeitspapiere auf einem zentralen Datenträger anzulegen und abzulegen sind.³⁾ Arbeitspapiere bestehen meist aus Text- oder Tabellendateien. Diese Dateien lassen sich durch entsprechende Systeme, zum Beispiel Desktop-Applikationen oder Datenbanken, derart auf einem zentralen Rechner verwalten, daß der gezielte Zugriff verschiedener Prüfer möglich ist.⁴⁾ Die Prüfer müssen durch interne Vernetzung entsprechend ihrer Zugangsberechtigung auf den Rechner zugreifen können.⁵⁾ Die Zugangsberechtigung hängt von der hierarchischen Stellung des Prüfers und von dem Grad der Vertraulichkeit

-
- 1) Vgl. Siepe, Günter: Entwicklungen im Umfeld des Wirtschaftsprüfers. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 128; Heydkamp, Werner und Klaus Dyck: Qualitätsnormen international operierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 225-226; Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 299.
 - 2) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 112-113.
 - 3) Vgl. Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 122.
 - 4) Vgl. Seufert, Andreas und Andrea Back: Kanzleinformationssystem. Groupware-basiertes Wissensmanagement in Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien (1). In: Datenverarbeitung Steuer Wirtschaft Recht 1998, S. 73-74.
 - 5) Vgl. Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992, S. 55.

der Daten ab.¹⁾ Die Dauerakte und die Arbeitspapiere bilden auf diese Weise die *Projektdatenbank* (Informationspool, Projektbibliothek), die als zentrale Informationsbasis im Projektmanagement gefordert wird.²⁾ Die Projektdatenbank ist der strukturierte Speicher der wesentlichen Informationen über den Projektverlauf.³⁾

Ein solches, einer Projektdatenbank ähnliches Informationssystem für die Jahresabschlußprüfung wurde bereits von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *Coopers & Lybrand*⁴⁾ entwickelt. Das System *CLASS* (*Coopers & Lybrand Audit Support System*) unterstützt die Prüfer bei der Durchführung der Jahresabschlußprüfung.⁵⁾ Der Prüfer kann mit Hilfe von *CLASS* das Prüfungsprogramm erstellen. Die Daten können in Abhängigkeit von ihrer Vertraulichkeit von anderen Prüfern eingesehen werden. Die Arbeitspapiere können inzwischen auch mit Hilfe spezieller Software der DATEV erstellt werden.⁶⁾

Die Informationsflüsse in der Jahresabschlußprüfung werden durch die Bestimmung fester Ansprechpartner gebündelt. Es bietet sich an, im Prüfungsteam einen festen Ansprechpartner für das zu prüfende Unternehmen zu bestimmen.⁷⁾ Der Ansprechpartner im Prüfungsteam ist der Prüfungsleiter. Der Prüfungsleiter ist damit Schnittstelle zwischen dem Abschlußprüfer und dem zu prüfenden Unternehmen. Der Prüfungsleiter

-
- 1) Vgl. Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 122; Zur, Eberhard: Führungsaufgaben bei High-Tech-Projekten. Wettbewerbsvorteile durch Systemdenken. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 386.
 - 2) Vgl. Pietsch, Wolfram: Methodik des betrieblichen Software-Projektmanagements. Grundlagen, Begründung und Konzeption eines evolutionären Ansatzes. Berlin und New York 1992, S. 131; Krüger, Wilfried und Ralf Bauermann: Probleme von Organisationsprojekten und Konzepte zu ihrer Bewältigung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1987, S. 803; Wischniewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997, S. 47.
 - 3) Vgl. Schott, Eric: Projektmanagement und Informationssysteme – die Mischung macht's. In: Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Hrsg. Dietmar Lange et al. Stuttgart 1995, S. 93-94.
 - 4) Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften *Coopers & Lybrand* und *Price Waterhouse* sind seit 1998 zu *PricewaterhouseCoopers* fusioniert.
 - 5) Vgl. Schindler, Richard: Unternehmensrisiken und Abschlussprüfung. Diss. Universität Zürich 1996, S. 322.
 - 6) Vgl. o.V.: Brückenbau. Neue Produkte für Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. In: Datev-Magazin 1/1998, S. 19.
 - 7) Vgl. Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: Betriebs-Berater 1997, S. 1355.

ist gleichzeitig Koordinator für die Informationsversorgung der Mitglieder des Prüfungsteams.¹⁾

3.2.3 Verbesserung der Informationsversorgung während der Prüfung durch Übernahme des Prinzips der direkten Kommunikation aus dem Projektmanagement

Die Art und der Umfang der Informationen, mit denen die Mitglieder des Prüfungsteams im Rahmen der Jahresabschlußprüfung versorgt werden, haben entscheidenden Einfluß auf die Prüfungsqualität.²⁾ Die Prüfer müssen sich jederzeit einen Überblick über den Stand der Prüfung verschaffen können. Die Informationen über den Prüfungsverlauf und über die Ergebnisse einzelner Prüffelder müssen daher allen Prüfern zugänglich sein. Der ständige Austausch von Informationen innerhalb des Prüfungsteams über den Prüfungsfortschritt und über eventuell auftretende Probleme ist während der gesamten Prüfung notwendig.³⁾ Die Versorgung mit Informationen ist besonders wichtig, weil nur informierte Mitarbeiter in der Lage sind, vernetzt zu denken und Probleme ganzheitlich zu lösen.⁴⁾ Die Steuerung der Informationsflüsse ist daher eine der Hauptaufgaben des Projektleiters.⁵⁾

Die Durchführung von Projekten, und damit auch die Durchführung von Jahresabschlußprüfungen, sind kommunikationsintensive Vorgänge.⁶⁾ Kommunikation wird oft als

-
- 1) Vgl. Müller, Ralf J.: Projektmanagement in der Praxis. In: Office Management 1993. Heft 9, S. 57.
 - 2) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 26.
 - 3) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2172; Pabst, Sabine: Qualitätskontrolle in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den USA. Diss. Freie Universität Berlin 1990, S. 115.
 - 4) Vgl. Zehnder, Martina: Qualitätssicherung in der Internen Revision. In: Der Schweizer Treuhänder 1994, S. 1036; Lutz, Dieter und Michael App: Optimierung des internen Informationsflusses in der Steuerkanzlei. In: Der Steuerberater 1996, S. 435.
 - 5) Vgl. Böhny, Rudolf: Projektleitung ist eine Führungsaufgabe. In: Industrielle Organisation Management Zeitschrift 1995. Heft 9, S. 93.
 - 6) Vgl. Hofstetter, Helmut: Verhaltenwissenschaftliche Aspekte des Projektmanagements. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 59.

unnötig, unproduktiv, zeitraubend und lästig angesehen.¹⁾ Es sind jedoch gerade Kommunikationsprobleme, welche die Zusammenarbeit im Projektteam erschweren.²⁾ Der Erfolg eines Projekts hängt entscheidend von der Kommunikation der an dem Projekt beteiligten Personen ab.³⁾ Effiziente Kommunikation hat somit eine entscheidende Bedeutung im Projektmanagement.⁴⁾

Projektmanagement wird eingesetzt, um die Kommunikationsprobleme zu lösen, die durch die vorgeschriebenen Informations- und Entscheidungswege in der Linienorganisation entstehen.⁵⁾ Es ist eine wichtige Aufgabe des Projektleiters, für eine ausreichende Kommunikation aller Beteiligten zu sorgen und auf diese Weise Kommunikationsprobleme zu vermeiden. Projektmanagement schafft die Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation dadurch, daß Arbeitsgruppen in Form von Projektteams gebildet werden. Die *direkte Kommunikation* im Projektteam wird dadurch gewährleistet, daß die Mitarbeiter im Projektteam bereichsübergreifend ohne hierarchische Barrieren und ohne Einhaltung des sogenannten Dienstweges (Einhaltung der hierarchisch vorgeschriebenen Kommunikationswege) zusammenarbeiten.⁶⁾ Die umständlichen formellen Informationswege der Linienorganisation entfallen im Projektmanagement, da die für den Projekterfolg verantwortlichen Personen im Projektteam zusammengefaßt sind.⁷⁾ Die direkte Kommunikation ergänzt dadurch das Prinzip der ganzheitlichen Vorgehensweise im Projektmanagement.

-
- 1) Vgl. Beckord, Elmar: Projektmanagement in der Logistik. In: Jahrbuch der Logistik 1997. Hrsg. Rüdiger Hossner. Düsseldorf 1997, S. 90.
 - 2) Vgl. Michel, Reiner M.: Projektcontrolling und Reporting. 2. Aufl. Heidelberg und Zürich 1996, S. 327.
 - 3) Vgl. Quernheim, Peter v.: Menschen im Projekt. In: Projektmanagement-Forum 1993. Hrsg. Ulrich Wolff. München 1993, S. 439; Heinecke, Albert: Veränderungen im Informationsmanagement durch eine geänderte Managementphilosophie. In: DV-Management 1993, S. 208.
 - 4) Vgl. Lomnitz, Gero: Kommunikation und Information als zentrales Nervensystem der Projektarbeit. In: Handbuch Projektmanagement. Band 2. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 909; Maciariello, Joseph A. und Calvin J. Kirby: Management Control Systems. 2. Aufl. Pentrice Hall. Englewood Cliffs/New Jersey 1994, S. 517.
 - 5) Vgl. Marquardt, Maryam: Projektteamführung. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 96.
 - 6) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 81-82; Grunwald, Wolfgang und Wolfgang Redel: Teamarbeit und Konflikthandhabung. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1996, S. 305.
 - 7) Vgl. Heintel, Peter und Ewald Krainz: Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? 3. Aufl. Wiesbaden 1994, S. 21 und 71.

Die interne Kommunikation ist für Wirtschaftsprüfungsunternehmen zum Beispiel aus folgenden Gründen von Bedeutung:¹⁾

- Viele Aufgaben in der Jahresabschlußprüfung müssen arbeitsteilig im Prüfungsteam gelöst werden.
- Die effiziente Führung der Mitarbeiter setzt einen kontinuierlichen Prozeß der Verständigung, Koordination und Kooperation voraus.

Die Kommunikation ist für die Urteilsbildung in der Jahresabschlußprüfung von wesentlicher Bedeutung.²⁾ Der Abschlußprüfer muß für die Urteilsbildung Informationen über das zu prüfende Unternehmen und über den Jahresabschluß gewinnen. Die Urteilsbildung wird durch die dokumentierte Information beeinflusst, sie wird allerdings in wesentlichem Maße auch von der nicht dokumentierten Information, insbesondere von dem Erfahrungswissen der Prüfer, beeinflusst.³⁾ Es ist eine wesentliche Managementaufgabe – und damit auch eine Aufgabe des Projektmanagements in der Jahresabschlußprüfung – das Leistungspotential der Prüfer in Form ihres Erfahrungswissens zu nutzen.⁴⁾ Das Erfahrungswissen der Prüfer wird hauptsächlich durch persönliche Gespräche weitergegeben.⁵⁾ Der kontinuierlich betriebene Erfahrungsaustausch zwischen den erfahrenen Prüfern und den jüngeren Prüfern sichert so die Bewahrung des im Wirtschaftsprüfungsunternehmen erarbeiteten Wissens.⁶⁾ Der Abschlußprüfer muß sich bemühen, Wissen an jüngere Prüfer weiterzugeben. Die in der Wirtschaftsprüferpraxis gewonnenen Erfahrungen sollen außerdem

1) Vgl. Wirtz, Dietlinde: Die Bedeutung organisatorischer Effizienz für große Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Diss. Universität Münster 1988, S. 180.

2) Vgl. Egner, Henning: Betriebswirtschaftliche Prüfungslehre. Berlin und New York 1980, S. 98; Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 154.

3) Vgl. Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992, S. 48-49.

4) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2172.

5) Vgl. Wirtz, Dietlinde: Die Bedeutung organisatorischer Effizienz für große Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Diss. Universität Münster 1988, S. 180; Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992, S. 48-49.

6) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2174.

dokumentiert, ausgewertet und fortentwickelt sowie den Mitarbeitern ausreichend zugänglich gemacht werden.¹⁾

Ein Zugriff auf dieses Erfahrungswissen wird auch in der VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ gefordert. Wirtschaftsprüfer haben nach der VO 1/1995 Vorkehrungen in der Wirtschaftsprüferpraxis zu treffen, damit fachlicher Rat bei Spezialisten, zum Beispiel bei praxisinternen Personen, für die Lösung schwieriger Fragen eingeholt werden kann.²⁾ Die direkte Kommunikation wird in der Wirtschaftsprüferpraxis damit bereits mittelbar in der VO 1/1995 gefordert. Es muß entsprechend der VO 1/1995 sichergestellt sein, daß alle fachlichen Mitarbeiter eines Wirtschaftsprüfungsunternehmens jederzeit die erforderlichen Informationen bei Zweifelsfragen bekommen können.³⁾ Die *innerbetriebliche Kommunikation* muß so durchlässig sein, daß Fachwissen an die Mitarbeiter weitergegeben wird.⁴⁾ Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen kann die direkte Kommunikation beispielsweise erleichtern, indem es intern eine Aufstellung aller Mitarbeiter mit besonderen Fachkenntnissen bekannt macht.⁵⁾

Die Kommunikation im Projektmanagement beinhaltet neben dem formal eingerichteten Informationssystem auch die informellen Kommunikationsprozesse.⁶⁾ *Informelle Kommunikation* beinhaltet diejenigen Informationen, die außerhalb der

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 28.
 - 2) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 28.
 - 3) Die Mitarbeiter müssen zum Beispiel durch Fachzeitschriften und Rundschreiben über ausreichende Fachkenntnisse verfügen, vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 28; Niehus, Rudolf J.: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. Ein Berufsstand verpflichtet sich. In: Der Betrieb 1996, S. 389.
 - 4) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. Ein Berufsstand verpflichtet sich. In: Der Betrieb 1996, S. 389.
 - 5) Vgl. Wirtz, Dietlinde: Die Bedeutung organisatorischer Effizienz für große Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Diss. Universität Münster 1988, S. 89.
 - 6) Vgl. Lechler, Thomas und Hans Georg Gemünden: Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: Die Betriebswirtschaft 1998, S. 439; Bormann, Jan G.: Internationales unternehmensinternes Projektmanagement. Aachen 1996, S. 79; Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 303.

offiziellen Organisation übermittelt werden. Informelle Kommunikationsstrukturen im Team entstehen durch Entwicklungsprozesse, die durch formale Regelungen grundsätzlich nicht steuerbar sind. Der Prüfungsleiter kann allerdings durch organisatorische Regelungen Einfluß auf die Entwicklungsprozesse nehmen.¹⁾ Die informelle Kommunikation ist für den Abschlußprüfer außerdem von wesentlicher Bedeutung, weil er detaillierte Informationen über das zu prüfende Unternehmen benötigt. Der Wirtschaftsprüfer muß für die Ermittlung seines Urteils auch Informationen bekommen, die nicht aus den Zahlen der Buchhaltung ablesbar sind. Zur Gewinnung dieser Informationen ist ein intensiver Informationsaustausch zwischen dem Abschlußprüfer und der Verwaltung des Unternehmens erforderlich.²⁾ Beispiele für Informationen, die nur auf informellem Wege zu erlangen sind, wären nachlassendes Interesse des Managements an dem Unternehmen oder eine zunehmende Unverbindlichkeit der Aussagen von Mitarbeitern des Unternehmens.³⁾

Die Informationsversorgung kann mündlich oder schriftlich erfolgen.⁴⁾ Die mündliche Kommunikation kann den Prüfungsprozeß fördern, da diese Form der Kommunikation erheblich flexibler ist als die aufwendige schriftliche Kommunikation.⁵⁾ Mündliche Kommunikation wirft in der Jahresabschlußprüfung allerdings auch Schwierigkeiten auf: Prüfer sind tendenziell gegen mündliche Informationen eingestellt, weil sie mündliche Informationen nicht oder nur mit Schwierigkeiten beweisen können.⁶⁾ Prüfer bevorzugen daher bei der Informationsbeschaffung und bei der Kommunikation die Schriftform. Die Schriftform ist in der Jahresabschlußprüfung zudem aus Gründen

-
- 1) Vgl. Offermann, Andreas: Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte. Frankfurt am Main 1985, S. 165.
 - 2) Vgl. Wyss, Otto: Der Prüfer – (k)ein Kommunikator? Kommunikation als Erfolgsfaktor in der Wirtschaft. In: Der Schweizer Treuhänder 1998, S. 454.
 - 3) Vgl. Michel, Reiner M.: Projektcontrolling und Reporting. 2. Aufl. Heidelberg und Zürich 1996, S. 327.
 - 4) Vgl. u.a. Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991, S. 244
 - 5) Vgl. Bormann, Jan G.: Internationales unternehmensinternes Projektmanagement. Aachen 1996, S. 173.
 - 6) Vgl. Richter, Martin: Die Veranlassung von Prüfungen als Entscheidungsproblem. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1978, S. 724; Wiedmann, Harald: Entwicklung internationaler Prüfungs-Standards und KPMG Audit Service Manual (KASM). In: Rechnungslegung, Prüfung und Beratung. Festschrift aus Anlaß des 50-Jahr-Jubiläums der KPMG Alpen-Treuhand. Hrsg. Christian Nowotny et al. Wien 1996, S. 294.

der Dokumentation erforderlich. Der Abschlußprüfer muß die Prüfungsdurchführung und die Ermittlung des Prüfungsergebnisses dokumentieren.¹⁾ Die Dokumentation der Prüfung erfolgt in den Arbeitspapieren und im Prüfungsbericht. Informelle, mündliche Kommunikation kann und soll auch in der Jahresabschlußprüfung stattfinden, sie muß aber auf jeden Fall dokumentiert werden. Die Dokumentation aller Leistungen in der Wirtschaftsprüferpraxis wird zukünftig im Zentrum der qualitätssichernden Maßnahmen stehen.²⁾

3.3 Steigerung der Mitarbeiterleistung in der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe projektorientierter Führungstechniken

Die Prüfungsqualität hängt entscheidend davon ab, daß die Arbeit der Mitarbeiter des Abschlußprüfers eine hohe Qualität aufweist.³⁾ Die Mitarbeiter sind neben den Informationen der wesentliche Produktionsfaktor in der Jahresabschlußprüfung, da es sich bei der Jahresabschlußprüfung um eine personalintensive Dienstleistung handelt.⁴⁾

Die Prüfungsqualität wird einerseits durch die Qualifikation der Mitarbeiter bestimmt.⁵⁾ Andererseits muß der Abschlußprüfer die Leistungspotentiale der Mitarbeiter optimal nutzen.⁶⁾ Die Qualifikation der Mitarbeiter ist bei deren Einstellung zu berücksichtigen und im Rahmen der Fortbildung zu verbessern. Die Berücksichtigung

1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 26.

2) Vgl. Lück, Wolfgang: Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis. In: Der Betrieb 2000, S. 6.

3) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 112.

4) Vgl. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 111; Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 115.

5) Vgl. Lück, Wolfgang: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung: Die Aus- und Weiterbildung des amerikanischen Abschlußprüfers. In: Das Wirtschaftsstudium 1994, S. 49; Heydkamp, Werner und Klaus Dyck: Qualitätsnormen international operierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 223; Klein, Klaus-Günther: Personalbeurteilung als Instrument des Qualitätsmanagements in Wirtschaftsprüfungspraxis. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1996, S. 5.

6) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2172.

der Qualifikation der Mitarbeiter fällt somit in den Bereich der *Quality Control*, die wiederum der Prüfungsüberwachung zuzuordnen ist. Die Nutzung der Leistungspotentiale der Mitarbeiter ist dagegen Inhalt der Mitarbeiterführung und damit der Prüfungsdurchführung zuzuordnen.

Die Qualität einer Dienstleistung ist in hohem Maße abhängig von der Leistung des einzelnen Mitarbeiters.¹⁾ Die Kunst des Managements zeigt sich bei der Jahresabschlußprüfung in der Mobilisierung der Leistungspotentiale der Mitarbeiter.²⁾ Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Jahresabschlußprüfung wird bei einer Analyse der Aufwandsstruktur von Wirtschaftsprüfungsunternehmen deutlich: Die Personalaufwendungen betragen ungefähr 80% der gesamten Aufwendungen in der deutschen Wirtschaftsprüferpraxis.³⁾ Jede Optimierung in der Jahresabschlußprüfung – zu der auch der Einsatz von Projektmanagement gehört – muß dementsprechend im Personalbereich ansetzen.⁴⁾

3.3.1 Erweiterte Anforderungen an die Mitarbeiterführung als Grund für projektorientierte Führungstechniken

Mitarbeiterführung im Projektmanagement ist die zielorientierte Verhaltensbeeinflussung der Projektmitarbeiter.⁵⁾ Mitarbeiterführung soll durch die Gestaltung des Arbeitsumfeldes zu einer möglichst selbstverantwortlichen Qualitätsarbeit ermächtigen, qualifizieren und motivieren.⁶⁾ Die ursprünglich stark technokratisch geprägte Einstellung im Projektmanagement der 1960er Jahre wurde zunehmend von einer immer größeren

1) Vgl. Zeithaml, Valerie A. et al.: Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität. In: Dienstleistungsqualität. Hrsg. Manfred Bruhn und Bernd Stauß. 2. Aufl. Wiesbaden 1995, S. 133; Mühlfelder, Peter und Michael Nappa: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 370.

2) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2172.

3) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993, S. 263.

4) Vgl. Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 115.

5) Vgl. Wunderer, Rolf: Führung und Qualitätsmanagement. In: Personalwirtschaft 1996. Heft 3, S. 39.

6) Vgl. Wunderer, Rolf: Führung und Qualitätsmanagement. In: Personalwirtschaft 1996. Heft 3, S. 39.

Betonung der sogenannten weichen Faktoren abgelöst.¹⁾ Die Anforderungen an die Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung sind gestiegen. Zwei Gründe sind für den Anstieg der Anforderungen maßgeblich:

1. Verstärkte Zusammenarbeit des Abschlußprüfers mit sachverständigen Dritten.
2. Höhere Erwartungen der Mitarbeiter an die Führung.

Der Abschlußprüfer hat wegen der zunehmenden Komplexität des Prüfungsstoffs verstärkt auch Prüfungsurteile und Untersuchungen *sachverständiger Dritter* in seine Urteilsbildung einzubeziehen.²⁾ Eine verstärkte Zusammenarbeit des Abschlußprüfers mit anderen Spezialisten, zum Beispiel mit Rechtsanwälten, Steuerberatern, Umweltexperten oder Versicherungsmathematikern, ist aufgrund des umfangreichen Prüfungsstoffs oft erforderlich.

Der Abschlußprüfer sollte auch die *höhere Erwartungen der Mitarbeiter* an die Führung berücksichtigen. Der berufliche Nachwuchs „stellt hinsichtlich der Offenheit der sozialen Systeme in seinem beruflichen Umfeld sowie der Art und Dichte der Kommunikation erheblich höhere Anforderungen ..., als es in der Vergangenheit der Fall gewesen zu sein scheint ...“³⁾ Es ist festzustellen, daß Mitarbeiter hauptsächlich an einer vielseitigen, verantwortungsvollen Tätigkeit interessiert sind, Geld und Sozialleistungen bewirken dagegen keinen dauerhaften Ansporn zur Leistung mehr.⁴⁾ Wirtschaftsprüfungsunternehmen müssen auch die gestiegenen Anforderungen der Mitarbeiter an die Führung berücksichtigen, wenn sie qualifizierte Mitarbeiter einstellen wollen und diese Mitarbeiter

1) Vgl. Schelle, Heinz: Projektmethoden und -techniken im Überblick. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 24.

2) Vgl. Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung. In: Betriebs-Berater 1997, S. 1354; Heydkamp, Werner und Klaus Dyck: Qualitätsnormen international operierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 225; Rusch, Horst: Die Verwendung von Prüfungsergebnissen und Urteilen Dritter. In: Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen. Festschrift für Klaus v. Wysocki zum 60. Geburtstag. Hrsg. Gerhard Gross. Düsseldorf 1985, S. 255.

3) Weber, Claus-Peter: Wachsende Aufgaben, wachsende Anforderungen an den Wirtschaftsprüfer. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 150.

4) Vgl. Alt, Karin: Interne Kommunikation. Wer kommuniziert mit wem und warum? In: Methodik 1995, S. 240-241.

im Unternehmen halten wollen. Wirtschaftsprüfungsunternehmen konkurrieren mit Unternehmen aus anderen Branchen um qualifizierte Mitarbeiter. Diese Konkurrenz beginnt schon bei der Einstellung von Hochschulabsolventen.¹⁾ Später werden Prüfungsassistenten wegen ihrer hohen Qualifikation oft von anderen Unternehmen abgeworben. Wirtschaftsprüfungsunternehmen müssen jedoch versuchen, qualifizierte Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten, so daß sie gezwungen sind, auch bei der Mitarbeiterführung die Anforderungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.²⁾ Die Mitarbeiterführung nimmt somit eine zentrale Bedeutung für die Jahresabschlußprüfung ein.

Die Art der Führung wird durch die Art der zu erledigenden Aufgaben bestimmt. Die Jahresabschlußprüfung ist in hohem Maße durch gesetzliche und berufsrechtliche Vorschriften reglementiert.³⁾ Der Prüfungsprozeß wird daher in der klassischen Jahresabschlußprüfung oft als ein mechanisch ablaufender Prozeß angesehen, bei dem das Verhalten der an dem Prozeß beteiligten Personen vernachlässigt wird.⁴⁾ Die klassischen Ansätze der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre gehen im wesentlichen von einem „mechanistischen Menschenbild“⁵⁾ aus. Diese Sichtweise wirkt sich auch auf die Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung aus: Die Mitarbeiterführung in der klassischen Jahresabschlußprüfung stellt die zu lösenden Aufgaben im Vordergrund, das Verhalten der Mitarbeiter wird bei der Prozeßgestaltung nicht oder nur wenig beachtet. Diese Vorgehensweise wird auch als *aufgabenorientierter Ansatz* bezeichnet.⁶⁾

-
- 1) Vgl. Heydkamp, Werner und Klaus Dyck: Qualitätsnormen international operierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 224; Elkart, Wolfgang: Die Zukunft der Wirtschaftsprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1993, S. 153.
 - 2) Vgl. Weber, Claus-Peter: Wachsende Aufgaben, wachsende Anforderungen an den Wirtschaftsprüfer. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 150.
 - 3) Der Abschlußprüfer hat in der Jahresabschlußprüfung Vorschriften des Handelsrechts, des Aktienrechts und der Wirtschaftsprüferordnung sowie die Fachgutachten und Stellungnahmen des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. zu beachten.
 - 4) Vgl. Egner, Henning: Stichwort „Prüfungstheorie, verhaltensorientierter Ansatz (sylogistischer Ansatz)“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1566; Wysocki, Klaus v.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens. 3. Aufl. München 1988, S. VI-VII.
 - 5) Zünd, André: Interdependenz zwischen Verhalten und Organisation im Revisionswesen. In: Verhaltens- und Organisationsaspekte der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1982, S. 10.
 - 6) Vgl. Fischer-Winkelmann, Wolf F.: Verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Wirtschaftsprüfung. In: Zukunftsaufgaben der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1981, S. 73.

Der aufgabenorientierte Ansatz schlägt sich in einer Führung über Fachkompetenz nieder. Dieser aufgabenorientierte Ansatz in der Mitarbeiterführung stößt bei seiner Anwendung in der Praxis allerdings auf Grenzen, da das Verhalten der Mitarbeiter von verschiedenen motivatorischen Faktoren abhängt.¹⁾ Der zunehmende Einsatz von anderen Spezialisten führt außerdem dazu, daß der Prüfungsleiter nicht mehr über Fachkompetenz führen kann, da diese Spezialisten gerade wegen ihres höheren Fachwissens zur Prüfung hinzugezogen werden. Es ist also in der Jahresabschlußprüfung ein anderer Führungsstil erforderlich.²⁾

Der Abschlußprüfer sollte daher neben den fachlichen Aufgaben auch das menschliche Verhalten der Mitarbeiter in sein Führungsverhalten einbeziehen (*verhaltensorientierter Ansatz*).³⁾ Verhaltensorientierte Ansätze sind Teile der Psychologie, der Sozialpsychologie und der Soziologie, die menschliches Verhalten zu erklären versuchen.⁴⁾ Die Jahresabschlußprüfung wird dann an Effizienz gewinnen, wenn sowohl die aufgabenorientierte Auffassung als auch die verhaltensorientierte Auffassung berücksichtigt werden. Der Abschlußprüfer sollte neben der sachlichen Vorgehensweise auch den verhaltensorientierten Ansatz berücksichtigen: „Die Sachperspektive des aufgabenorientierten Organisationsansatzes soll durch eine Verhaltensperspektive ergänzt und eine Integration beider Auffassungen auch im Revisionswesen angestrebt werden.“⁵⁾

Auch der wirtschaftsprüfende Berufsstand stellt inzwischen erste *Anforderungen an die Berücksichtigung menschlichen Verhaltens* in der Abschlußprüfung. Die VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ verlangt insbesondere in größeren

-
- 1) Vgl. Zünd, André: Interdependenz zwischen Verhalten und Organisation im Revisionswesen. In: Verhaltens- und Organisationsaspekte der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1982, S. 10.
 - 2) Vgl. Stephan, Ewald: Revision im Wandel. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 573.
 - 3) Vgl. Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung in Wissenschaft und Praxis. Marburger Universitätsreden. Marburg 1988, S. 25; Zünd, André: Interdependenz zwischen Verhalten und Organisation im Revisionswesen. In: Verhaltens- und Organisationsaspekte der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1982, S. 12.
 - 4) Vgl. Fischer-Winkelmann, Wolf F.: Verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Wirtschaftsprüfung. In: Zukunftsaufgaben der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1981, S. 69.
 - 5) Zünd, André: Interdependenz zwischen Verhalten und Organisation im Revisionswesen. In: Verhaltens- und Organisationsaspekte der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1982, S. 12.

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften schriftliche Regelungen zum Beispiel zu Konfliktlösungen und zur Kommunikation.¹⁾ Diese Regelungen stellen einen ersten Schritt in Richtung auf die Festschreibung von Prinzipien moderner Personalführung in der Jahresabschlußprüfung dar.²⁾

Projektmanagement ist eine geeignete Möglichkeit, die vom Berufsstand geforderten Maßnahmen zur Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung umzusetzen. Die bisherige, aufgabenorientierte Mitarbeiterführung wird bei einem Einsatz von Projektmanagement durch eine verhaltensorientierte Mitarbeiterführung ergänzt.

Der Abschlußprüfer verbessert die Mitarbeiterführung, indem er projektorientierte Führungstechniken einsetzt. Die Führung über die soziale Kompetenz ist ein wesentliches Merkmal der *projektorientierten Führungstechniken*. Der Projektleiter ist Führungskraft auf Zeit, nämlich für die Laufzeit des Projekts.³⁾ Er hat nur dann formale, disziplinarische Kompetenzen, wenn ihm diese Kompetenzen von der Unternehmensleitung eingeräumt werden.⁴⁾ Die formale Macht des Projektleiters ist somit abhängig von der Projektorganisation: Während der Projektleiter bei der reinen Projektorganisation eine starke Stellung einnimmt, hat er dagegen in der Einfluß-Projektorganisation keinerlei Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.⁵⁾

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 30.
 - 2) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Der Abschlußprüfer und die Qualitätskontrolle – Ein Anliegen des deutschen Berufsstandes (II). In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 7; Lindgens-Strache, Ursula: Peer Review – Ein probates Mittel zur Sicherung und Verbesserung der Prüfungsqualität in Deutschland? In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 260.
 - 3) Vgl. Spalink, Heiner: Führung als zentrale Steuerungsfunktion im Projektmanagement. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 189.
 - 4) Vgl. Hansel, Jürgen: Projektleitung – Die andere Art zu führen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, S. 268.
 - 5) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 75; Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 6. Aufl. München und Wien 1999, S. 200.

Die formalen Führungskompetenzen des Projektleiters können dadurch begrenzt sein, daß die Projektmitarbeiter von ihrer Linienabteilung zum Projekt abgestellt wurden. Der Projektleiter hat Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachrichtungen zu koordinieren, so daß Führung über die Fachkompetenz kaum möglich ist. Der Projektleiter muß daher über die *soziale Kompetenz* führen.¹⁾ Soziale Kompetenz umfaßt unter anderem Kontaktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Motivationsfähigkeit.²⁾ Die soziale Kompetenz wird gelegentlich auch für den Revisor gefordert.³⁾ Die Führung in der Revision soll nach *Zehnder*⁴⁾ die Rahmenbedingungen, in denen sich die Mitarbeiter entfalten können, gestalten und die Führung soll die Teambildung aktiv unterstützen. Im folgenden wird untersucht, inwieweit Projektmanagement diese Anforderungen erfüllen kann.

3.3.2 Verhaltensorientierte Ansätze als Bestandteil projektorientierter Führungstechniken in der Jahresabschlußprüfung

Die projektorientierten Führungstechniken bauen auf dem verhaltensorientierten Ansatz auf. Der *verhaltensorientierte Ansatz* der Mitarbeiterführung steht damit bei einer Durchführung der Jahresabschlußprüfung unter Einsatz von Projektmanagement im Vordergrund.⁵⁾ Verhaltensorientierte Ansätze helfen dem Projektleiter, Probleme zwischen

1) Vgl. Spalink, Heiner: Führung als zentrale Steuerungsfunktion im Projektmanagement. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 189.

2) Vgl. Hansel, Jürgen: Projektleitung – Die andere Art zu führen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, S. 269; Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 158-159.

3) Vgl. Delhees, Karl H.: Zum Selbstverständnis des Revisors. In: Revision und Rechnungslegung. Festschrift für André Zünd. Hrsg. Carl Helbig et al. Zürich 1988, S. 79.

4) Vgl. Zehnder, Martina: Qualitätssicherung in der Internen Revision. In: Der Schweizer Treuhänder 1994, S. 1036.

5) Verhaltensorientierte Ansätze in der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre wurden bisher selten verfolgt. Die vorhandenen Arbeiten zu verhaltensorientierten Ansätze sind von Fischer-Winkelmann, Wolf: Verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Wirtschaftsprüfung. In: Zukunftsaufgaben der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhänder- und Revisionskammer. Zürich 1981, S. 67-87; Egner, Henning: Betriebswirtschaftliche Prüfungslehre. Berlin und New York 1980; Halek, Heinz Peter: Revisions-Psychologie. In: Der Schweizer Treuhänder 1980. Heft 9, S. 48-52; Richter, Martin: Die Veranlassung von Prüfungen als Entscheidungsproblem. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1978, S. 717-724; Drexler, Andreas: Planung des Ablaufs von Unternehmensprüfungen. Stuttgart 1990, S. 36.

den einzelnen Mitarbeitern zu verhindern bzw. zu lösen.¹⁾ Die verhaltensorientierten Ansätze beinhalten das Führungsverhalten des Projektleiters, Motivationstechniken, Kommunikationstechniken, Konfliktmanagement und die Fähigkeit zur Teamführung.²⁾

Der Wirtschaftsprüfer beeinflusst die Mitarbeiterführung durch seinen *Führungsstil* in wesentlichem Maße. Führungsstil ist das kontinuierliche, situationsunabhängige Verhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern, mit dem der Vorgesetzte den Mitarbeitern gegenübertritt und die Mitarbeiter beeinflussen will.³⁾ Der Prüfungsleiter muß seinen Führungsstil bewußt auswählen. Das Spektrum der Führungsstile reicht vom partizipativen, demokratischen Führungsstil bis hin zum autoritären, direktiven Führungsstil.⁴⁾ Die einzelnen Führungsstile unterscheiden sich im wesentlichen in der Verteilung des Entscheidungsspielraums zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter: Der partizipative Führungsstil läßt dem Mitarbeiter einige Freiheiten, der autoritäre Führungsstil läßt dem Mitarbeiter dagegen keine Freiheiten.⁵⁾

Projekte haben oft Aufgabenstellungen zum Inhalt, die nur auf kreative Art gelöst werden können. Der autoritäre, direktive Führungsstil bietet sich daher für das Projektmanagement grundsätzlich nicht an. Der partizipative, demokratische Führungsstil wird gelegentlich als der geeignete Führungsstil für das Projektmanagement in der Literatur dargestellt.⁶⁾ Der partizipative Führungsstil beinhaltet Gruppenentscheidungen. Diese führen grundsätzlich zu einer höheren Identifikation der Gruppenmitglieder mit der Entscheidung als alleinige Entscheidungen des Vorgesetzten.⁷⁾ Gruppenentscheidungen sind allerdings

1) Vgl. Owens, Stephen D. und M. Dean Martin: Project Management and Behavioral Research in an International Context. In: Project Management in Progress. Hrsg. Marjolijn Grool et al. Amsterdam usw. 1986, S. 141.

2) Vgl. Owens, Stephen D. und M. Dean Martin: Project Management and Behavioral Research in an International Context. In: Project Management in Progress. Hrsg. Marjolijn Grool et al. Amsterdam usw. 1986, S. 142.

3) Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 2. Aufl. Stuttgart 1997, S. 191; Staehle, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München 1999, S. 328-329.

4) Vgl. Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 2. Aufl. Stuttgart 1997, S. 192.

5) Vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München 1999, S. 334-338; Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 103.

6) Vgl. u.a. Spalink, Heiner: Führung als zentrale Steuerungsfunktion im Projektmanagement. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 196.

7) Vgl. Heintel, Peter und Ewald Krainz: Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? 3. Aufl. Wiesbaden 1994, S. 108.

kein wesentliches Kennzeichen von Teamarbeit und auch kein wesentliches Kennzeichen des Projektmanagements.¹⁾ Es ist nicht erforderlich, in allen Fällen Gruppenentscheidungen zu treffen.²⁾ Madauss stellt eindeutig klar, daß auch im Projektmanagement Gruppenentscheidungen weder immer sinnvoll noch immer wünschenswert sind. Der Projektleiter kann nicht nur Gruppenentscheidungen anstreben, da nur derjenige eine Sachentscheidung treffen sollte, der über die erforderliche Sachkompetenz verfügt und der für die Aufgabe verantwortlich ist.³⁾ Sachliche Kompetenz und Verantwortung gehören unbedingt zusammen. Jede zu weitgehende Demokratisierung läßt gerade im wirtschaftlichen Bereich allgemeine Unsicherheit sowie Ineffektivität von Verfahren und Leistungen befürchten.⁴⁾ Dieser Zusammenhang von sachlicher Kompetenz und Verantwortung ist für den Abschlußprüfer im Berufsgrundsatz der Eigenverantwortlichkeit festgeschrieben. Solche Gruppenentscheidungen wären in der Jahresabschlußprüfung mit dem Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit des Abschlußprüfers unvereinbar.

Es wird für das Projektmanagement oft gefordert, daß der Projektleiter einen situativen Führungsstil anwenden soll.⁵⁾ Der *situative Führungsstil* bedeutet, daß der Projektleiter seinen Führungsstil an die Teilaufgabe, an die jeweilige Projektphase und an die Mitarbeiter anpaßt: Ein kooperativer Führungsstil bietet sich bei der Ideenfindung an, bei der Realisierung sollte der Führungsstil dagegen eher autoritär sein.⁶⁾ Ein Projektleiter muß seinen Führungsstil in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung variieren. Komplexe Aufgabenstellungen erfordern, die Mitarbeiter kooperativ zu führen und in den Prozeß einzubinden. Der Projektleiter muß die Mitarbeiter allerdings straff führen, wenn es um die Einhaltung von Terminen oder um die exakte Abfassung von Berichten

-
- 1) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Teamarbeit – Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1994, S. 226.
 - 2) Vgl. Owens, Stephen D. und M. Dean Martin: Project Management and Behavioral Research in an International Context. In: Project Management in Progress. Hrsg. Marjolijn Grool et al. Amsterdam usw. 1986, S. 148.
 - 3) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 399.
 - 4) Vgl. Hardorp, Benediktus: Führung ohne Hierarchie? In: Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater. Festschrift für Max Horn zum 70. Geburtstag. Hrsg. Dr. Horn Unternehmensberatung GmbH. Ulm 1974, S. 110.
 - 5) Vgl. u.a. Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 103; Spalink, Heiner: Führung als zentrale Steuerungsfunktion im Projektmanagement. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 196.
 - 6) Vgl. Offermann, Andreas: Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte. Frankfurt am Main 1985, S. 195.

geht. Die Einhaltung von Terminen und die exakte Abfassung von Berichten haben in der Jahresabschlußprüfung ein hohes Gewicht, so daß sich eher ein strafferer Führungsstil für die Jahresabschlußprüfung anzubieten scheint.

3.3.3 Übernahme von projektorientierten Führungsmethoden in Form eines verbesserten Einsatzes von Teamarbeit

Projektorientierte Führungsmethoden werden eingesetzt, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und um die Voraussetzungen für die Entwicklung von Engagement, Leistungswillen und Motivation zu schaffen.¹⁾ Projektorientierte Führungstechniken können in der Jahresabschlußprüfung nur innerhalb der Grenzen, die durch gesetzliche Vorschriften, insbesondere durch die Vorschriften des Berufsrechts, gezogen sind, eingesetzt werden. Die wichtigste gesetzliche Vorschrift, die im Zusammenhang mit dem Einsatz von Projektmanagement an den Abschlußprüfer gestellt wird, ist der *Berufsgrundsatz der Eigenverantwortlichkeit*. Der Berufsgrundsatz der Eigenverantwortlichkeit soll die Unabhängigkeit des Wirtschaftsprüfers vor allem von dem zu prüfenden Unternehmen, aber auch innerhalb des Wirtschaftsprüfungsunternehmens gewährleisten.²⁾ Der Berufsgrundsatz der Eigenverantwortlichkeit legt fest, daß Wirtschaftsprüfer „unabhängig von der Art der beruflichen Tätigkeit ... ihr Handeln in eigener Verantwortung zu bestimmen, ihr Urteil selbst zu bilden und ihre Entscheidungen selbst zu treffen“ haben (§ 11 Abs. 1 der Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer). Wirtschaftsprüfer müssen „in der Lage sein, die Tätigkeit von Mitarbeitern derart zu überblicken und zu beurteilen, daß sie sich eine auf Kenntnissen beruhende, eigene Überzeugung bilden können“ (§ 12 der Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer).

Das Berufsrecht verbietet allerdings nicht die Einordnung der Mitarbeiter „in kooperative Systeme, in denen Eigenverantwortung und Initiative auf jeder Funktionsebene nicht nur wirksam sind, sondern aktiv gefördert werden.“³⁾ Projektorientierte Führungstechniken sind somit in der Jahresabschlußprüfung einsetzbar.

1) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 156.

2) Vgl. Binz, Hans-Bert: Kritik an deutschen Wirtschaftsprüfern – ein Glaubwürdigkeitsproblem? Band 4 der Reihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff und Alfred Kellermann. 2. Aufl. Bergisch Gladbach 1985, S. 219.

3) Alff, Florian: Überlegungen zur Organisation einer Wirtschaftsprüferpraxis. In: Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater. Festschrift für Max Horn zum 70. Geburtstag. Hrsg. Dr. Horn Unternehmensberatung GmbH. Ulm 1974, S. 249.

Der Abschlußprüfer kann folgende Methoden aus dem Projektmanagement zur Mitarbeiterführung (*projektorientierte Führungsmethoden*) in der Jahresabschlußprüfung verwenden:

- Verwendung von Teamarbeit zur Bewältigung der Aufgaben.
- Anleitung und Einweisung der Mitarbeiter durch ein *Kick-Off-Meeting*.

Der Einsatz von Teamarbeit ist zwar grundsätzlich die übliche Vorgehensweise im Projektmanagement, in der Jahresabschlußprüfung ist Teamarbeit allerdings nicht bei jeder Tätigkeit sinnvoll.¹⁾ Die Prüfungstätigkeiten des einzelnen Prüfers, zum Beispiel die Durchführung einer rechnerischen Prüfung, sind in der Regel Tätigkeiten, bei denen die Einzelarbeit erheblich effizienter als Teamarbeit ist.

Leistungsvorteile der Teamarbeit gegenüber der Einzelarbeit entstehen in der Jahresabschlußprüfung, wenn Erkenntnisse über verschiedene Prüffelder benötigt werden und diese Prüffelder von verschiedenen Prüfern bearbeitet werden. Teamarbeit ist in der Jahresabschlußprüfung dann wichtig, wenn einzelne Prüfer Fachfragen klären müssen. Leistungsvorteile ergeben sich bei einem Einsatz von Teamarbeit also aus dem verbessertem Informationsaustausch.

Der Einsatz von Teamarbeit in der Jahresabschlußprüfung führt außerdem zu einer erhöhten Motivation der Prüfer. Der Abschlußprüfer kann die Mitarbeiter nur motivieren, wenn er deren persönliche Ziele kennt und beachtet. *Rüchardt* nennt als besondere Motivationsfaktoren in der Jahresabschlußprüfung das Ablegen der Berufsexamina und die Einbindung des Prüfers in den Prüfungsprozeß.²⁾ Die Motivationswirkung für die Mitarbeiter besteht dann darin, daß ihr Aufgabenumfang zunimmt und daß sie an Entscheidungen beteiligt werden.³⁾

1) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Teamarbeit – Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1994, S. 226.

2) Vgl. Rüchardt, Ferdinand: Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüfung. Konzeption eines Qualitätsmanagements für Abschlußprüfungen unter Berücksichtigung haftungsrechtlicher Aspekte. Band 9 der Schriftenreihe zum Finanz-, Prüfungs- und Rechnungswesen. Hrsg. Hans P. Möller et al. München 1995, S. 195.

3) Vgl. Owens, Stephen D. und M. Dean Martin: Project Management and Behavioral Research in an International Context. In: Project Management in Progress. Hrsg. Marjolijn Groot et al. Amsterdam usw. 1986, S. 145.

Mitarbeiterführung beinhaltet auch die Anleitung der Prüfer vor und während der Prüfung. Die Verpflichtung zur Anleitung der Mitarbeiter ergibt sich aus dem Fachgutachten 1/1988 „Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen“.¹⁾ Diese Anleitung erfolgt zunächst in Form von schriftlichen Prüfungsanweisungen. Zusätzlich zu den schriftlichen Prüfungsanweisungen sollte vor Beginn der Prüfungshandlungen ein sogenanntes *Kick-Off-Meeting* stattfinden, in dem die wesentlichen Aspekte der bevorstehenden Prüfung besprochen werden.²⁾ *Langenbucher* spricht in diesem Fall von einem *Client Service Team Meeting*.³⁾ Das *Kick-Off-Meeting* dient dazu, Schnittstellen zwischen einzelnen Prüfungsgebieten zu identifizieren, um dadurch Doppelarbeiten und Ineffizienzen im Prüfungsverlauf zu vermeiden.⁴⁾ Der Prüfungsleiter bespricht im Rahmen des *Kick-Off-Meeting* mit den Prüfern die Prüfungsziele, die Prüfungsinhalte und den Prüfungsansatz.

Ein solches *Kick-Off-Meeting* sollte zusätzlich auch mit den verantwortlichen Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens stattfinden. Es werden in diesem Treffen – soweit möglich und zulässig – der Prüfungsverlauf besprochen, es werden die Ansprechpartner benannt und die wichtigsten Termine festgelegt.⁵⁾

Das *Kick-Off-Meeting* ist im Projektmanagement üblich. Es soll die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Projektverlauf schaffen.⁶⁾ Das *Kick-Off-Meeting* dient neben der fachlichen Einweisung der Mitarbeiter dazu, die Startphase des Projekts zu gestalten. Die Startphase des Projekts ist wichtig, um den Gruppenprozeß innerhalb des Projektteams

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 25.
 - 2) Vgl. Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: Betriebs-Berater 1997, S. 1355.
 - 3) Vgl. Langenbucher, Günther: Qualität und Umfang der Abschlußprüfung. In: Aktuelle Entwicklungen in Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1997, S. 67.
 - 4) Vgl. Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: Betriebs-Berater 1997, S. 1355.
 - 5) Vgl. Pföhler, Martin et al.: Die Umweltprüfung im Rahmen der Jahresabschlußprüfung. In: Der Betrieb 1996, S. 1485.
 - 6) Vgl. Lohoff, Heinz-Günther und Petra Lohoff: Von der Idee zur Implementierung. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 80.

in Gang zu setzen. Ein leistungsfähiges Team entsteht erst, wenn die Mitarbeiter konstruktiv im Gruppenprozeß zusammenarbeiten.¹⁾ Die Teammitglieder sollen sich in der Startphase kennenlernen und dadurch informelle Kontakte untereinander schaffen, denn vor allem informelle Kontakte führen zu Informationen.²⁾ Die Dauer eines solchen *Kick-Off-Meeting* richtet sich nach der geplanten Dauer des Projekts. Der Zeitdruck in der Jahresabschlußprüfung läßt nur ein kurzes Treffen zu. Eine kurze Besprechung des geplanten Prüfungsverlaufs ist allerdings unbedingt erforderlich.³⁾

3.4 Zwischenergebnis: Erhöhung der Urteilssicherheit durch projektorientierte Steuerung, Informationsversorgung und Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung

Das wichtigste Ziel eines Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung ist die Erhöhung der Urteilssicherheit. Die Urteilssicherheit und damit die Prüfungsqualität wird ausschließlich durch die Arbeit der einzelnen Prüfer bestimmt. Der Abschlußprüfer kann die Prüfungsqualität daher über eine projektorientierte Mitarbeiterführung steuern.

Projektorientierte Mitarbeiterführung hilft dem Abschlußprüfer, die Leistungspotentiale in Form der Qualifikation und des Leistungswillens der Mitarbeiter besser zu nutzen. Die Übernahme von Projektmanagement in die Jahresabschlußprüfung bedeutet den Wechsel von der hierarchiegebundenen Arbeit in die Teamarbeit. Dieser Wechsel in der Arbeitsweise hat für die Mitarbeiterführung zur Folge, daß Vorgesetzte ihren Führungsstil von der bisherigen Führung über Fachkompetenz auf die Erfordernisse der Teamarbeit umstellen sowie daß Mitarbeiter innerhalb der Grenzen, die durch das Berufsrecht gezogen sind, Eigeninitiative und Verantwortung übernehmen.

Projektorientierte Mitarbeiterführung ist Führung über soziale Kompetenz. Gerade der verstärkte Einsatz sachverständiger Dritter erfordert diesen Führungsstil des Abschlußprüfers, weil die sachverständigen Dritten eben nicht über Fachkompetenz geführt werden können. Projektorientierte Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung ist

1) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 156.

2) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Teamarbeit – Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1994, S. 228.

3) Vgl. Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: Betriebs-Berater 1997, S. 1355.

unter Berücksichtigung der Berufsgrundsätze des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes möglich.

Elemente einer projektorientierten Durchführung sind in der Jahresabschlußprüfung bereits vorhanden. So muß der Prüfungsleiter die Erledigung der einzelnen Teilaufgaben in der Jahresabschlußprüfung prüfen und bei Plan/Ist-Abweichungen im Prüfungsverlauf eingreifen. Dieses Verfahren ist nichts anderes als eine Projektsteuerung. Die Steuerung ist eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Projektmanagement. Projektorientierte Steuerung in der Jahresabschlußprüfung gleicht Schwankungen im Prozeß der Leistungserstellung aus und verringert auf diese Weise Mehrarbeit.

Die projektorientierte Informationsversorgung unterstützt die Steuerung, indem sie die relevanten Informationen zeitnah zur Verfügung stellt. Der Vergleich der Anforderungen an ein projektorientiertes Informationssystem für die Jahresabschlußprüfung mit den Instrumenten der Prüfungsdokumentation führt zu dem Ergebnis, daß ein solches projektorientiertes Informationssystem in der Jahresabschlußprüfung bereits in Form der Dauerakte und der Arbeitspapiere sowie teilweise in Form des Prüfungsberichts besteht.

Der Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsdurchführung bewirkt insgesamt, daß die Urteilssicherheit durch das gezielte Zusammenwirken von projektorientierter Steuerung, Informationsversorgung und Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung erhöht wird.

4 Überwachung der Jahresabschlußprüfung mit Hilfe von Projektmanagement

Die Sicherung der Prüfungsqualität erfordert eine konsequente Überwachung der Jahresabschlußprüfung.¹⁾ Die Prüfungsüberwachung ist ein mehrstufiger Informations- und Entscheidungsprozeß, „der alle Maßnahmen umfaßt, durch die festgestellt werden soll, ob Zustände oder Vorgänge einer Norm entsprechen bzw. normgerecht durchgeführt wurden.“²⁾ Der Abschlußprüfer soll durch die Überwachung feststellen, ob der tatsächliche Prüfungsverlauf den Vorgaben in den Prüfungsanweisungen entspricht.³⁾

Die Überwachung dient dazu, die Zuverlässigkeit der Planung und der Durchführung der Jahresabschlußprüfung festzustellen sowie gegebenenfalls zu verbessern.⁴⁾ Der gesamte Prüfungsverlauf ist Gegenstand der Überwachung, die wichtigsten Bereiche der Prüfungsüberwachung sind die Prüfungsplanung und die Prüfungsdokumentation.⁵⁾

Die Anforderungen an die Prüfungsüberwachung sind der Ansatzpunkt für eine Untersuchung, wie der Prüfungsprozeß unter Anwendung des Konzepts des Projektmanagements den Prüfungsprozeß effizienter überwacht und koordiniert werden kann.

-
- 1) Vgl. Lück, Wolfgang: Überwachung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Der Betrieb 2000, S. 333.
 - 2) Lück, Wolfgang: Stichwort „Überwachung“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 801.
 - 3) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 33.
 - 4) Vgl. Baetge, Jörg: Stichwort „Überwachungstheorie, kybernetische“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2038.
 - 5) Vgl. Siebert, Hilmar: EDV und Jahresabschlußprüfung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der EDV im Rahmen der Jahresabschlußprüfung – Funktionale und institutionelle Aspekte. Marburger Treuhandseminar. Band 8. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 175.

4.1 Voraussetzungen für eine projektorientierte Überwachung der Jahresabschlußprüfung

Die Projektüberwachung soll Abweichungen des Projektverlaufs von den Projektzielen während der Projektabwicklung so zeitnah wie möglich feststellen und damit die Voraussetzungen für die Projektsteuerung schaffen.¹⁾

Die Projektüberwachung besteht aus der Erfassung des sachlichen und zeitlichen Fortschritts im Projektverlauf (Ermittlung der Istwerte) und aus dem Vergleich der Istwerte mit den Planwerten (*Plan/Ist-Vergleich*) sowie aus der anschließenden *Analyse und Bewertung der Plan/Ist-Abweichungen*.²⁾ Sie soll den Istzustand der einzelnen Teilprojekte zu festgelegten Zeitpunkten erfassen und beurteilen.³⁾ Die Projektüberwachung ist somit keine nachträgliche Ergebnisfeststellung, sondern sie ist eine laufende Beobachtung der Entwicklung und der Realisierung des Projekts.⁴⁾

4.1.1 Prozeßbegleitende Erfassung der Istwerte im Prüfungsablauf als zentrale Anforderung an eine projektorientierte Prüfungsüberwachung

Der Projektleiter soll durch die Projektüberwachung jederzeit Informationen über den aktuellen Verlauf und über den Stand des Projekts erhalten. Es ist ein wesentliches

1) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 41; Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 179.

2) Vgl. Ofen, Eberhard: Projektmanagement im Rahmen eines Projektorganisations-einsatzes. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 217; Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 101-102; Wolf, Max L. und Harald A. Broks: Projektarbeit bei kleineren und mittleren Vorhaben. In: Projekt Management 1997. Heft 2, S. 11; Ebertzeder, Albrecht J.: Projektmanagement für die betriebliche Praxis. Hattenhofen 1994, S. 79.

3) Vgl. Schreiber, Werner: Hilfsmittel und Prozeduren für das Projektmanagement kleiner Projekte. In: Projektmanagement-Forum 1991. Hrsg. Hasso Reschke und Heinz Schelle. München 1991, S. 345; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 159.

4) Vgl. Haberfellner, Reinhard: Stichwort „Projektmanagement“. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. Erich Frese. 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2096; Brandstätter, Gerhard und Herbert Synek: Fehler im Projektmanagement. Planung, Kontrolle, Organisation. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1988, S. 395.

Kennzeichen des Projektmanagements, daß die Projektüberwachung zum größten Teil während des gesamten Projektverlaufs vorgenommen wird (*prozeßbegleitende Projektüberwachung*).¹⁾ Die prozeßbegleitende Projektüberwachung soll die Plan/Ist-Abweichungen möglichst zeitnah feststellen. Der Projektleiter muß Komplikationen und Abweichungen im tatsächlichen Verlauf des Projekts vom geplanten Verlauf so früh wie möglich erkennen und sofort Steuerungsmaßnahmen einleiten, um den Leistungsprozeß wieder auf den gewünschten Verlauf zu bringen.²⁾ Die Projektüberwachung schafft durch die zeitnahe Überwachung die Voraussetzungen für eine wirksame Projektsteuerung.³⁾

Der Projektleiter muß rechtzeitig Steuerungsmaßnahmen einleiten können, um die Plan/Ist-Abweichungen auszugleichen und das Projektziel zu erreichen.⁴⁾ Je früher der steuernde Eingriff bei Plan/Ist-Abweichungen vorgenommen wird, desto geringer ist der Mehraufwand an Zeit und an Kosten für eine Korrektur der Abweichungen.⁵⁾

Die *prozeßbegleitende Erfassung* der Istwerte ist eine zentrale Anforderung an eine projektorientierte Überwachung der Jahresabschlußprüfung. Die Prüfungsüberwachung ist der zentrale Bereich der Qualitätssicherung in der Jahresabschlußprüfung. Die Praxis des *Peer Review* in den USA zeigt, daß die Prüfungsüberwachung Verbesserungspotentiale beinhaltet. Die Beaufsichtigung der Prüfungsdurchführung ist dort das vorrangige Problem, das im *Peer Review* festgestellt wird.⁶⁾ Der Prüfungsprozeß ist in allen seinen Phasen zu überwachen.⁷⁾ Eine projektorientierte Überwachung der

-
- 1) Vgl. Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997, S. 13; Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 141.
 - 2) Vgl. Hasselmann, Willi: Die Projekt-Kontrolle im Planungs- und Bauprozeß. Diss. Technische Universität Berlin 1983, S. 136.
 - 3) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 6. Aufl. München und Wien 1999, S. 205.
 - 4) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 128.
 - 5) Vgl. Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 1; Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 128.
 - 6) Vgl. Macklin, Marie: How Three Firms benefited from Peer Review. In: Journal of Accountancy 1989. Vol. 6, S. 87.
 - 7) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 110.

Jahresabschlußprüfung bedeutet vor allem die prozeßbegleitende, permanente Überwachung. Die zeitnahe Überwachung der Jahresabschlußprüfung ist erforderlich, da eine ausschließlich nachträgliche Überwachung den Überwachungszweck nicht erfüllen würde.¹⁾ Die gegenseitige Abhängigkeit der zu überwachenden Größen Sachfortschritt, Termine und Personal erfordern – ebenso wie in der Prüfungsplanung und in der Prüfungsdurchführung – auch in der Überwachung eine ganzheitliche Vorgehensweise.²⁾

Die permanente Überwachung der Prüfungshandlungen sowie die Ermittlung und die Bewertung der Plan/Ist-Abweichungen bilden die Grundlage für die Steuerung der Jahresabschlußprüfung.³⁾ Planwerte in der Jahresabschlußprüfung sind die Zeitvorgaben für die Bearbeitung der einzelnen Prüffelder. Istwerte ergeben sich aus dem tatsächlichen Prüfungsverlauf. Die Istwerte müssen aktuell sein, da sie die Grundlage für zeitnahe Steuerungsmaßnahmen bei Plan/Ist-Abweichungen sind. Für Steuerung ist es außerdem von höchster Bedeutung, daß die Istwerte und die Planwerte auf der gleichen Grundlage ermittelt wurden und einander genau zugeordnet werden können.⁴⁾

Die prozeßbegleitende Überwachung der Abschlußprüfung bedeutet, daß bereits vor Beendigung der Prüfung der Wirtschaftsprüfer oder ein anderer Mitarbeiter mit ausreichender Berufserfahrung die Prüfungstätigkeit selbst, die Prüfungsdokumentation und die Prüfungsergebnisse auf Ordnungsmäßigkeit prüft.⁵⁾ Die Überwachung des Prüfungsfortschritts, die Überwachung der Qualität der Arbeit und die Abstimmung der Prüfungshandlungen mit dem Terminplan sind wichtige Inhalte der Überwachung.⁶⁾ Die zeitnahe Überwachung der Jahresabschlußprüfung wird auch vom Berufsstand

1) Vgl. Loitlsberger, Erich: Treuhand- und Revisionswesen. 2. Aufl. Stuttgart 1966, S. 83.

2) Vgl. Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995, S. 178; Kielkopf, Heinolf und Helga Meyer: Integrierte Projektsteuerung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 780.

3) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 286.

4) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 128.

5) Vgl. Buchner, Robert: Rechnungslegung und Prüfung der Kapitalgesellschaft. 3. Aufl. Stuttgart 1996, S. 68.

6) Vgl. Buchner, Robert: Rechnungslegung und Prüfung der Kapitalgesellschaft. 3. Aufl. Stuttgart 1996, S. 68.

der Wirtschaftsprüfer gefordert. Der Abschlußprüfer hat darauf zu achten, daß die zeitlichen und sachlichen Überwachungsmaßnahmen parallel zum Prüfungsfortschritt durchgeführt werden können.¹⁾ Die VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ nennt diejenigen Unterlagen und Arbeitsgebiete, die möglichst zeitnah nach ihrer Erstellung beziehungsweise nach ihrer Bearbeitung vom Abschlußprüfer kritisch zu beurteilen sind:²⁾

- Dokumentation der allgemeinen Prüfungsplanung.
- Prüfungsstrategie je Prüfungsgebiet.
- Prüfungsprogramm einschließlich der Dokumentation der durchgeführten Prüfungen und der ermittelten Ergebnisse.
- Dokumentation der Überwachungstätigkeiten.
- Jahresabschluß und gegebenenfalls Lagebericht.
- Entwurf des Prüfungsberichts.

Die VO 1/1995 bietet damit bereits konkrete Anhaltspunkte für eine prüfungsbegleitende, projektorientierte Überwachung. Die Einhaltung der VO 1/1995 wird durch die Überwachung der Jahresabschlußprüfung anhand der Projektüberwachung gewährleistet. Die in der Facharbeit genannten Maßnahmen können allerdings nur einen Katalog der Mindestanforderungen darstellen.³⁾

1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 31.

2) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 34.

3) Vgl. Pabst, Sabine: Qualitätskontrolle in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den USA. Diss. Freie Universität Berlin 1990, S. 63.

4.1.2 Ermittlung von Gründen für Plan/Ist-Abweichungen im Prüfungsverlauf durch Analyse und Bewertung der Abweichungen

Die Analyse und Bewertung von Plan/Ist-Abweichungen im Projektmanagement soll die Gründe für die Abweichungen ermitteln.¹⁾ Die Ermittlung der *Gründe für die Abweichungen* ist besonders wichtig für die Projektüberwachung, da der Projektleiter nur dann wirkungsvolle Korrekturen im Prüfungsverlauf in Form von Steuerungsmaßnahmen vornehmen kann, wenn er die Gründe für die Abweichungen kennt.²⁾ Die Ursachenanalyse umfaßt sowohl die Gründe für die Abweichungen als auch die Untersuchung, ob diese Ursachen Einfluß auf den weiteren Projektverlauf haben.³⁾

Gründe für Abweichungen zwischen den Planwerten und den Istwerten können in der Jahresabschlußprüfung sein:⁴⁾

- Fehler in der *Prüfungsplanung*:
 - Falsche Risikobeurteilung über das zu prüfenden Unternehmens.
 - Die Plandaten aus vergangenen Prüfungen sind nicht mehr verwendbar, weil sich wesentliche Verhältnisse bei zu dem prüfenden Unternehmen geändert haben oder weil Änderungen im Prüfungsteam eingetreten sind.
 - Auswahl von Mitarbeitern mit zu geringer Qualifikation.
 - Schlechte Einweisung der Mitarbeiter.
 - Fehlerhafte Schätzung der erforderlichen Zeit.

1) Vgl. Platz, Jochen: Aufgaben der Projektsteuerung – Ein Überblick. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 636; Kupper, Hubert: Die Kunst der Projektsteuerung. 8. Aufl. München und Wien 1996, S. 168.

2) Vgl. Kielkopf, Heinolf und Helga Meyer: Integrierte Projektsteuerung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 773; Kupper, Hubert: Die Kunst der Projektsteuerung. 8. Aufl. München und Wien 1996, S. 168.

3) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 129.

4) Die Aufstellung der Gründe für Abweichungen im Prüfungsverlauf erfolgte in Anlehnung an die Gründe für Abweichungen im Projektmanagement, vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 159; Hasselmann, Willi: Die Projekt-Kontrolle im Planungs- und Bauprozeß. Diss. Technische Universität Berlin 1983, S. 163.

– Fehler in der *Durchführung* der Prüfungshandlungen:

- Ungenügende Effizienz der Prüfungshandlungen.
- Ungenügende Qualität der Prüfungshandlungen.

– *Änderungen im Prüfungsverlauf*:

- Der Abschlußprüfer erlangt im Laufe der Prüfung neue, unvorhersehbare Erkenntnisse.
- Verschiebung von Prioritäten in der Prüfung.

Die Überwachung hat die Projektpläne zur Grundlage.¹⁾ Die Maßnahmen zur Prüfungsplanung sind in der Praxis leicht zu dokumentieren.²⁾ Die umfassende Dokumentation der Prüfungsüberwachung ist im Gegensatz zur Dokumentation der Prüfungsplanung schwieriger. *Überschreitungen der Zeitplanung* können nur schwierig festgestellt werden, da diese Überschreitungen nicht immer festgehalten werden.³⁾ Als Gründe für diese fehlende Aufzeichnung der Überschreitungen führt *Niehus* an, daß Zeitüberschreitungen unter Umständen beim Mandanten nicht abrechenbar sind und daß der verantwortliche Wirtschaftsprüfer sich nicht dem Vorwurf einer unwirtschaftlichen Vorgehensweise aussetzen will. Diese fehlende Aufzeichnung hat zur Konsequenz, daß auch die Gründe für die zeitlichen Abweichungen nicht analysiert werden können.⁴⁾

1) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 41; Kupper, Hubert: Die Kunst der Projektsteuerung. 8. Aufl. München und Wien 1996, S. 155.

2) Vgl. Doppelfeld, Volker: Projektmanagement am Beispiel eines ausgeprägt funktional gegliederten Einprodukt-Unternehmens. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1985, S. 30-31.

3) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993, S. 210.

4) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993, S. 210.

Der Einsatz effizienter Instrumente aus dem Projektmanagement erlaubt dem Abschlußprüfer, seine Leistungen gegenüber dem Auftraggeber darzustellen, insbesondere wenn durch dessen mangelnde Informationsbereitschaft Verzögerungen im Prüfungsablauf verursacht werden. Zur Darstellung bieten sich vor allem das Balkendiagramm und der Projektstrukturplan an, da diese Instrumente die Abhängigkeiten innerhalb der Prüfung und die Folgen von Verzögerungen im Prüfungsablauf anschaulich darstellen.

4.1.3 Projektorientierte Überwachung der Jahresabschlußprüfung durch Zusammenwirken von formellen und informellen Überwachungsmaßnahmen

Überwachungshandlungen werden in formelle Überwachungshandlungen und in informelle Überwachungshandlungen unterschieden.¹⁾ *Formelle Überwachungshandlungen* in der Jahresabschlußprüfung bestehen im wesentlichen aus der Durchsicht der Prüfungsdokumentation, vor allem aus der Durchsicht der Prüfungsplanung, der Arbeitspapiere und des Prüfungsberichts durch den Prüfungsleiter und durch den verantwortlichen Wirtschaftsprüfer. Auch die wirtschaftliche Projektüberwachung erfordert eine gewisse Formalisierung.²⁾ Der Umfang der erforderlichen Formalisierung erhöht sich mit zunehmender Komplexität des Projekts. Die Jahresabschlußprüfung ist gerade aufgrund der zahlreichen handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Vorschriften ein sehr komplexes Projekt. Die bisherige Formalisierung der Jahresabschlußprüfung besteht aus der umfangreichen Dokumentation der Prüfung, aber auch aus der Verwendung von Checklisten für die Bearbeitung einzelner Prüffelder. Die Überwachung der Dokumentation ist für den Abschlußprüfer von entscheidender Bedeutung, da ein sachverständiger Dritter in der Lage sein muß, die Prüfungshandlungen und Prüfungsfeststellungen nachzuvollziehen.³⁾

1) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 159-160.

2) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 180.

3) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 202.

Informelle Überwachungshandlungen ergänzen die formellen Überwachungshandlungen. Die informellen Überwachungshandlungen sind an keine vorgegebene Form gebunden. Beispiele für informelle Überwachungshandlungen sind Gespräche des Prüfungsleiters mit den Prüfern. Informelle Überwachungshandlungen signalisieren Abweichungen und die Gründe für Abweichungen eher als die formellen Überwachungshandlungen.¹⁾

Die Überwachung im Projektmanagement kann durch folgende *Methoden der Überwachung* vorgenommen werden:²⁾

- Periodische Teamsitzungen.
- Abfrage der Ergebnisse zu den jeweiligen Fertigstellungsterminen.
- Regelmäßige Einzelbesprechungen mit den an dem Projekt beteiligten Personen.
- Schriftliche Berichte an den Projektleiter in regelmäßigen Abständen.

Diese Methoden der Überwachung werden im Projektmanagement nebeneinander angewendet.³⁾ Sie können unter Berücksichtigung der besonderen Anforderungen der Jahresabschlußprüfung an die Dokumentation auf eine Übernahme in die Jahresabschlußprüfung angepaßt werden.

Die wichtigste Methode des Projektleiters zur Überwachung des Projektverlaufs ist das Abhalten *periodischer Teamsitzungen*.⁴⁾ Teamsitzungen bieten dem Projektleiter Gelegenheit, gezielte Fragen zum Projektverlauf an die Teammitglieder zu stellen. Diese Methode der periodischen Teamsitzungen ist grundsätzlich in die Jahresabschlußprüfung übertragbar. Die Wirksamkeit und die Zuverlässigkeit der Überwachung durch Teamsitzungen hängt von der Dokumentation der Gespräche ab.

1) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 160.

2) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 30; Kielkopf, Heinolf und Helga Meyer: Integrierte Projektsteuerung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 782.

3) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 31.

4) Vgl. Groth, Rainer et al.: Projektmanagement in Mittelbetrieben. Köln 1983, S. 66.

Die *Abfrage der Ergebnisse* zu den Fertigstellungsterminen und *regelmäßige Besprechungen* mit den beteiligten Personen erfüllen ihren Überwachungszweck in der Jahresabschlußprüfung ebenfalls nur, wenn sie vollständig und sorgfältig dokumentiert werden.¹⁾ Der Zeitdruck in der Jahresabschlußprüfung läßt jedoch oft nur wenig Gelegenheit für regelmäßige Besprechungen. Eine Besprechung des Prüfungsverlaufs findet allenfalls am Ende der Prüfung statt. Es würde jedoch die Effizienz der Jahresabschlußprüfung erhöhen, wenn solche Besprechungen täglich stattfinden würden, damit die Mitarbeiter zeitnah auf Plan/Ist-Abweichungen und auf eigene Fehlleistungen reagieren können.

Die Überwachung anhand schriftlicher Berichte ist in der Jahresabschlußprüfung bereits üblich. *Schriftliche Berichte* sind in der Jahresabschlußprüfung bereits in der Form vorgeschrieben, daß der einzelne Prüfer seine Prüfungshandlungen dokumentieren muß.²⁾

Die Methoden der Projektüberwachung können also grundsätzlich in der Jahresabschlußprüfung eingesetzt werden. Besonderheiten bei einem Einsatz der Projektüberwachung in der Jahresabschlußprüfung ergeben sich daraus, daß der gesamte Prüfungsverlauf dokumentiert werden muß. Die bisherige, meist formelle Überwachung der Jahresabschlußprüfung kann durch die informellen Methoden der Projektüberwachung ergänzt werden, indem der Prüfungsleiter Gespräche mit den Prüfern führt und die Ergebnisse dieser Gespräche dokumentiert.

1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 35.

2) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 25.

4.2 Verwendung von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements in den Objektbereichen der Prüfungsüberwachung

Überwachung und Qualitätssicherung im Projektmanagement haben die Termine, die Kosten, die Projektleistung und die Projektdokumentation zum Gegenstand.¹⁾ Die Durchführung der Kontrollaufgaben setzt eine zuverlässige Informationsversorgung voraus. Daher müssen alle wesentlichen Daten zur Verfügung gestellt werden, aus denen Informationen über bestehende und über sich abzeichnende Plan/Ist-Abweichungen gewonnen werden können.²⁾ Folglich ist ein Projektinformationssystem einzurichten, das die zur Überwachung erforderlichen Daten zur Verfügung stellt.³⁾ Das Informationssystem wird zu einer unerlässlichen Voraussetzung für eine effiziente Prüfungsüberwachung.

Der Abschlußprüfer muß die *Einhaltung des Prüfungsplans* verfolgen, die Prüfungsergebnisse über das Interne Überwachungssystem und die Plausibilitätsbeurteilungen zur Kenntnis nehmen sowie sich ständig über den Fortgang und die Intensität der Prüfungsarbeiten informieren.⁴⁾ Es ist sicherzustellen, daß der Prüfungsleiter „bei für das Prüfungsurteil wesentlichen Fragen und Problemen“⁵⁾ unverzüglich hinzugezogen wird.

Die Überwachung erfüllt ihren Zweck am effizientesten, wenn nur die wichtigsten, kritischen Werte in verständlicher Form aufbereitet werden.⁶⁾ Die Methoden und Instrumente der Projektüberwachung sind dabei möglichst einfach zu halten. Der Wirtschaftsprüfer und seine Mitarbeiter müssen darauf hinwirken, daß sie die zur

1) Vgl. Steinle, Claus: Effiziente Projektarbeit: Erfolgsfaktoren und ausgewählte Steuerungsinstrumente. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 33-34.

2) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 6. Aufl. München und Wien 1999, S. 206.

3) Vgl. Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997, S. 41.

4) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 113.

5) Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 113.

6) Vgl. Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 102.

Überwachung erforderlichen Informationen rechtzeitig erhalten, um deren Auswirkungen auf das weitere Prüfungsvorgehen berücksichtigen zu können.¹⁾

4.2.1 Meilensteintrendanalyse als sinnvolles und notwendiges Instrument zur Überwachung des Prüfungsablaufs

Die Messung des Projektfortschritts nimmt eine zentrale Funktion im Projektmanagement ein.²⁾ Die im Projekt zu erbringende Leistung wird in quantitative Leistung und in qualitative Leistung unterschieden.³⁾ Quantitative Werte sind eindeutig meßbare Werte. Der Abschlußprüfer muß bei der Auswahl der Instrumente zur Ermittlung der Istwerte in der Jahresabschlußprüfung beachten, daß es sich bei der Prüfungstätigkeit um eine geistige Tätigkeit handelt.⁴⁾ Der Fortschritt der Prüfungstätigkeit kann – anders als der Leistungsfortschritt bei technischen Projekten – nicht unmittelbar in Stück pro Minute oder Anzahl der geprüften Geschäftsvorfälle pro Stunde gemessen werden. Quantitative Werte können in der Jahresabschlußprüfung nur begrenzt eingesetzt werden, da die Istwerte – in Form von zuverlässigen Teilurteilen – im Prüfungsverlauf oft nur qualitativ zu erfassen sind. Grundlage für die Überwachung des qualitativen sachlichen Fortschritts im Projektmanagement ist ein Leistungsverzeichnis, in dem alle auszuführenden Teilarbeiten qualitativ und quantitativ umschrieben sind.⁵⁾ Derartige Leistungsverzeichnisse existieren auch in der Jahresabschlußprüfung bereits in Form von Prüfungschecklisten.

Die zeitnahe Erfassung der Istwerte kann erleichtert werden, wenn Software-Unterstützung in der Überwachung genutzt wird.⁶⁾ Die Software, die zur Planung von Kapazitäten oder

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 33.
 - 2) Vgl. Baeuerle, Jens-Uwe et al.: Performance Measurement zur Projektsteuerung unter Einsatz von SAP R/3 bei der Siemens ElectroCom GmbH. In: Controlling 1998, S. 113.
 - 3) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 137.
 - 4) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 288.
 - 5) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 182.
 - 6) Vgl. Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 129.

Zeiten eingesetzt wird, hat oft auch Funktionen zur Überwachung von Kapazitäten oder Zeiten.¹⁾ Die Istwerte werden in diesem Fall in das Programm eingegeben und den Plandaten gegenübergestellt.

Die sachliche Überwachung der Jahresabschlußprüfung umfaßt im wesentlichen die Überwachung der Einhaltung der Prüfungsanweisungen, die Anpassung der Prüfungsanweisungen an den jeweiligen Erkenntnisstand sowie die zeitnahe Durchsicht der Prüfungsergebnisse.²⁾ Die Kontrolle der Prüfungshandlungen besteht aus der stichprobenweisen Überprüfung der von den Prüfern vorgenommenen Prüfungshandlungen.³⁾

Die Qualität kann im Projektmanagement überwacht werden, indem die Plan-Qualitätsanforderungen verzeichnet werden.⁴⁾ Der Projektleiter vergleicht dann bei der Überwachung die Qualität der durchgeführten Arbeit (Istwert) mit der geforderten Qualität (Planwert).

Eine wesentliche Voraussetzung für die Überwachung des Fortschritts im Prozeß der Leistungserstellung ist die Festlegung von Meßpunkten.⁵⁾ Der Fortschritt der qualitativen Tätigkeit kann durch die Überwachung anhand der Meilensteine festgestellt werden. Die Meilensteintechnik umfaßt neben der Strukturierung des Projekts anhand der Meilensteine auch die Überwachung des sachlichen Fortschritts im Projektverlauf. Als Instrument zur Überwachung ist die Meilensteintechnik grundsätzlich für fast alle Arten von Projekten geeignet.⁶⁾

1) Ein solche Kombination von Planung und Überwachung liegt zum Beispiel bei der Projektmanagement-Software *CA-SuperProject* vor, vgl. Dworatschek, Sebastian und Asad Hayek: *Marktspiegel Projektmanagement-Software. Kriterienkatalog und Leistungsprofile*. 3. Aufl. Köln 1992, S. 160.

2) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. *Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis*. In: *Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW*. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 30 und 33.

3) Vgl. Loitlsberger, Erich: *Treuhand- und Revisionswesen*. 2. Aufl. Stuttgart 1966, S. 83.

4) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: *Projektmanagement im Bauwesen*. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 183.

5) Vgl. Wehking, Friedrich: *Projektfortschrittmessung und -berichterstattung bei F+E-Projekten*. In: *Handbuch Projektmanagement*. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 495.

6) Vgl. Wehking, Friedrich: *Projektfortschrittmessung und -berichterstattung bei F+E-Projekten*. In: *Handbuch Projektmanagement*. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 501.

Die Überwachung anhand der Meilensteine liefert aussagekräftige Informationen zum weiteren Prüfungsverlauf, wenn die *Meilensteintrendanalyse* eingesetzt wird.¹⁾ Die Meilensteintrendanalyse ist ein wichtiges Instrument zur Überwachung des sachlichen und zeitlichen Fortschritts im Projektverlauf.²⁾

Projektorientierte Meilensteintrendanalysen ergänzen den bisher verwendeten, zeitpunktbezogenen Plan/Ist-Vergleich. Sie gehen über den zeitpunktbezogenen Plan/Ist-Vergleich hinaus, indem sie zukunftsorientierte Aussagen treffen.³⁾ Diese Aussagen werden dadurch gewonnen, daß Plankorrekturen im Zeitablauf extrapoliert werden. Diese Extrapolation soll eine Prognose über den möglichen Verlauf der analysierten Größen im Projekt erlauben.⁴⁾

Die Meilensteintrendanalyse wird als eine Matrix dargestellt. Auf der vertikalen Achse der Matrix werden die Meilensteintermine von unten nach oben (der früheste Termin steht unten) und auf der horizontalen Achse die Berichtszeitpunkte im Zeitverlauf von links nach rechts abgebildet.⁵⁾

Der Projektleiter ermittelt zu jedem Berichtszeitpunkt, wann die einzelnen Meilensteine erreicht werden können (Meilensteintermine). Diese Ermittlung kann auch durch eine Berechnung mit Hilfe eines formalen Verfahrens erfolgen.⁶⁾ Die Meilensteintermine werden in der Matrix verzeichnet.⁷⁾ Die Verbindung der einzelnen, im bisherigen Projektverlauf geschätzten Endzeitpunkte eines Meilensteins ist die Trendlinie für diesen

1) Vgl. Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. München 1996, S. 91.

2) Vgl. Schmelzer, Hermann J. und Werner Friedrich: Integriertes Prozeß-, Produkt- und Projektcontrolling. In: Controlling 1997, S. 341. Die Meilensteintrendanalyse kann durch die Kostentrendanalyse ergänzt werden, vgl. Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 2; Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen. 2. Aufl. München und Wien 1993, S. 263.

3) Vgl. Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen. 2. Aufl. München und Wien 1993, S. 263.

4) Vgl. Wolf, Max L. und Harald A. Broks: Projektarbeit bei kleineren und mittleren Vorhaben. In: Projekt Management 1997. Heft 2, S. 11.

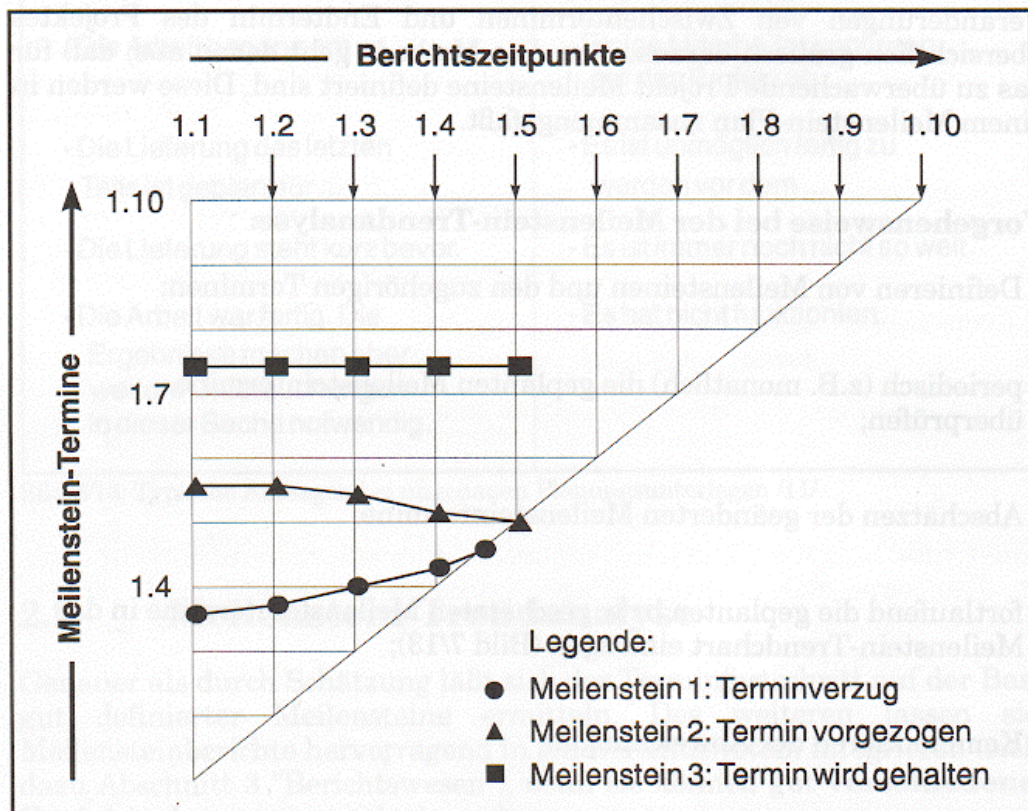
5) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 235.

6) Vgl. Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 5.

7) Vgl. Schmelzer, Hermann J. und Werner Friedrich: Integriertes Prozeß-, Produkt- und Projektcontrolling. In: Controlling 1997, S. 341.

Meilenstein. Die Trendlinie steigt bei Terminverzug an, sie fällt ab, wenn der geplante Termin vorgezogen wird, bei planmäßiger Termineinhaltung verläuft die Kurve horizontal.¹⁾ Eine Meilensteintrendanalyse einschließlich der drei Standardprojektverläufe (Terminverzug, Termin vorgezogen und Termin wird eingehalten) ist in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Meilensteintrendanalyse



Quelle: Kielkopf, Heinolf und Helga Meyer: Integrierte Projektsteuerung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 790.

1) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 235.

Die Vorgehensweise bei der Meilensteintrendanalyse läßt sich in folgende Schritte gliedern:¹⁾

- Definition von Meilensteinen mit Terminen.
- Überprüfung der Einhaltung der Meilensteintermine.
- Abschätzung der geänderten Meilensteintermine.
- Kommentierung der Abweichung.
- Angabe der Auswirkungen von abweichenden Terminen und von Korrekturmaßnahmen.

Der geplante Termin für jeden Meilenstein läßt sich mit Hilfe der Meilensteintrendanalyse zu allen abgeschlossenen Planungszeitpunkten darstellen. Anhand dieser Darstellung ist eine mögliche Verschiebung der Termine festzustellen und grafisch zu veranschaulichen.²⁾ Die Visualisierung des sachlichen Fortschritts stellt die voraussichtliche Entwicklung der Termine anschaulich dar.

Voraussetzung für den Einsatz der Meilensteintrendanalyse ist eine detaillierte Projektplanung mit den Bestandteilen Projektstrukturplanung, Terminplanung und Meilensteindefinition.³⁾ Die Meilensteintrendanalyse ist grundsätzlich für Projekte jeder Größenordnung anwendbar. *Albert/Högsdal* empfehlen die Meilensteintrendanalyse hauptsächlich für kleine Projekte mit einer geplanten Laufzeit von höchstens zwei bis drei Jahren, da bei länger dauernden Projekten die Meilensteine nur mit sehr großer Unsicherheit geschätzt werden können.⁴⁾ Der Abschlußprüfer kann die Meilensteintrendanalyse daher einsetzen, da die Jahresabschlußprüfung eine erheblich kürzere Dauer aufweist.

1) Vgl. Kielkopf, Heinolf und Helga Meyer: Integrierte Projektsteuerung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 789.

2) Vgl. Wehking, Friedrich: Projektfortschrittsmessung und -berichterstattung bei F+E-Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 506.

3) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 236.

4) Vgl. Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 39.

Die Meilensteintrendanalyse ist um so wirksamer, je sicherer und je aussagekräftiger die Schätzungen sind.¹⁾ Die Sicherheit und Aussagekraft der Schätzungen kann in der Jahresabschlußprüfung erreicht werden, wenn der Prüfungsleiter im Rahmen der Prüfungsüberwachung die geschätzten Endzeitpunkte laufend überprüft.

Die Meilensteintrendanalyse stellt die Termsituation im Projekt einfach und übersichtlich dar. Es ist anhand der Meilensteintrendanalyse leicht zu erkennen, welche Termine gefährdet sind.²⁾ Sie kann weiterhin als Instrument zur Kommunikation der an dem Projekt beteiligten Personen eingesetzt werden.³⁾ Schließlich dient die Meilensteintrendanalyse dazu, das Terminbewußtsein der Projektmitarbeiter zu schärfen.⁴⁾

Instrumente zur Darstellung des Prüfungsfortschritts sind auch in der Jahresabschlußprüfung erforderlich.⁵⁾ Die Untersuchung der Einsatzmöglichkeiten für die Meilensteintrendanalyse in der Jahresabschlußprüfung zeigt eindeutig, daß deren Einsatz möglich und sinnvoll ist.

4.2.2 Möglichkeiten und Grenzen für eine Überwachung der Prüfungszeit anhand des projektorientierten Balkendiagramms

Der Abschlußprüfer muß die Einhaltung der geplanten Prüfungszeit überwachen, um einen Überblick über den Leistungsstand zu bekommen und auch um die

-
- 1) Vgl. Wehking, Friedrich: Projektfortschrittsmessung und -berichterstattung bei F+E-Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 508.
 - 2) Vgl. Schmelzer, Hermann J. und Werner Friedrich: Integriertes Prozeß-, Produkt- und Projektcontrolling. In: Controlling 1997, S. 341.
 - 3) Vgl. Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987, S. 6.
 - 4) Vgl. Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999, S. 236.
 - 5) Vgl. Diehl, Carl-Ulrich: Strukturiertes Prüfungsvorgehen durch risikoorientierte Abschlußprüfung. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 212.

Prüfungsgebühr zu ermitteln.¹⁾ Folgende Überwachungshandlungen bieten sich zur *zeitlichen Überwachung* der Prüfungszeit an:²⁾

- Vergleich des tatsächlichen Zeitaufwands mit den Planzeiten (Vorgabezeiten).
- Dokumentation und Begründung von Abweichungen zwischen dem tatsächlichen Zeitaufwand und den Vorgabezeiten.

Die Überwachung des Projektverlaufs soll die Einhaltung der Termine gewährleisten.³⁾ Projektmanagement bietet dem Abschlußprüfer unterschiedliche Methoden und Instrumente, mit deren Hilfe er die zeitliche Überwachung vornehmen kann.

Die Terminkontrolle kann im Projektmanagement dadurch erfolgen, daß die erreichten Termine in periodischen Abständen an den Projektleiter berichtet werden.⁴⁾ Ein solches Verfahren ist gerade bei solchen Projekten sinnvoll, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Die kurze Dauer der Jahresabschlußprüfung läßt diese Methode jedoch zu umständlich erscheinen.

1) Vgl. Wallace, Wanda A.: Auditing. 2. Aufl. PWS-Kent Publishing. Boston/Massachusetts 1991, S. 454; Landis, Ira M.: Supervising the Audit. In: Handbook for Auditors. Hrsg. James A. Cashin. McGraw-Hill. New York usw. 1982, S. 11-20.

2) Vgl. Heydkamp, Werner und Klaus Dyck: Qualitätsnormen international operierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 227.

3) Vgl. Hasselmann, Willi: Die Projekt-Kontrolle im Planungs- und Bauprozeß. Diss. Technische Universität Berlin 1983, S. 136.

4) Vgl. Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen. 2. Aufl. München und Wien 1993, S. 261.

Die zeitliche Überwachung der Jahresabschlußprüfung muß anhand des Prüfungsplans vorgenommen werden. Der Plan muß die für die Bearbeitung des einzelnen Arbeitspakets vorgesehenen Zeiten enthalten.¹⁾ Terminkontrolle setzt voraus, daß die Prüfer die für die einzelnen Prüfungstätigkeiten benötigte Zeit festhalten.²⁾ Der Prüfungsleiter kann anhand der Zeitangaben erkennen, ob und inwieweit Planüberschreitungen oder Planunterschreitungen eingetreten sind.³⁾

Die zeitliche Überwachung erfolgt dann in der Weise, daß die tatsächlich erreichten Zeiten mit den in der Planung ermittelten Zeiten verglichen werden.⁴⁾ Die laufende Überwachung der Prüfung wird anhand der Dokumentation vorgenommen. Der Prüfungsleiter sollte Rücksprache mit den Prüfern halten, wenn wesentliche Abweichungen im Prüfungsverlauf auftreten. Diese Abweichungen sind zudem schriftlich festzuhalten und zu begründen.⁵⁾ Der Prüfungsleiter kann dabei das in der Prüfungszeitplanung erstellte *Balkendiagramm* verwenden. Der aktuelle Stand der Daten wird in das Software-Programm eingegeben.⁶⁾ Die Balken der bereits abgeschlossenen Tätigkeiten werden dabei geschwärzt, der Projektleiter kann genau erkennen, welche Arbeitspakete noch zu erledigen sind.

Eine Überwachung der Prüfungszeiten mit Hilfe von Software wurde bereits von *Knoblauch/Stangner* beschrieben: Im Rahmen des „*Engagement Time Control*“ werden die Istdaten des Prüfungsverlaufs in die Software eingegeben und automatisch mit den Plandaten verglichen. Der Prüfungsleiter kann auf diese Weise den Prüfungsfortschritt überwachen und Plan/Ist-Abweichungen analysieren.⁷⁾

-
- 1) Vgl. Hasselmann, Willi: Die Projekt-Kontrolle im Planungs- und Bauprozeß. Diss. Technische Universität Berlin 1983, S. 139.
 - 2) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 286.
 - 3) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 286.
 - 4) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 183.
 - 5) Vgl. Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988, S. 286.
 - 6) Vgl. Ofen, Eberhard: Projektmanagement im Rahmen eines Projektorganisations-einsatzes. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 217.
 - 7) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 292.

Die zeitliche Überwachung und die sachliche Überwachung werden teilweise parallel vorgenommen.¹⁾ *Ofen* schlägt dagegen eine Trennung von sachlicher Überwachung und zeitlicher Überwachung vor.²⁾ Eine solche Trennung erscheint auch für die Jahresabschlußprüfung zweckmäßig, da die Erreichung des sachlichen Ziels (Ermittlung eines zuverlässigen Urteils über die Buchführung und den Jahresabschluß) in der Jahresabschlußprüfung wichtiger als eine strenge Einhaltung des Zeitplans ist.³⁾ Das Zeitbudget muß flexibel verändert werden können, wenn neue Erkenntnisse im Prüfungsverlauf eine Ausweitung der Prüfungshandlungen erfordern.

4.2.3 Personelle Überwachung in der Jahresabschlußprüfung mit den Methoden und Instrumenten des Projektmanagements

Die personelle Überwachung in der Jahresabschlußprüfung umfaßt die Anleitung und Beaufsichtigung der Mitarbeiter des Abschlußprüfers.⁴⁾ Der Abschlußprüfer hat nach *Wallace* die Qualität der Arbeit und in der Person des Prüfers liegende Eigenschaften zu überwachen, welche die Arbeit des Prüfers fördern oder behindern.⁵⁾

Das Erfordernis einer angemessenen Anleitung und Beaufsichtigung der bei der Prüfung mitwirkenden Personen ergibt sich aus den Berufsgrundsätzen der Eigenverantwortlichkeit und der Gewissenhaftigkeit.⁶⁾ Wirtschaftsprüfer „müssen in der Lage sein, die Tätigkeit von Mitarbeitern derart zu überblicken, daß sie sich eine auf Kenntnissen beruhende eigene Überzeugung bilden können“ (§ 12 der Berufssatzung).

-
- 1) Vgl. Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996, S. 182.
 - 2) Vgl. Ofen, Eberhard: Projektmanagement im Rahmen eines Projektorganisations-einsatzes. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 217.
 - 3) Vgl. Wallace, Wanda A.: Auditing. 2. Aufl. PWS-Kent Publishing. Boston/Massachusetts 1991, S. 454.
 - 4) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 33.
 - 5) Vgl. Wallace, Wanda A.: Auditing. 2. Aufl. PWS-Kent Publishing. Boston/Massachusetts 1991, S. 454.
 - 6) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 25.

Die Überwachung der Prüfer erfordert, daß der verantwortliche Wirtschaftsprüfer laufend die Einhaltung des Prüfungsplans verfolgt, daß er Prüfungsergebnisse zur Kenntnis nimmt und daß er sich ständig über den Fortgang und über die Intensität der Prüfungshandlungen informiert.¹⁾ Er muß dazu die Einhaltung der Prüfungsanweisungen durch die Prüfer überwachen sowie die von den Prüfern angefertigten Arbeitspapiere und die Berichtsentwürfe durchsehen. Es ist sicherzustellen, daß der verantwortliche Wirtschaftsprüfer bei für das Prüfungsurteil wesentlichen Fragen hinzugezogen wird.²⁾ Der Umfang der Überwachung wird bestimmt von der Komplexität der jeweiligen Prüfungsgebiete, von der Qualifikation der Mitarbeiter, von der Anzahl und der Qualität der eingesetzten Spezialisten und von der Möglichkeit der Mitarbeiter, ihr Fachwissen einzusetzen.³⁾

Es werden bei der Überwachung der Mitarbeiter im Projektmanagement harte Informationen und weiche Informationen unterschieden. Projektmanagement hat einerseits Methoden und Instrumente zum Inhalt, die auf der Basis ermittelbarer Daten den Projektverlauf steuern (harte Informationen), andererseits verwendet Projektmanagement aber auch Methoden und Instrumente, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen (weiche Informationen).⁴⁾ Gerade diese weichen Bestandteile werden vom Wirtschaftsprüfer oft vernachlässigt.⁵⁾

Die weichen Informationen geben Aufschluß über die Motivation der eingesetzten Mitarbeiter oder über Konflikte der Mitarbeiter untereinander.⁶⁾ Der Prüfungsleiter kann

-
- 1) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 113.
 - 2) Vgl. Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 113.
 - 3) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993, S. 214.
 - 4) Vgl. Michel, Reiner M.: Projektcontrolling und Reporting. 2. Aufl. Heidelberg und Zürich 1996, S. 327.
 - 5) Vgl. Zünd, André: Interdependenz zwischen Verhalten und Organisation im Revisionswesen. In: Verhaltens- und Organisationsaspekte der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1982, S. 10-11; Lutz, Dieter und Michael App: Optimierung des internen Informationsflusses in der Steuerkanzlei. In: Der Steuerberater 1996, S. 435.
 - 6) Vgl. Michel, Reiner M.: Projektcontrolling und Reporting. 2. Aufl. Heidelberg und Zürich 1996, S. 327; Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. München 1996, S. 137.

diese weichen Informationen nur über Beobachtungen der Prüfer gewinnen.¹⁾ Die Beobachtung von Personen ist eine dem Abschlußprüfer bereits vertraute Überwachungsmaßnahme. Sie wird bereits bei der Prüfung des Internen Überwachungssystems zur Informationsgewinnung eingesetzt. Der Abschlußprüfer gewinnt bei der Prüfung des Internen Überwachungssystems Informationen über die Funktionsfähigkeit des Systems unter anderem dadurch, daß er die Mitarbeiter des zu prüfenden Unternehmens befragt und deren Arbeitsabläufe beobachtet.²⁾

Die Berücksichtigung der weichen Informationen ist auch in der Jahresabschlußprüfung sehr wichtig. *Niehus* stellt fest, daß das Urteil des Abschlußprüfers zu einem wesentlichen Maße durch persönliche Gespräche des Prüfers mit Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens gebildet wird.³⁾ Die prüferische Sorgfalt verlangt zwar grundsätzlich die Dokumentation wichtiger Ergebnisse aus Gesprächen des Abschlußprüfers mit verantwortlichen Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens. Der Umfang und der Inhalt dieser Dokumentation unterliegt jedoch dem Ermessen des einzelnen Prüfers.⁴⁾ Der Prüfungsleiter kann die Angemessenheit von Umfang und Inhalt dieser Dokumentation nur beurteilen, wenn er Informationen zu den dokumentierten Ereignissen durch persönliche Gespräche mit den Prüfern bekommt. Persönliche Gespräche des Prüfungsleiters mit den Prüfern sind also bereits nach der bisher geforderten Vorgehensweise eine wichtige Maßnahme, um die Zuverlässigkeit der Dokumentation beurteilen zu können. Die Übernahme projektorientierter Überwachungsmaßnahmen führt dazu, daß der Abschlußprüfer die bisherige, rein formale Überwachung um Methoden der informellen Überwachung ergänzt.

-
- 1) Vgl. Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen. 2. Aufl. München und Wien 1993, S. 259.
 - 2) Vgl. Havermann, Hans: Prüfungstechnik. Rz. 145. In: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.
 - 3) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993, S. 215.
 - 4) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993, S. 215.

4.3 Auswirkungen des Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung auf die Anforderungen an die Mitarbeiter des Abschlußprüfers – Maßnahmen zur Prüfungsüberwachung im Rahmen der *Quality Control*

Die VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ schreibt vor, daß der für den Prüfungsauftrag verantwortliche Wirtschaftsprüfer sich an der Prüfungsdurchführung in einem Umfang zu beteiligen hat, „der es ihm ermöglicht, zuverlässig zu einer eigenen Urteilsbildung zu gelangen.“¹⁾ Dabei muß der Prüfungsleiter inzwischen die Rolle eines „Projektmanagers übernehmen, der den Prüfungsverlauf permanent überwacht und koordiniert.“²⁾ Er sollte daher nach *Pollanz* sogar keine eigenen Prüfungshandlungen vornehmen, um sich vollständig auf die Überwachung und Koordination der Prüfung konzentrieren zu können.³⁾

Die Prüfungsüberwachung hat die Überwachung des Prüfungsverlaufs (prozeßabhängige Überwachung) und die Sicherung der Qualität der Jahresabschlußprüfung (prozeßunabhängige Überwachung) zum Gegenstand.⁴⁾ Die prozeßunabhängige Prüfungsüberwachung im Sinne der Qualitätsüberwachung muß daher auch sicherstellen, daß die Prüfer die erforderliche Qualifikation aufweisen.⁵⁾ *v. Wysocki* zählt die Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern zur Personaleinsatzplanung. Er nennt in diesem Zusammenhang auch Maßnahmen der Aus- und Fortbildung.⁶⁾ Sowohl die Auswahl und Einstellung als auch die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter sind jedoch typische

-
- 1) Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 33.
 - 2) *Pollanz, Manfred*: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: *Betriebs-Berater* 1997, S. 1355.
 - 3) Vgl. *Pollanz, Manfred*: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: *Betriebs-Berater* 1997, S. 1355.
 - 4) Vgl. *Lück, Wolfgang*: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 191; *Lück, Wolfgang*: Stichwort „Prüfungsüberwachung“. In: *Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung*. Hrsg. *Wolfgang Lück*. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 645.
 - 5) Vgl. *Lück, Wolfgang*: *Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis*. In: *Der Betrieb* 2000, S. 5.
 - 6) Vgl. *Wysocki, Klaus v.*: *Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens*. 3. Aufl. München 1988, S. 274.

Maßnahmen der Qualitätssicherung und sind daher eindeutig der Prüfungsüberwachung im Rahmen der *Quality Control* zuzuordnen.¹⁾

4.3.1 Soziale Kompetenzen und Kenntnisse im Projektmanagement als erweiterte Anforderungen an den Prüfungsleiter

Der *Prüfungsleiter* ist die Person, die in erster Linie für die Planung, Durchführung und Überwachung der Jahresabschlußprüfung verantwortlich ist.²⁾ Er muß sowohl Fachkenntnisse auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Prüfung als auch Erfahrungen in der Führung von Mitarbeitern haben.³⁾ Der Prüfungsleiter muß daneben auch Organisations- und Verwaltungstalent haben.⁴⁾

Die Anforderungen an den *Projektleiter* unterscheiden sich deutlich von den Anforderungen an den Prüfungsleiter. Der Projektleiter ist der Informationsmanager, Koordinator und Moderator im Projekt und hat vorrangig eine integrierende Funktion.⁵⁾ Der Projektleiter hat die einzelnen Teillösungen, die im Projekt erarbeitet werden, zu einer Gesamtlösung zusammenzufassen. Entsprechend dieser Aufgabe sollte er in erster Linie „Generalist mit entsprechenden Führungseigenschaften sein“⁶⁾ Der Projektleiter muß daher über besondere menschliche, persönliche Fähigkeiten, insbesondere über soziale Kompetenzen verfügen.⁷⁾ Die *Anforderungen an den Projektleiter* werden in die Anforderungen an methodische Kompetenzen und die Anforderungen an soziale Kompetenzen unterschieden.

1) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 196-197, 204.

2) Vgl. Lück, Wolfgang: Stichwort „Prüfungsleiter“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 634.

3) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 31.

4) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 293.

5) Vgl. Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 88.

6) Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 6. Aufl. Stuttgart 2000, S. 88.

7) Vgl. Ederer, Franz: Projektcontrolling und Kommunikation – Konfliktmanagement im Controlling. In: Controller Magazin 1993, S. 330; Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 100; Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 170.

Die *methodischen Kompetenzen* des Projektleiters beinhalten Kenntnisse in den Verfahren und Instrumenten des Projektmanagements.¹⁾ Kennzeichen des Projektmanagements ist zwar, daß der Projektleiter kein Spezialist auf dem Arbeitsgebiet des Projekts zu sein braucht.²⁾ Gleichwohl ist auch das Aufgabengebiet des Projektmanagements als Spezialgebiet anzusehen, die Tätigkeit des Projektleiters ist insoweit eine Spezialistentätigkeit. Der Projektleiter ist für die Auswahl des Projektteams und für den Arbeitsablauf im Projekt verantwortlich.³⁾ Der Projektleiter muß Kenntnisse in den Bereichen Organisationsmethoden, Software-Anwendung, Planungstechniken und Kostenmanagement haben.⁴⁾ Er muß das Projekt planen, steuern und überwachen.⁵⁾ Die Anforderungen an den Prüfungsleiter gehen insofern weiter als die Anforderungen an den Projektleiter. Der Prüfungsleiter muß also bei einem Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung in zweifacher Weise Spezialist sein: Spezialist auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Prüfung sowie Spezialist auf dem Gebiet des Projektmanagements.

Die *sozialen Kompetenzen* des Projektleiters sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung für den erfolgreichen Abschluß des Projekts.⁶⁾ Soziale Kompetenz beinhalten die Fähigkeit zum zwischenmenschlichen Umgang.⁷⁾ Die soziale Kompetenz des Projektleiters ist unbedingt erforderlich, da der Schwerpunkt seiner Tätigkeit stärker auf den Führungsfunktionen als auf den Fachfunktionen liegt.⁸⁾ Eine herausragende Qualifikation auf dem Arbeitsgebiet der Projektgruppe wird vom Projektleiter daher im

-
- 1) Vgl. Bormann, Jan G.: Internationales unternehmensinternes Projektmanagement. Aachen 1996, S. 44.
 - 2) Vgl. Streich, Richard K.: Projektleiteranforderungen. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 52.
 - 3) Vgl. Lauer, Christian und Uwe Techt: Das Managen von Projekten. In: Office Management 1993. Heft 5, S. 39; Müller, Ralf J.: Projektmanagement in der Praxis. In: Office Management 1993. Heft 9, S. 58.
 - 4) Vgl. Kring, Petra und Armin Schulz: Die universitäre Ausbildung von Projekt-ingenieuren – eine neue Studienrichtung an der Uni-GH-Siegen. In: Projektmanagement-Forum 1993. Hrsg. Ulrich Wolff. München 1993, S. 344.
 - 5) Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998, S. 140.
 - 6) Vgl. Marquardt, Maryam: Projektteamführung. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 105; Volpp, Ulrich: Personalarbeit im Projekt-Management. In: Journal für Betriebswirtschaft 1996, S. 317.
 - 7) Vgl. Bormann, Jan G.: Internationales unternehmensinternes Projektmanagement. Aachen 1996, S. 45.
 - 8) Vgl. Reiß, Michael und Frank Morelli: Projektmanagement im Zeichen von Lean Management. In: Office Management 1994. Heft 3, S. 55.

allgemeinen nicht gefordert.¹⁾ Zu den sozialen Kompetenzen zählen die Kommunikationsfähigkeit und Führungsqualitäten.

Kommunikationsfähigkeit bedeutet, Aufgaben unter Einsatz des gezielt geführten Gesprächs lösen zu können. Kommunikation umfaßt zwar grundsätzlich schriftliche und mündliche Kommunikation. Die Kommunikationsfähigkeit berücksichtigt allerdings üblicherweise nur die mündliche Kommunikation. Die Kommunikationsfähigkeit des Projektleiters ist für den Erfolg des Projekts von entscheidender Bedeutung.²⁾ Die Kommunikationsfähigkeit ist auch für den Abschlußprüfer wichtig, da der Abschlußprüfer Informationen von dem zu prüfenden Unternehmen gewinnen und verarbeiten muß.³⁾ Je besser seine Kommunikationsfähigkeit ist, desto mehr Hintergrundinformationen zum Jahresabschluß und zu dem zu prüfenden Unternehmen kann der Abschlußprüfer bekommen.⁴⁾ Die Kommunikationsfähigkeit ist bei Prüfern oft nur schwach ausgeprägt.⁵⁾ Prüfer kommunizieren vorzugsweise schriftlich, da sie ihre Handlungen dokumentieren müssen und da schriftliche Informationen leichter überprüft werden können.⁶⁾

Die *Führungsqualitäten* umfassen die Fähigkeit zur Anleitung und Führung einer Gruppe, die Fähigkeit zum Erkennen und zum Steuern gruppenspezifischer Prozesse im Team sowie psychologische Fähigkeiten im Umgang mit Menschen.⁷⁾

-
- 1) Vgl. Ederer, Franz: Projektcontrolling und Kommunikation – Konfliktmanagement im Controlling. In: Controller Magazin 1993, S. 330; Lauer, Christian und Uwe Techt: Das Managen von Projekten. In: Office Management 1993. Heft 5, S. 39.
 - 2) Vgl. Spalink, Heiner: Führung als zentrale Steuerungsfunktion im Projektmanagement. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 195.
 - 3) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2175.
 - 4) Vgl. Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2175.
 - 5) Vgl. Landis, Ira M.: Supervising the Audit. In: Handbook for Auditors. Hrsg. James A. Cashin. McGraw-Hill. New York usw. 1982, S. 11-10.
 - 6) Vgl. Richter, Martin: Die Veranlassung von Prüfungen als Entscheidungsproblem. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1978, S. 724; Landis, Ira M.: Supervising the Audit. In: Handbook for Auditors. Hrsg. James A. Cashin. McGraw-Hill. New York usw. 1982, S. 11-10.
 - 7) Vgl. Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 103.

Die soziale Kompetenz des Projektleiters ist erforderlich, da seine formale Autorität in der Unternehmensorganisation oft begrenzt ist.¹⁾ Der Projektleiter ist Führungskraft auf Zeit.²⁾ Er muß wegen dieser oft begrenzten formalen Autorität in stärkerem Maße als ein Linienvorgesetzter persönliche Autorität haben, um die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen führen und um die erforderlichen Ressourcen aus anderen Abteilungen bekommen zu können.³⁾

Die Anforderungen an die soziale Kompetenz werden auch in der Jahresabschlußprüfung steigen, da der Abschlußprüfer verstärkt mit externen Dritten zusammenarbeiten muß. Der Abschlußprüfer zieht üblicherweise Spezialisten als temporäre Mitglieder des Prüfungsteams für die Lösung von schwierigen Probleme oder von Sonderfragen hinzu.⁴⁾ Der Abschlußprüfer hat wegen der zunehmenden Komplexität des Prüfungsstoffs auch Prüfungsurteile und Untersuchungen sachverständiger Dritter in seine Urteilsbildung einzubeziehen.⁵⁾ Die Jahresabschlußprüfung eines größeren Unternehmens ist ohne die Mitwirkung von Steuerspezialisten, Rechtsberatern oder Versicherungsmathematikern kaum möglich.⁶⁾ Die soziale Kompetenz des Abschlußprüfers wird daher auch für den Wirtschaftsprüfer gefordert.⁷⁾

Andere Anforderungen an den Projektleiter, die keine Notwendigkeit von Fachkenntnissen beim Projektleiter fordern, sind auf die Jahresabschlußprüfung nicht übertragbar,

-
- 1) Vgl. Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Projektorientierte Unternehmensführung als Weg aus der Krise (2). In: Office Management 1996. Heft 6, S. 45.
 - 2) Vgl. Hansel, Jürgen: Projektleitung – Die andere Art zu führen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, S. 268; Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999, S. 17.
 - 3) Vgl. Krüger, Wilfried: Stichwort „Projektmanagement und Führung“. In: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. Alfred Kieser et al. 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 1787.
 - 4) Vgl. Niehus, Rudolf J.: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. Ein Berufsstand verpflichtet sich. In: Der Betrieb 1996, S. 390.
 - 5) Vgl. Rusch, Horst: Die Verwendung von Prüfungsergebnissen und Urteilen Dritter. In: Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen. Festschrift für Klaus v. Wysocki zum 60. Geburtstag. Hrsg. Gerhard Gross. Düsseldorf 1985, S. 255.
 - 6) Vgl. Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999, S. 219.
 - 7) Vgl. Peemöller, Volker H. und Ferdinand Rüdhardt: Risiko-Qualitätsportfolio als Instrumentarium eines systemorientierten Qualitätsmanagements von Abschlußprüfungen. In: Der Betrieb 1997, S. 1680.

da der Wirtschaftsprüfer sich immer „eine auf Kenntnissen beruhende, eigene Überzeugung bilden“ muß (§ 12 der Berufssatzung). Die geringe Anforderung an die fachliche Kompetenz des Projektleiters ist somit in keiner Weise mit den Anforderungen der Jahresabschlußprüfung zu vereinbaren. Der Prüfungsleiter muß immer fachliche Kompetenzen aufweisen.

4.3.2 Ableitung der Anforderungen an die einzelnen Prüfer aus den Anforderungen an den Prüfungsleiter bei einem Einsatz von Projektmanagement

Die *Mitglieder des Projektteams* sind für die fachliche Durchführung der Projektarbeiten verantwortlich. Sie sollen ein Team bilden, welches durch das gesammelte Fachwissen Synergieeffekte erzielt.¹⁾ Die Teammitglieder im Projektmanagement müssen deswegen Spezialisten sein.²⁾ Die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozeß der Leistungserstellung ist abhängig von deren Kenntnissen und Erfahrungen. Die Jahresabschlußprüfung erfordert zunächst Kenntnisse und Erfahrungen auf dem Gebiet der Rechnungslegung und der Prüfungstechnik. Wenn der Wirtschaftsprüfer jedoch Führungsverantwortung auf Mitarbeiter übertragen will, dann müssen die Mitarbeiter zusätzlich Kenntnisse und Erfahrungen auf diesem Gebiet haben.³⁾

Die Prüfungsassistenten sind die regulären Mitglieder des Prüfungsteams. Sie befinden sich meist in den ersten Berufsjahren und haben dementsprechend verhältnismäßig geringe Erfahrung in der Prüfung. Die Anforderungen an die regulären Mitglieder sind in der VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ geregelt. Die Anforderungen an die einzelnen Prüfer leiten sich aus den Anforderungen an den Prüfungsleiter ab, da die Prüfer als Berufsnachwuchs später einmal als Prüfungsleiter eingesetzt werden sollen. Die Prüfer müssen daher neben der fachlichen Qualifikationen auch soziale Kompetenzen haben.

-
- 1) Vgl. Strasser, Jürg: Im Projektteam spielt jeder eine Rolle. In: Industrielle Organisation Management Zeitschrift 1987, S. 291.
 - 2) Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995, S. 187-189.
 - 3) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 31.

Die *sozialen Kompetenzen* der Prüfer beinhalten vor allem die Teamfähigkeit. Die Teamfähigkeit der Mitarbeiter entscheidet über den Erfolg des Projekts.¹⁾ Teamfähigkeit wurde für den Revisionsbereich von *Klingler* bereits definiert: „Teamfähigkeit bedeutet, in kooperativer Grundhaltung zu überzeugen und schließt situatives Durchsetzungsvermögen ein. Der teamfähige Revisor erkennt Konfliktpotentiale, enttabuisiert sie und führt eine konstruktive Bearbeitung herbei.“²⁾ Als Anforderungen an die Prüfer werden daher schon lange zusätzlich zur fachlichen Qualifikation vor allem Anpassungsfähigkeit, geistige Beweglichkeit, Zielstrebigkeit, Überzeugungskraft, psychologisches Einfühlungsvermögen sowie die Bereitschaft zur Teamarbeit genannt.³⁾

Eine ausführliche Checkliste zu den Anforderungen an den einzelnen Prüfer ist bei *Wallace* zu finden.⁴⁾ Dort wird in einem *Audit Staff Rating Form* der einzelne Prüfer nach verschiedenen Kriterien beurteilt. Soziale Kompetenzen nehmen in diesem Rating neben den fachlichen Kompetenzen den größten Teil der Anforderungen ein. Die Prüfer werden in diesem Rating unter anderem nach schriftlicher und mündlicher Kommunikationsfähigkeit, Auftreten bei Meinungsverschiedenheiten und Führungsqualitäten beurteilt.⁵⁾ Anforderungen, wie sie im Projektmanagement bestehen, gelten also bereits auch für die Jahresabschlußprüfung.

-
- 1) Vgl. Müller, Ralf J.: Projektmanagement in der Praxis. In: Office Management 1993. Heft 9, S. 58.
 - 2) Klingler, Wolfgang: Prüfung von Projekten zum Vorteil aller. In: Betriebswirtschaftliche Blätter 1993, S. 478.
 - 3) Vgl. Euler, Karl A.: Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Bereich der internen Revision. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 325.
 - 4) Vgl. Wallace, Wanda A.: Auditing. 2. Aufl. PWS-Kent Publishing. Boston/Massachusetts 1991, S. 455.
 - 5) Vgl. Wallace, Wanda A.: Auditing. 2. Aufl. PWS-Kent Publishing. Boston/Massachusetts 1991, S. 455.

4.3.3 Vermittlung der erforderlichen Fähigkeiten durch Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter des Abschlußprüfers

Der Abschlußprüfer hat seine Mitarbeiter bereits bei deren Einstellung in das Wirtschaftsprüfungsunternehmen sorgfältig auszuwählen. Die Pflicht zur sorgfältigen Auswahl der Mitarbeiter ist in der Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer geregelt:

„WP/vBP haben bei der Einstellung von Mitarbeitern die fachliche und persönliche Eignung der Bewerber zu prüfen. Die Zuständigkeit für Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern ist eindeutig zu regeln“ (§ 5 Abs. 1 der Berufssatzung).

Die sorgfältige Mitarbeiterauswahl wird außer in der Berufssatzung auch in der VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ vom Abschlußprüfer gefordert:¹⁾

„Der Wirtschaftsprüfer ... (hat) insbesondere festzustellen, ob alle bei der Prüfung eingesetzten Mitarbeiter das bei der Planung unterstellte Fachwissen und Urteilsvermögen für die ihnen zugewiesenen Tätigkeiten auch tatsächlich besitzen ...“

Der Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung führt zu einer *veränderten Organisation und Führung* in der Jahresabschlußprüfung. Diese Veränderungen in der Organisation und in der Führung wirken sich auch auf die Anforderungen an die Mitarbeiter aus und bringen damit Veränderungen bei den Anforderungen an die Mitarbeiter mit sich. Der Abschlußprüfer hat diese veränderten Anforderungen bei der Auswahl und Einstellung der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Die Mitarbeiter großer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften werden in mehrere Hierarchiestufen vom *Lead Partner* über *Engagement Partner*, *Manager*, Prüfungsleiter bis zum Prüfer eingeteilt.²⁾ Diese Hierarchiestufen können nach den beiden Merkmalen

-
- 1) Vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1999, S. 31.
 - 2) Vgl. Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 293; Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2173; Nielsen, Oswald: Planning the Audit. In: Handbook for Auditors. Hrsg. James A. Cashin. McGraw-Hill. New York usw. 1982, S. 10-12; Klynveld Peat Marwick Goerdeler KPMG International: KPMG Audit Service Manual. o.O. 1993, Rz. 20.1.

„Mitarbeiter mit leitenden Aufgaben“ (im folgenden nur kurz Prüfungsleiter) und „Mitarbeiter mit nicht-leitenden/durchführenden Aufgaben“ (im folgenden nur kurz Prüfer) unterschieden werden. Leitende Aufgaben sind die Planung und Überwachung der Prüfung, die Festlegung der Prüfungsstrategie, die Sicherstellung der Kommunikationswege und die Pflege der Mandantenbeziehungen. Die durchführenden Aufgaben umfassen im wesentlichen die Ausführung der Prüfungshandlungen und die Erstellung der Arbeitspapiere.

Der Vergleich der Anforderungen an die Personen zeigt, daß unterschiedliche Anforderungen an den Projektleiter und an den Prüfungsleiter bestehen. Diese unterschiedlichen Anforderungen sind eine Herausforderung für den Abschlußprüfer: Die fachlichen Anforderungen an den Prüfungsleiter sind in der Jahresabschlußprüfung unerlässlich, die Kompetenzen auf dem Gebiet des Projektmanagements muß der Prüfungsleiter allerdings zusätzlich erwerben. Diese Kompetenzen sind Bestandteil der Arbeitsmethodik und damit für die Durchführung von Jahresabschlußprüfungen erforderlich. Die Kenntnisse des Projektmanagements können im Rahmen der regulären Fortbildung innerhalb des Wirtschaftsprüfungunternehmens vermittelt werden.

Die Qualität der Dienstleistung Jahresabschlußprüfung hängt von zwei Faktoren ab: dem *Fachwissen* und dem *Verhaltenswissen* der Mitarbeiter.¹⁾ Es bieten sich Verhaltens- und Führungstrainings der Prüfer an, um deren Verhaltenswissen und Führungswissen zu schulen.²⁾ Größere Wirtschaftsprüfungsgesellschaften investieren bereits erhebliche Beträge in Maßnahmen zur Ausbildung und zur Fortbildung.³⁾ Inhalt dieser Maßnahmen sind spezielle Trainingsprogramme, teilweise *on the job*, um den Mitarbeitern die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten zu vermitteln, die heute sowohl von Berufsangehörigen als auch vom Berufsnachwuchs gefordert werden. Gerade im

-
- 1) Vgl. Dotzler, Hans-Jürgen und Siegfried Schick: Systematische Mitarbeiterkommunikation als Instrument der Qualitätssicherung. In: Dienstleistungsqualität. Hrsg. Manfred Bruhn und Bernd Stauß. 2. Aufl. Wiesbaden 1995, S. 279.
 - 2) Vgl. Schitag Ernst & Young Deutsche Allgemeine Treuhand AG: Geschäftsbericht 1995. Stuttgart 1996, S. 6; Baeuerle, Jens-Uwe et al.: Performance Measurement zur Projektsteuerung unter Einsatz von SAP R/3 bei der Siemens ElectroCom GmbH. In: Controlling 1998, S. 119.
 - 3) Vgl. Elkart, Wolfgang: Die Zukunft der Wirtschaftsprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1993, S. 153.

kommunikativ-psychologischen Bereich besteht jedoch Entwicklungsbedarf für Revisoren.¹⁾

4.4 Zwischenergebnis: Erfüllung der Anforderungen des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes an die Prüfungsqualität durch den Einsatz projektorientierter Überwachungsmaßnahmen

Der wesentliche Unterschied einer Prüfungsüberwachung mit Hilfe von Projektmanagement gegenüber der bisherigen Vorgehensweise ist die Ergänzung der bisher vorwiegend verwendeten formellen Überwachungsmaßnahmen um informelle Maßnahmen. Überwachungshandlungen des Abschlußprüfers sind nicht nur die Durchsicht der Dokumentation, sondern auch persönliche Gespräche mit den Prüfern. Ein wichtiger Aspekt bei einem Einsatz von Projektmanagement in der Überwachung ist die Beachtung des unbedingten Primats der Dokumentation in der Jahresabschlußprüfung. Das bedeutet, daß auch die informellen Überwachungsmaßnahmen und ihr Erfolg vom Prüfungsleiter zu dokumentieren sind.

Die Analyse der Einsatzmöglichkeiten des Projektmanagements in der Prüfungsüberwachung zeigt weiterhin, daß die Qualität der Jahresabschlußprüfung nur durch eine ganzheitliche, zielorientierte Vorgehensweise verbessert werden kann. Diese Vorgehensweise bedeutet, daß Plan/Ist-Abweichungen im Prüfungsverlauf laufend ermittelt und analysiert werden. Die Ergebnisse der Überwachung sind wiederum Grundlage der Steuerung des Prüfungsverlaufs. Der ganzheitliche Zusammenhang der einzelnen Prüfungsphasen wird besonders anhand der Meilensteintechnik deutlich, die bereits in der Prüfungsplanung zur Strukturierung und in der Prüfungsdurchführung zur Steuerung verwendet wird. Weiterhin nimmt das im Rahmen der Prüfungsdurchführung dargestellte Informationssystem auch in der Überwachung eine bedeutende Rolle ein. Die Jahresabschlußprüfung kann nur dann effizient überwacht werden, wenn dem Prüfungsleiter die erforderlichen Informationen zeitnah bereitstehen.

1) Vgl. Klingler, Wolfgang: Prüfung von Projekten zum Vorteil aller. In: Betriebswirtschaftliche Blätter 1993, S. 478.

Wichtige Änderungen bei einem Einsatz von Projektmanagement ergeben sich auch im Rahmen der *Quality Control* aus den Anforderungen an die Mitarbeiter des Abschlußprüfers. Der Prüfungsleiter und die einzelnen Prüfer müssen bei einem Einsatz von Projektmanagement neben den fachlichen Kompetenzen unbedingt soziale Kompetenzen vorweisen. Außerdem sind methodische Kenntnisse im Projektmanagement (Kenntnisse in Organisationsmethoden und in Planungsmethoden usw.) erforderlich.

Der Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsüberwachung bedeutet insgesamt die prozeßbegleitende, permanente Überwachung der Jahresabschlußprüfung. Die projektorientierte Überwachung erfüllt die in der VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Prüfungsüberwachung“ gestellten Anforderungen des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes.

5 Darstellung und Beurteilung der Ergebnisse aus der empirischen Umfrage zum Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung

Die konzeptionelle Untersuchung führte zu dem Ergebnis, daß der Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung sinnvoll ist. Wesentliche Bestandteile des Projektmanagements können in die Jahresabschlußprüfung übernommen werden und erhöhen die Urteilssicherheit.

Die empirische Umfrage zum Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung soll nun Ergebnisse darüber liefern, wie Projektmanagement von der Wirtschaftsprüferpraxis angenommen wird. Es sollen Schwachstellen und Verbesserungspotentiale im Prozeß der Leistungserstellung ermittelt werden, um Ansatzpunkte für einen Einsatz von Projektmanagement zu erkennen. Außerdem sind die Anforderungen der Praxis an ein Projektmanagement für die Jahresabschlußprüfung zu ermitteln. Es ist weiterhin festzustellen, ob und gegebenenfalls welche Elemente des Projektmanagements in der Wirtschaftsprüferpraxis bereits verwendet werden. Schließlich sollen die Wirtschaftsprüfer bzw. die CPA die Eignung von Methoden und Instrumenten des Projektmanagements für die Jahresabschlußprüfung beurteilen.

Der Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung stellt eine wichtige Änderung in der Organisation der Jahresabschlußprüfung dar. Änderungen werden erfahrungsgemäß nur zögerlich angenommen. Die Ergebnisse aus der empirischen Umfrage sollen hier die Akzeptanz des Projektmanagements in der Wirtschaftsprüferpraxis erhöhen und zeigen, daß Projektmanagement ein praktikables Konzept ist, mit dem der Abschlußprüfer die Jahresabschlußprüfung effizienter koordinieren sowie die Urteilssicherheit erhöhen und dadurch das Vertrauen in den Berufsstand wieder herstellen kann.

Die empirische Umfrage wurde in Form einer schriftlichen Befragung von Wirtschaftsprüfern in Deutschland und von *Certified Public Accountants (CPA)* in den USA durchgeführt. Die Festlegung der geeigneten Stichprobe erfolgte unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Projektmanagements als Führungs- und Organisationskonzept. Eine wesentliche Voraussetzung für einen Einsatz von Projektmanagement in einem Wirtschaftsprüfungsunternehmen ist eine arbeitsteilige

Durchführung der Prüfung, indem Prüfer teams in der Jahresabschlußprüfung eingesetzt werden und die Prüfungshandlungen, die Prüfungszeit sowie die Mitarbeiter in diesen Teams koordiniert werden. Eine solche arbeitsteilige Leistungserstellung konnte nur bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit mehreren Wirtschaftsprüfern angenommen werden, so daß Einzelwirtschaftsprüfer für diese empirische Untersuchung nicht in Betracht kamen.

Das „WP Verzeichnis 1998“ weist 1.683 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften aus.¹⁾ Aus diesen 1.683 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wurde eine repräsentative Stichprobe gezogen. Die Festlegung der Stichprobe erfolgte sowohl durch bewußte Auswahl als auch durch Zufallsauswahl. Zunächst wurde durch bewußte Auswahl diejenige Menge von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften definiert, die für die Umfrage besonders geeignet erscheinen. Das wesentliche Kriterium bei der Festlegung der Stichprobe für die Untersuchung des Einsatzes von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung war der vermutete Grad der Arbeitsteilung in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die Grundgesamtheit der Untersuchung bestand deshalb aus den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die mindestens fünf Wirtschaftsprüfern (Geschäftsführer und weitere Wirtschaftsprüfer) auswiesen (insgesamt 216 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften). Aus dieser Grundgesamtheit wurde mittels Zufallsauswahl eine Stichprobe von 80 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als Erhebungseinheit gezogen. Die Erhebungseinheit umfaßte somit mehr als ein Drittel (37%) aller Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit mindestens fünf Wirtschaftsprüfern.

Die Entwicklung der Jahresabschlußprüfung in Deutschland unterlag in der Vergangenheit wesentlichen Einflüssen aus den USA.²⁾ Als Beispiele für solche Entwicklungen sind der Einsatz von Checklisten oder der risikoorientierte Prüfungsansatz zu nennen, die in den USA entstanden und dann vom deutschen Berufsstand übernommen wurden. Die Umfrage wurde aus diesem Grunde auch auf *CPA-Firms* ausgeweitet. Es sollte versucht werden, Tendenzen für die deutsche Wirtschaftsprüfung anhand der Antworten von *CPA-Firms* zu erkennen. Neben der oben genannten Stichprobe wurden daher 20 *CPA-Firms* aus den USA angeschrieben. Die Auswahl der *CPA-Firms* erfolgte mit Hilfe einer Suchmaschine im Internet und nach Inaugenscheinnahme der Homepage

1) Vgl. Wirtschaftsprüferkammer: WP Verzeichnis 1998. Darmstadt usw. 1998, S. XXV.

2) Vgl. Lück, Wolfgang: Quo vadis? Rechnungslegung und Jahresabschlußprüfung im Widerstreit der Interessen. In: Wirtschaftswissenschaften in Theorie und Praxis. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1989, S. 79.

der jeweiligen *CPA-Firm*. Das Auswahlkriterium bildete auch hier die Anzahl der verantwortlichen Prüfer, sofern diese auf der Homepage angegeben war. Ohne diese Angabe konnte die Gesellschaft bei der Festlegung der Stichprobe nicht berücksichtigt werden.

Die Ergebnisse aus dieser Umfrage werden grundsätzlich als Summe der Antworten der Wirtschaftsprüfer und der *CPA* dargestellt. Die Antworten der *CPA* werden nur dann gesondert ausgewiesen, sofern sich wesentliche Unterschiede zu den Antworten der Wirtschaftsprüfer ergaben.¹⁾

Die empirische Umfrage wurde in den Monaten Oktober bis Dezember 1998 durchgeführt. Dabei wurden 100 Fragebögen (80 Fragebögen an Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und 20 Fragebögen an *CPA-Firms*) verschickt. Es antworteten 39 der angeschriebenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (49%) und 9 angeschriebenen *CPA-Firms* (45%). Die Rücklaufquote beträgt insgesamt 48%.

Fast zwei Drittel der antwortenden Gesellschaften (63%) sind Mitglied einer internationalen Kooperation (vgl. Tabelle 1). Kooperationen sind Zusammenschlüsse von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Wirtschaftsprüfungsunternehmen zur gemeinsamen Betreuung vornehmlich internationaler Mandate. Die angeschlossenen Mitgliedsgesellschaften verpflichten sich, gemeinsam entwickelte Qualitätsstandards und Richtlinien einzuhalten.²⁾ Der hohe Anteil von kooperierenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an der Gesamtheit der Antworten bedeutet, daß die antwortenden Prüfer eine besonders qualitätsbewußte Gruppe von Berufsträgern repräsentieren.

Tabelle 1: Anschluß an internationalen Verbund

Ist Ihre Praxis/Ihre Gesellschaft einem internationalen Verbund, einer internationalen Kooperation o.ä. angeschlossen?	
ja	63%
nein	37%
Summe	100%

1) Die antwortenden Wirtschaftsprüfer und *CPA* werden der Einfachheit halber nur als Wirtschaftsprüfer bezeichnet, *CPA* werden gesondert erwähnt.
2) Vgl. Lenz, Hansrudi: Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftsprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1999, S. 542.

5.1 Empirische Untersuchung der Methoden und Instrumente des Projektmanagements in der Prüfungsplanung

Die befragten Wirtschaftsprüfer sollten die Aussage beurteilen, ob alle Tätigkeiten in der Jahresabschlußprüfung an einem Ziel (Ermittlung und Mitteilung eines sicheren und vertrauenswürdigen Urteils über die Buchführung und über den Jahresabschluß) auszurichten seien. 81% der Antwortenden stimmten dieser Aussage zu, 13% waren in dieser Frage unentschieden und nur 6% stimmten der Aussage nicht zu (vgl. Tabelle 2). Die CPA kamen bei dieser Frage zu einem noch eindeutigeren Ergebnis: 100% der antwortenden CPA sind der Meinung, daß Zielorientierung ein wichtiger Bestandteil in der Abschlußprüfung ist.

Tabelle 2: Zielorientierung in der Jahresabschlußprüfung

Wie beurteilen Sie die folgende Aussage: „Alle Tätigkeiten in der Jahresabschlußprüfung sind an einem Ziel (Ermittlung und Mitteilung eines sicheren und vertrauenswürdigen Urteils über die Buchführung und über den Jahresabschluß) auszurichten.“	
stimme zu	81%
unentschieden	13%
stimme nicht zu	6%
Summe	100%

Die zweite Frage zu den Grundprinzipien des Projektmanagements hatte eine Aussage zur ganzheitlichen Vorgehensweise zum Gegenstand. Die Frage nach einer ganzheitlichen Ausrichtung der Jahresabschlußprüfung wurde zu 90% positiv beantwortet. Nur 2% der

Antwortenden waren in der Beurteilung dieser Aussage unentschieden, 8% stimmten der Aussage nicht zu (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Ganzheitlichkeit in der Jahresabschlußprüfung

Wie beurteilen Sie die folgende Aussage: „Alle Tätigkeiten in der Jahresabschlußprüfung sind ganzheitlich unter Beachtung des Grundsatzes der Wesentlichkeit (<i>materiality</i>) durchzuführen.“	
stimme zu	90%
unentschieden	2%
stimme nicht zu	8%
Summe	100%

Der Inhalt der Fragen nach der Zielorientierung und nach der Ganzheitlichkeit ähnelt den Bestimmungen, die der wirtschaftsprüfende Berufsstand einige Monate nach Durchführung der Umfrage in dem Entwurf eines Prüfungsstandards zu Zielen der Jahresabschlußprüfung verabschiedet hat. Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. formuliert in dem Entwurf eindeutig das Ziel der Jahresabschlußprüfung, das der Wirtschaftsprüfer zu erreichen hat. Die Antworten auf die Fragen nach der Zielorientierung und Ganzheitlichkeit bedeuten, daß der Abschlußprüfer schon heute die Jahresabschlußprüfung als ein zusammenhängendes Ganzes ansieht, das konsequenterweise nur in seiner Gesamtheit verbessert werden kann. Das Verständnis der Jahresabschlußprüfung als Gesamtheit ist eine wesentliche Grundlage für einen Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung. Die wesentlichen Grundprinzipien des Projektmanagements werden in der Jahresabschlußprüfung bereits beachtet. Diese Tatsache ist zusammen mit dem Projektcharakter der Jahresabschlußprüfung eine wichtige Grundlage für die Akzeptanz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung.

Der Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsplanung soll dazu beitragen, die Jahresabschlußprüfung effizienter zu planen. Es wurden den Wirtschaftsprüfern daher vier Probleme genannt, die in der Prüfungsplanung auftreten können: Mangelnde Prüfungsbereitschaft, Schwierigkeiten in der Zeitschätzung, Verfügbarkeit von Prüfern sowie Schwierigkeiten bei der Strukturierung der Prüfung. Alle vier genannten Probleme traten sehr häufig auf.

Die häufigsten Probleme in der Prüfungsplanung waren mangelnde Prüfungsbereitschaft (13% „immer“ und 87% „gelegentlich“) und Schwierigkeiten bei der Zeitschätzung (6% „immer“ und 88% „gelegentlich“). Die Verfügbarkeit von Prüfern wurde noch in 79% der Antworten (10% „immer“ und 69% „gelegentlich“) als Engpaß genannt. Schwierigkeiten in der Strukturierung der Prüfung sind dagegen für die meisten befragten Wirtschaftsprüfer kein Problem. Der Prüfer greift zur Strukturierung in der Regel auf Checklisten zurück. Die Jahresabschlußprüfung enthält somit in Form der Prüfungsprogrammplanung bereits eine Strukturplanung, wie sie im Projektmanagement vorgenommen wird (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Probleme in der Prüfungsplanung

Welche Probleme ergeben sich üblicherweise in der Prüfungsplanung?					
	immer	gelegentlich	nie	keine Antwort	Summe
Mangelnde Prüfungsbereitschaft des zu prüfenden Unternehmens	13%	87%	0%	0%	100%
Schwierigkeiten bei der Zeitschätzung für die Prüfungshandlungen	6%	88%	6%	0%	100%
Engpaß: Verfügbarkeit von Prüfern	10%	69%	19%	2%	100%
Schwierigkeiten bei der Strukturierung der Prüfung	0%	63%	29%	8%	100%

Eine Verbesserung des Ablaufs der Jahresabschlußprüfung muß also auf jeden Fall an der Zeitschätzung und an der Personaleinsatzplanung ansetzen. Der Abschlußprüfer kann Schwierigkeiten in der Zeitschätzung der Jahresabschlußprüfung begegnen, indem er das Balkendiagramm aus dem Projektmanagement übernimmt. Die Verfügbarkeit der Prüfer wird verbessert, wenn der Abschlußprüfer die projektorientierte Kapazitätsplanung einsetzt.

Die mangelnde Prüfungsbereitschaft ist ein Problem, das zumindest zu einem wesentlichen Teil vom Verhalten des zu prüfenden Unternehmens abhängt. Projektmanagement bietet dem Abschlußprüfer an dieser Stelle Unterstützung, indem der Abschlußprüfer seine Leistung dem zu prüfenden Unternehmen durch eine bessere Planungsdokumentation präsentiert. Mehrkosten, die dem zu prüfenden Unternehmen durch Verzögerungen entstehen, lassen sich mit Hilfe dieser Darstellung unter Umständen leichter begründen.

Die Standardisierungen im Prozeß der Jahresabschlußprüfung lassen den Einsatz vom Planungstools aus dem Projektmanagement sinnvoll erscheinen. Daher wurde gefragt, wie die Wirtschaftsprüfer verschiedene Aussagen zu standardisierten, Software-gestützten Planungsinstrumenten beurteilen. Die Mehrheit der befragten Wirtschaftsprüfer war der Meinung, daß standardisierte, Software-gestützte Planungsinstrumente eine strukturierte Planung der Prüfung erleichtern (84% „trifft zu“) und daß Prüfungsprogramme durch standardisierte, Software-gestützte Planungsinstrumente sinnvoll ergänzt werden (73% „trifft zu“). Die Aussage, daß standardisierte, Software-gestützte Planungsinstrumente eine flexible Anpassung der Planung im Prüfungsverlauf ermöglichen, wurde nur von 4% mit „trifft nicht zu“ beantwortet.

10% gaben auf diese Frage allerdings keine Antwort. Nur 2% waren der Meinung, daß der Einsatz von standardisierten Planungstools nicht möglich sei (vgl. Tabelle 5).

Die Frage nach den standardisierten Planungstools wurde von den CPA eindeutig beantwortet. 100% der antwortenden CPA waren der Meinung, daß standardisierte Planungstools eine strukturierte Planung erleichtern. Keiner der antwortenden CPA gab an, daß der Einsatz standardisierter Planungstools nicht möglich sei. Die Antworten der CPA zeigen somit einen eindeutigen Trend zum Einsatz standardisierter Planungstools auf.

Tabelle 5: Standardisierte Planungstools

Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zu standardisierten, EDV-gestützten Planungsinstrumenten (Planungstools) in der Jahresabschlußprüfung?					
	trifft zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu	keine Antwort	Summe
Standardisierte, EDV-gestützte Planungsinstrumente erleichtern eine strukturierte Planung der Jahresabschlußprüfung.	84%	4%	4%	8%	100%
Prüfprogramme können durch standardisierte, EDV-gestützte Planungsinstrumente sinnvoll ergänzt werden.	73%	17%	6%	4%	100%
Standardisierte, EDV-gestützte Planungsinstrumente ermöglichen eine flexible Anpassung der Planung im Prüfungsverlauf.	48%	38%	4%	10%	100%
Der Einsatz von standardisierten, EDV-gestützten Planungsinstrumenten ist nicht möglich.	2%	19%	67%	12%	100%

Insgesamt ist aus den Antworten zu der Frage nach der Verwendbarkeit der Planungstools zu schließen, daß der Einsatz von standardisierten, Software-gestützten Planungsinstrumenten, wie sie im Projektmanagement verwendet werden, in der Jahresabschlußprüfung möglich und sinnvoll ist. Dieses Teilergebnis ist eine sehr wichtige Voraussetzung für den Einsatz vom Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung.

Aufgrund der Bedeutung der Meilensteintechnik für das Projektmanagement wurde gefragt, welche Teilaufgaben in der Jahresabschlußprüfung als Meilensteine zur Strukturierung der Prüfung eingesetzt werden können. Die befragten Wirtschaftsprüfer sollten sieben Teilaufgaben danach beurteilen, ob diese Teilaufgaben zur Strukturierung der Prüfung geeignet sind.

Die Antworten ergaben, daß die Prüfung des Internen Überwachungssystems (46% „sehr geeignet“ und 44% „geeignet“), die Durchführung einer Vor- bzw. Zwischenprüfung (38% „sehr geeignet“ und 50% „geeignet“) und die Erstellung einer Grobplanung (63% „sehr geeignet“ und 23% „geeignet“) zur Strukturierung der Prüfung in Teilaufgaben verwendet werden können. Die Prüfung der Inventur (29% „sehr geeignet“ und 48% „geeignet“) und die Formulierung des Prüfungsberichts (11% „sehr geeignet“ und 50% „geeignet“) erhielten eine etwas geringe Zustimmung. Der Abschluß aller materiellen Prüfungshandlungen (46% „weniger geeignet“) und die Schlußbesprechung (52% „weniger geeignet“) werden dagegen als nicht zweckmäßig angesehen (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Teilaufgaben zur Strukturierung der Jahresabschlußprüfung

Welche Teilaufgaben in der Jahresabschlußprüfung sind zur Strukturierung des Prüfungsprozesses in planbare Abschnitte geeignet?					
	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	keine Antwort	Summe
Prüfung des Internen Überwachungssystems (IÜS)	46%	44%	6%	4%	100%
Durchführung einer Vor- bzw. Zwischenprüfung	38%	50%	8%	4%	100%
Erstellung einer Grobplanung der Prüfung	63%	23%	8%	6%	100%
Prüfung der Inventur	29%	48%	19%	4%	100%
Endgültige Formulierung des Prüfungsberichts	11%	50%	31%	8%	100%
Abschluß aller materiellen Prüfungshandlungen	17%	27%	46%	10%	100%
Schlußbesprechung	13%	29%	52%	6%	100%

Aus den Antworten folgt, daß Teilaufgaben in der Jahresabschlußprüfung bestehen, die sich zur Strukturierung der Prüfung eignen. Die Grobgliederung der Prüfung sollte nach Meinung der antwortenden Wirtschaftsprüfer anhand der Prüfung des Internen Überwachungssystems, anhand der Durchführung einer Vor- bzw. Zwischenprüfung und anhand der Erstellung einer Grobplanung sowie anhand der Prüfung der Inventur und anhand der Formulierung des Prüfungsberichts vorgenommen werden. Diese Aufgaben bilden als projektorientierte Meilensteine die Eckpunkte eines Projektstrukturplans für die Jahresabschlußprüfung.

Die Personaleinsatzplanung in der Jahresabschlußprüfung wird bei einem Einsatz von Projektmanagement um die Kapazitätsplanung und um Auswahlkriterien bei der Zusammenstellung des Prüfungsteams ergänzt. Mit einer Frage nach der Beachtung von bestimmten Aspekten für Personaleinsatzplanung wurde daher überprüft, welche Faktoren nach Meinung der befragten Wirtschaftsprüfer bisher beachtet werden. Erwartungsgemäß werden Spezialkenntnisse des Prüfers über das zu prüfende

Unternehmen „immer“ (75%) oder „gelegentlich“ (23%) sowie Spezialkenntnisse über die Branche des zu prüfenden Unternehmens „immer“ (63%) oder „gelegentlich“ (37%) beachtet (vgl. Tabelle 7).

Die befragten Wirtschaftsprüfer berücksichtigen allerdings auch die sogenannten weichen Faktoren erstaunlich oft. Die Zusammenarbeit des Prüfers mit den anderen Prüfern wird von 90% der antwortenden Prüfer (50% „immer“ und 40% „gelegentlich“), das Auftreten des Prüfers gegenüber den Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens sowie die Kommunikationsfähigkeit des Prüfers werden sogar von jeweils 94% der antwortenden Prüfer „immer“ oder „gelegentlich“ beachtet (67% „immer“ und 27% „gelegentlich“ bzw. 54% „immer“ und 40% „gelegentlich“).

Tabelle 7: Aspekte der Personaleinsatzplanung

Werden die folgenden Aspekte für die Personaleinsatzplanung Ihrer Meinung nach beachtet?					
	immer	gelegentlich	nie	keine Antwort	Summe
Spezialkenntnisse des Prüfers über das zu prüfende Unternehmen	75%	23%	0%	2%	100%
Spezialkenntnisse des Prüfers über die Branche des zu prüfenden Unternehmens	63%	37%	0%	0%	100%
Zusammenarbeit des Prüfers mit den anderen Prüfern im Team	50%	40%	8%	2%	100%
Auftreten des Prüfers gegenüber den Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens	67%	27%	4%	2%	100%
Kommunikationsfähigkeit des Prüfers	54%	40%	4%	2%	100%

Die Antworten zu den Aspekten der Personaleinsatzplanung zeigen, daß der Abschlußprüfer in weitaus stärkerem Maße als von der Literatur bisher vermutet bei der Personaleinsatzplanung weiche Faktoren berücksichtigt. Die Auswahlkriterien in der Personaleinsatzplanung der Jahresabschlußprüfung gehen damit schon heute weit über die Berücksichtigung der rein fachlichen Kriterien hinaus. Die Antworten auf die Frage nach den wesentlichen Auswahlkriterien weisen eine hohe Übereinstimmung zwischen der Vorgehensweise im Projektmanagement und in der Jahresabschlußprüfung auf. Die Antworten sprechen dafür, daß die Auswahlkriterien der Personaleinsatzplanung im Projektmanagement von der Jahresabschlußprüfung angenommen werden.

5.2 Anforderungen der Wirtschaftsprüferpraxis an ein Projektmanagement in der Prüfungsdurchführung

Der Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung soll dazu dienen, den Verlauf der Jahresabschlußprüfung effizienter zu gestalten. Hierzu mußten die wesentlichen Probleme ermittelt werden, die üblicherweise im Prüfungsverlauf auftreten. Es wurden sechs mögliche Probleme im Prüfungsverlauf als Antwortmöglichkeit vorgegeben. Eine zu lange Dauer der Prüfungsverhandlungen (4% „immer“ oder 96% „gelegentlich“), mangelnde Prüfungsbereitschaft (10% „immer“ oder 90% „gelegentlich“) und Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung im zu prüfenden Unternehmen (10% „immer“ oder 88% „gelegentlich“) wurden von fast allen Befragten als Probleme genannt. Mangelnde Informationsflüsse im Prüfungsteam zwischen dem Prüfungsleiter und den einzelnen Prüfern wurden von ungefähr der Hälfte der

Antwortenden als „gelegentlich“ auftretendes Problem genannt, die andere Hälfte der Antwortenden gab an, daß dies „nie“ ein Problem sei (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Probleme im Prüfungsverlauf

Steuerung: Welche Probleme ergeben sich üblicherweise im Prüfungsverlauf?					
	immer	gelegentlich	nie	keine Antwort	Summe
Zu lange Dauer der Prüfungshandlungen	4%	96%	0%	0%	100%
Mangelnde Prüfungsbereitschaft des zu prüfenden Unternehmens	10%	90%	0%	0%	100%
Mangelnde Motivation der Prüfer	0%	23%	77%	0%	100%
Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung im zu prüfenden Unternehmen	10%	88%	2%	0%	100%
Mangelnde Information des Prüfungsleiters durch Prüfer	0%	50%	50%	0%	100%
Mangelnde Information der Prüfer durch den Prüfungsleiter	0%	60%	40%	0%	100%

Mangelnde Prüfungsbereitschaft des zu prüfenden Unternehmens ist somit nicht nur in der Prüfungsplanung, sondern auch in der Prüfungsdurchführung ein wichtiges Problem. Außerdem sind Probleme in der Informationsbeschaffung zu beseitigen. Der Abschlußprüfer kann die Bedeutung der Informationen über das zu prüfende Unternehmen für den planmäßigen Prüfungsverlauf durch professionelle Darstellung der Planung verdeutlichen. Projektmanagement ist für den Abschlußprüfer eine Unterstützung, wenn er – mit der gebotenen Zurückhaltung, was zum Beispiel die Darstellung der Prüfungsstrategie angeht – seine Arbeit in Form eines systematischen Projektmanagements präsentiert. Projektmanagement hilft dem Abschlußprüfer auf diese Weise, seine Leistung gegenüber dem zu prüfenden Unternehmen besser darstellen zu können.

Das zentrale Problem in der Prüfungsdurchführung ist allerdings die zu lange Dauer der Prüfungshandlungen. An dieser Stelle setzt die projektorientierte Steuerung der Jahresabschlußprüfung an.

Projektmanagement bietet verschiedene Maßnahmen, mit denen der Abschlußprüfer den Prüfungsverlauf steuern kann. Es wurde daher gefragt, mit welchen Maßnahmen der Abschlußprüfer versuchen sollte, einen gefährdeten Endtermin für die Jahresabschlußprüfung einzuhalten. Antwortmöglichkeiten waren Maßnahmen aus dem Projektmanagement, die an die Anforderungen in der Jahresabschlußprüfung angepaßt wurden.

Als geeignete Maßnahmen wurden die Anordnung von Überstunden (48% „sehr geeignet“ und 46% „geeignet“), der verstärkte Einsatz analytischer Prüfungshandlungen (44% „sehr geeignet“ und 37% „geeignet“) sowie der Einsatz zusätzlicher Prüfer (25% „sehr geeignet“ und 54% „geeignet“) genannt. Der Austausch von Prüfern gegen andere Prüfer mit einer höheren Qualifikation wurde dagegen nur von 36% (4% „sehr geeignet“ und 32% „geeignet“) als geeignet angesehen. 60% der Antwortenden lehnen diese Maßnahme als

„weniger geeignet“ ab (vgl. Tabelle 9). Die Ablehnung dieser Maßnahme bestätigt auch die im Projektmanagement oft vertretene Auffassung, wonach der Austausch von Mitarbeitern im Team eher unzweckmäßig ist.

Tabelle 9: Maßnahmen zur Einhaltung des Endtermins

Steuerung: Mit welchen Maßnahmen sollte der Abschlußprüfer versuchen, einen gefährdeten Endtermin für die Jahresabschlußprüfung einzuhalten?					
	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	keine Antwort	Summe
Ausnutzung zeitlicher Reserven	29%	38%	6%	27%	100%
Anordnung von Überstunden	48%	46%	2%	4%	100%
Einsatz zusätzlicher Prüfer	25%	54%	17%	4%	100%
Austausch von Prüfern gegen andere Prüfer mit höherer Qualifikation	4%	32%	60%	4%	100%
Verstärkter Einsatz analytischer Prüfungshandlungen	44%	37%	15%	4%	100%

Die Antworten auf die Fragen zu den Steuerungsmaßnahmen zeigen, daß die im Projektmanagement verwendeten Maßnahmen zur Steuerung des Prüfungsprozesses in der Jahresabschlußprüfung bereits eingesetzt werden. Hier ist vor allem das klassische Instrument der Überstunden zu nennen. Es besteht bei den Maßnahmen zur Steuerung des Prüfungsverlaufs somit bereits weitgehende Übereinstimmung zwischen dem Vorgehen im Projektmanagement und dem Vorgehen in der Jahresabschlußprüfung.

Die Antworten auf die Frage nach der „Ausnutzung zeitlicher Reserven“ sind besonders auffällig. Der Abschlußprüfer ist nach der Facharbeit des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes verpflichtet, bei der Planung der Jahresabschlußprüfung zeitliche Reserven einzuplanen. Es wäre daher zu erwarten gewesen, daß die Ausnutzung zeitlicher Reserven eine wichtige Rolle als Steuerungsinstrument einnimmt. Die Steuerungsmaßnahme „Ausnutzung zeitlicher Reserven“ wurde zwar nur von 6% als „weniger geeignet“ angesehen, 27% gaben aber keine Antwort auf diese Frage. Auch bei anderen Fragen kam es vor, daß einzelne Wirtschaftsprüfer keine Angaben machten. Der Wert von 27% bei dieser Frage ist jedoch der mit Abstand höchste Wert. Dies läßt den Schluß zu, daß es sich bei der Frage nach der Berücksichtigung zeitlicher Reserven um ein sensibles Thema handelt und die Pflicht zur Einplanung zeitlicher Reserven offenbar von einem Großteil der Prüfer nicht beachtet wird. Möglicherweise wird die Maßnahme auch nur deshalb nicht genannt, weil die Einplanung zeitlicher Reserven für die befragten Wirtschaftsprüfer eine selbstverständlich zu erfüllende Verpflichtung ist.

Die Prüfungsqualität hängt wesentlich von der Qualität der Informationen über das Prüfungsobjekt ab, die bei der Ermittlung des Prüfungsurteils verarbeitet werden. Die Abschlußprüfer wurden daher gefragt, welche Methoden und Instrumente für die Informationsversorgung in der Jahresabschlußprüfung wichtig sind. Die einheitliche Prüfungsdokumentation (65% „sehr wichtig“ und 31% „wichtig“) sowie die Besprechung des Prüfungsverlaufs mit den Prüfern vor Beginn der Prüfungshandlungen (77% „sehr wichtig“ und 23% „wichtig“) haben zentrale Bedeutung für die Informationsversorgung.

Die Bedeutung von Besprechungen vor Beginn der Prüfung wird von allen antwortenden Prüfern bejaht (77% „sehr wichtig“ und 23% „sehr wichtig“). Es überrascht allerdings, daß die Antwortenden den Besprechungen während der Prüfung nur eine geringe Bedeutung beimessen. Immerhin 19% der Antwortenden halten tägliche, gegebenenfalls nur kurze Besprechungen für „weniger wichtig“, 25% der Antwortenden halten

gar eine geringere Häufigkeit in Form von wöchentlichen Besprechungen für „weniger wichtig“ (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Methoden und Instrumente der Informationsversorgung

Welche Methoden und Instrumente sind für die Informationsversorgung in der Jahresabschlußprüfung wichtig?					
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	keine Antwort	Summe
Untereinander vernetzte Computer (z.B. durch <i>Local Area Network [LAN]</i>)	21%	33%	42%	4%	100%
Einheitliche Dokumentation der Prüfung (z.B. einheitliche Abfassung von Arbeitspapieren)	65%	31%	2%	2%	100%
Besprechung des Prüfungsverlaufs mit den Prüfern vor Beginn der Prüfungshandlungen	77%	23%	0%	0%	100%
Tägliche, ggf. nur kurze Besprechungen	27%	52%	19%	2%	100%
Wöchentliche, ggf. nur kurze Besprechungen	19%	48%	25%	8%	100%

Die Informationsversorgung im Projektmanagement hängt eng mit der Nutzung von Software zusammen. Der Einsatz der Informationstechnologie ist im Projektmanagement schon weit fortgeschritten. Ein wichtiger Bestandteil der Informationstechnologie sind untereinander vernetzte Computer. Untereinander vernetzte Computer würden in der Jahresabschlußprüfung den Zugriff auf zentrale Dokumente (zum Beispiel Arbeitspapiere oder Prüfungsberichte) und auf Datenbanken (zum Beispiel Branchenkenntzahlen) erlauben.

54% aller antwortenden Prüfer halten untereinander vernetzte Computer in der Jahresabschlußprüfung für „sehr wichtig“ (21%) oder für „wichtig“ (33%). Die Antworten der Wirtschaftsprüfer und der CPA unterscheiden sich in dieser Frage deutlich. 51% der antwortenden Wirtschaftsprüfer gaben an, daß sie untereinander vernetzte Computer für sehr wichtig oder für wichtig halten. Dagegen weisen 67% der CPA den untereinander vernetzten Computern eine hohe Bedeutung zu, 11% gaben keine Antwort. Diese

Antworten sind von besonderem Interesse, da viele Weiterentwicklungen der Jahresabschlußprüfung in der amerikanischen Berufspraxis entstanden. Es kann also aufgrund der deutlich höheren Zustimmung von den CPA davon ausgegangen werden, daß auch der verstärkte Einsatz von Software mit untereinander vernetzten Computern bald auch in Deutschland üblich sein wird. Die Konsequenz für die Jahresabschlußprüfung aus der verstärkten Nutzung der Software wäre der zunehmende Einsatz von Softwaregestützten Planungsinstrumenten aus dem Projektmanagement.

Die Notwendigkeit des Einsatzes projektorientierter Führungstechniken wurde u.a. mit dem verstärkten Einsatz sachverständiger Dritter in der Jahresabschlußprüfung begründet. Die Frage, ob zukünftig verstärkt sachverständige Dritte (DV-Experten, Rechtsexperten oder Steuerexperten) in Prüfungsteams integriert werden müssen, wurde eindeutig (71%) mit „ja“ beantwortet (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Notwendigkeit der zunehmende Integration von sachverständigen Dritten in Prüfungsteams

Werden zukünftig verstärkt sachverständige Dritte (z.B. EDV-Experten, Rechtsexperten oder Steuerexperten) in Prüfungsteams integriert werden müssen?	
ja	71%
unentschieden	17%
nein	8%
keine Antwort	4%
Summe	100%

Projektmanagement dient als Führungskonzept auch dazu, die Leistung der Mitarbeiter zu erhöhen. In einer weiteren Frage wurde daher untersucht, welche Bedeutung gezielte Maßnahmen zur Motivation in der Jahresabschlußprüfung haben. 88% der antwortenden Prüfer gaben an, daß gezielte Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter eine große

Bedeutung in der Jahresabschlußprüfung haben. Keiner der antwortenden Prüfer gab an, daß die Mitarbeiterführung „geringe Bedeutung“ hätte (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Bedeutung der Mitarbeitermotivation in der Jahresabschlußprüfung

Welche Bedeutung haben Ihrer Meinung nach gezielte Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter?	
große Bedeutung	88%
unentschieden	8%
geringe Bedeutung	0%
keine Antwort	4%
Summe	100%

Die Antworten zeigen eindeutig, daß die Verwendung von Maßnahmen zur Mitarbeiterführung in der Jahresabschlußprüfung sinnvoll und erforderlich sind. Projektmanagement bietet dem Abschlußprüfer hier Unterstützung, da Projektmanagement sowohl eine Organisationsform als auch ein Führungskonzept ist.

Es stellte sich nun die Frage, welche Maßnahmen aus dem Projektmanagement zur Mitarbeiterführung geeignet sind. Die Wirtschaftsprüfer sollten beurteilen, welche Maßnahmen aus dem Projektmanagement zur Führung und Motivation von Mitarbeitern in der Jahresabschlußprüfung eingesetzt werden können.

Antwortmöglichkeiten waren immaterielle und materielle Maßnahmen. Die immateriellen Maßnahmen (Übertragung von Verantwortung innerhalb einer Prüfung oder innerhalb der Praxisgesellschaft sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche) wurden von den befragten Wirtschaftsprüfern mit 98% (67% „sehr geeignet“ und 31% „geeignet“) bzw. 94% (46% „sehr geeignet“ und 48% „geeignet“) Zustimmung in ihrer Eignung etwas besser beurteilt als die materiellen Maßnahmen (Geldleistungen und Ausgleich von Überstunden durch Freizeit) mit 85% (33% „sehr geeignet“ und 52% „geeignet“) bzw. 81%

(25% „sehr geeignet“ und 56% „geeignet“) Zustimmung (vgl. Tabelle 13). Ein deutlicher Unterschied in den Antworten der Wirtschaftsprüfer und der CPA zeigte sich in der Frage der Motivationswirkung von Geldleistungen. Gegenüber nur 2% der deutschen Berufsträger hielten mehr als die Hälfte der CPA (56%) Geldleistungen für weniger geeignet.

Tabelle 13: Maßnahmen zur Mitarbeiterführung

Mitarbeiterführung: Welche Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach zur Führung und zur Motivation der Mitarbeiter in der Jahresabschlußprüfung geeignet?					
	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	keine Antwort	Summe
Übertragung von Verantwortung innerhalb einer Prüfung oder innerhalb der Praxis/Gesellschaft	67%	31%	0%	2%	100%
Regelmäßige Mitarbeitergespräche (z.B. Gespräche über die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte)	46%	48%	2%	4%	100%
Geldleistungen (z.B. Prämien, Gehaltserhöhungen)	33%	52%	13%	2%	100%
Ausgleich von Überstunden durch Freizeit	25%	56%	17%	2%	100%

Diese Antworten zeigen die bei Wirtschaftsprüfern vorhandene Bereitschaft, auch sogenannte weiche Erfolgsfaktoren – wie im Projektmanagement gefordert – in der Jahresabschlußprüfung zu berücksichtigen. Die antwortenden Wirtschaftsprüfer messen der Mitarbeiterführung eine hohe Bedeutung bei. Projektmanagement als Führungsform in der Jahresabschlußprüfung würde diese vorhandene Bereitschaft zur Mitarbeiterführung nutzen.

5.3 Möglichkeiten und Grenzen des praktischen Einsatzes von Projektmanagement in der Prüfungsüberwachung

Zunächst wurde gefragt, welche Probleme sich üblicherweise in der Prüfungsüberwachung ergeben. Hauptproblem in der Prüfungsüberwachung sind fehlende Plandaten. Plandaten fehlen bei 88% der Antwortenden „immer“ (7%) oder „gelegentlich“ (81%). 79% der Antwortenden gaben zudem an, daß Istdaten zum Prüfungsverlauf „immer“ (2%) oder „gelegentlich“ (77%) fehlen.

Daraus folgt, daß eine gewissenhafte Prüfungsüberwachung in der bisherigen Form der Jahresabschlußprüfung eigentlich gar nicht vorgenommen werden kann, da Istwerte zum Prüfungsverlauf fehlen, Überwachung jedoch immer aus einem Vergleich von Planwerten mit Istwerten besteht.

Die Methoden und Instrumente müssen eine zeitnahe Überwachung des Prüfungsverlaufs gewährleisten. 83% der Antwortenden gaben an, daß der zeitliche Abstand zwischen der Prüfungshandlung und der Überwachungshandlung „immer“ (8%) oder „gelegentlich“ (75%) zu groß sei. Die Unvollständigkeit der Dokumentation wurde von 81% als ein „immer“ (4%) oder „gelegentlich“ (77%) auftretendes Problem der Prüfungsüberwachung genannt. Auch die Ermittlung von Gründen für Verzögerungen im Prüfungsverlauf ist

für den Großteil der antwortenden Prüfer „immer“ (8%) oder „gelegentlich“ (54%) ein Problem (vgl. Tabelle 14).

Die Darstellung des sachlichen und zeitlichen Fortschritts der Prüfung war für fast zwei Drittel der antwortenden Prüfer (65%) „immer“ (11%) oder „gelegentlich“ (54%) ein Problem. Der Abschlußprüfer kann das Problem der Darstellung des Prüfungsfortschritts lösen, wenn er Instrumente aus dem Projektmanagement wie die Meilensteintrendanalyse einsetzt. Die Voraussetzungen dafür sind gegeben, da standardisierte Tools in der Jahresabschlußprüfung einsetzbar sind und der Einsatz von der Berufspraxis gewünscht werden.

Tabelle 14: Probleme in der Prüfungsüberwachung

Welche Probleme ergeben sich üblicherweise in der Prüfungsüberwachung?					
	immer	gelegentlich	nie	keine Antwort	Summe
Fehlende Plandaten zum Prüfungsverlauf	7%	81%	8%	4%	100%
Zu großer zeitlicher Abstand zwischen Prüfungshandlung und Überwachungshandlung	8%	75%	15%	2%	100%
Unvollständigkeit der Dokumentation	4%	77%	17%	2%	100%
Fehlende Istdaten zum Prüfungsverlauf	2%	77%	17%	4%	100%
Schwierigkeiten bei der Darstellung des Prüfungsfortschritts	11%	54%	31%	4%	100%
Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Gründen für Verzögerungen im Prüfungsverlauf	8%	54%	36%	2%	100%

Der Einsatz von Projektmanagement wirkt sich in der Prüfungsüberwachung auf die Überwachungsmaßnahmen und auf die Qualifikation der Mitarbeiter des Abschlußprüfers aus. Es wurde anschließend gefragt, welche Methoden und Instrumente zur Überwachung der Jahresabschlußprüfung geeignet sind. Die Prüfungsdokumentation ist der wichtigste Ansatzpunkt für den Einsatz von Projektmanagement in der Überwachung der Jahresabschlußprüfung. Der Abschlußprüfer muß aufgrund der berufsrechtlichen und der

gesetzlichen Vorschriften den gesamten Prüfungsverlauf und sämtliche Prüfungsfeststellungen dokumentieren. Die Überwachung der Jahresabschlußprüfung erfolgte bisher fast ausschließlich über die Dokumentation. Die Durchsicht der Prüfungsdokumentation als klassische Überwachungsmethode wurde erwartungsgemäß von fast allen Antwortenden genannt (65% „sehr geeignet“ und 33% „geeignet“) (vgl. Tabelle 15). Die Prüfungsüberwachung durch formelle Überwachungshandlungen muß in vollem Umfang beibehalten werden, sie wird bei einem Einsatz von Projektmanagement allerdings durch informelle Prüfungshandlungen aus der Projektüberwachung ergänzt. Diese informellen Überwachungshandlungen dienen in besonderer Weise der Früherkennung von Plan/Ist-Abweichungen im Prüfungsverlauf. Der Abschlußprüfer muß allerdings auch diese informellen Überwachungshandlungen dokumentieren.

Die bisherigen Antworten zur Prüfungsplanung und zur Prüfungsdurchführung führten zu dem Ergebnis, daß die Abschlußprüfung bei der Planung und Durchführung der Prüfung auch weiche Faktoren berücksichtigt. Es paßt daher in das bisher ermittelte Gesamtbild, daß persönliche Gespräche des Prüfungsleiters mit den Prüfern für 98% der antwortenden Abschlußprüfer für Zwecke der Überwachung als „sehr geeignet“ (75%) oder „geeignet“ (23%) beurteilt werden. Auch die Überwachung des Prüfungsverlaufs mittels Vergleich der Plantermine mit den Istterminen erhielt mit 87% ebenfalls eine hohe Zustimmung (27% „sehr geeignet“ und 60% „geeignet“). Die Antwort zum Plan/Ist-Vergleich konnte allerdings nur eingeschränkt verwertet werden, da ein Großteil der Antwortenden angab, daß Plandaten und Istdaten zum Prüfungsverlauf oft fehlen (vgl. oben Tabelle 14).

Tabelle 15: Methoden und Instrumente der Prüfungsüberwachung

Welche Methoden und Instrumente sind zur Prüfungsüberwachung geeignet?					
	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet	keine Antwort	Summe
Persönliche Gespräche des Prüfungsleiters mit den Prüfern	75%	23%	0%	2%	100%
Durchsicht der Prüfungsdokumentation	65%	33%	0%	2%	100%
Vergleich der Plantermine mit den Istterminen	27%	60%	13%	0%	100%

Die Prüfungsüberwachung dient der Qualitätssicherung in der Jahresabschlußprüfung. Eine wichtige Maßnahme der Prüfungsüberwachung im Rahmen der *Quality Control* besteht darin, eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter des Abschlußprüfers zu gewährleisten. Die Mitarbeiter müssen bei einem Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung neben den fachlichen Kenntnissen in der Rechnungslegung und in der Prüfung auch Kenntnisse im Einsatz von Projektmanagement und soziale Kompetenzen haben sowie die Methoden und Instrumente des Projektmanagements anwenden können.

Der Prüfungsleiter bzw. der Projektleiter sind die zentralen Personen im Prozeß der Leistungserstellung. Die befragten Prüfer sollten abschließend zwei Aussagen zur Funktion des Prüfungsleiters beurteilen. Die erste Aussage hatte die Funktion des Prüfungsleiters zum Inhalt. Es wurde gefragt, ob der Prüfungsleiter die Funktion eines Projektleiters übernehmen sollte, der den Prüfungsverlauf permanent überwacht und koordiniert. Diese Aussage stellte eine direkte Parallelität zwischen der Jahresabschlußprüfung und dem Projektmanagement her, da im Projektmanagement oft die Forderung nach einem ausschließlich koordinierenden Projektleiter erhoben wird. Die Aussage fand mit 90% eine hohe Zustimmung bei den Antwortenden (vgl. Tabelle 16). Die antwortenden Wirtschaftsprüfer sehen den Prüfungsleiter somit bereits heute eindeutig in der Rolle eines überwachenden und koordinierenden Projektleiters.

Tabelle 16: Prüfungsleiter als koordinierender Projektleiter

Wie beurteilen Sie die folgende Aussage: „Der Prüfungsleiter muß die Funktion eines Projektleiters übernehmen, der den Prüfungsverlauf permanent überwacht und koordiniert.“	
stimme zu	90%
unentschieden	8%
stimme nicht zu	0%
keine Antwort	2%
Summe	100%

Es wird im Projektmanagement oft gefordert, daß der Projektleiter keine fachlichen Aufgaben im Projekt übernehmen soll und sich stattdessen vollständig auf die Überwachung und Koordination des Projektverlaufs konzentrieren soll. Die erste Aussage zur Funktion des Prüfungsleiters wurde daher deutlich enger gefaßt und es wurde den Abschlußprüfern eine zweite Aussage zur Beurteilung vorgelegt. Die Wirtschaftsprüfer sollten beurteilen, ob der Prüfungsleiter selbst keine Prüfungshandlungen vornehmen sollte, um sich ganz auf die Überwachung und Koordination des Prüfungsverlaufs konzentrieren zu können. Diese Aussage wurde von den antwortenden Prüfern mit 73% verneint (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 17: Prüfungshandlungen durch den Prüfungsleiter

Wie beurteilen Sie die folgende Aussage: „Der Prüfungsleiter selbst sollte keine Prüfungshandlungen vornehmen, um sich ganz auf die Überwachung und Koordination des Prüfungsverlaufs konzentrieren zu können.“	
stimme zu	8%
unentschieden	17%
stimme nicht zu	73%
keine Antwort	2%
Summe	100%

Ein lediglich koordinierender Prüfungsleiter wird von den befragten Prüfern somit eindeutig abgelehnt. Der Hauptgrund für die Ablehnung dieser Aussage dürfte die Personalknappheit in der Jahresabschlußprüfung sein: Wirtschaftsprüfungsgesellschaften können es sich wegen der Menge der Prüfungsaufträge im ersten Kalenderhalbjahr und wegen des Zeitdrucks nicht leisten, einen Mitarbeiter ausschließlich mit der Überwachung und Koordination zu beauftragen, ohne daß dieser Mitarbeiter Prüfungshandlungen vornimmt. Diese Schlußfolgerung wird durch einzelne zusätzliche, frei formulierte Antworten der antwortenden Prüfer bestätigt.

Der Einsatz von Projektmanagement wirkt sich auf die Auswahl der Mitarbeiter des Abschlußprüfers aus, da bei der Einstellung erweiterte Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter gestellt werden. Die Erweiterung der Anforderungen an die Qualifikation gilt vor allem für den Prüfungsleiter, da dieser für den ordnungsgemäßen Prüfungsverlauf verantwortlich ist. Aber auch die einzelnen Prüfer müssen bei einem Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung eine höhere Qualifikation vorweisen. Die Anforderungen wirken sich auf die einzelnen Prüfer jedoch in geringerem Umfang als auf den Prüfungsleiter aus, da die einzelnen Prüfer eine geringere Verantwortung in der Prüfung als der Prüfungsleiter tragen.

Die letzte Frage der empirischen Untersuchung hatte die geforderten Fähigkeiten des Prüfungsleiters zum Inhalt. Es wurde gefragt, welche Fähigkeiten – neben Fähigkeiten in Rechnungslegung und in Prüfungstechnik – ein Prüfungsleiter haben sollte. Die vorgeschlagenen Antworten waren Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Organisationsvermögen. Diese Aspekte wurden von allen Antwortenden als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ angesehen (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 18: Fähigkeiten eines Prüfungsleiters

Welche Fähigkeiten – neben Fähigkeiten in Rechnungslegung und in Prüfungstechnik – muß ein Prüfungsleiter Ihrer Meinung nach haben?					
	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	keine Antwort	Summe
Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung	81%	17%	0%	2%	100%
Teamfähigkeit	83%	15%	0%	2%	100%
Kommunikationsfähigkeit	81%	19%	0%	0%	100%
Organisationsvermögen	77%	23%	0%	0%	100%

Diese Antworten zeigen, daß die Berücksichtigung sozialer Kompetenzen in der Jahresabschlußprüfung von sehr hoher Bedeutung ist. Projektmanagement als Führungskonzept für die Jahresabschlußprüfung baut auf diesen sozialen Kompetenzen auf und verbindet die sozialen Kompetenzen mit den technischen Instrumenten des Projektmanagements.

5.4 Ergebnis der empirischen Umfrage: Anwendung von Software-Tools und Berücksichtigung weicher Erfolgsfaktoren als zentrale Anforderungen der Praxis an ein Projektmanagement für die Jahresabschlußprüfung

Die empirische Untersuchung zeigt deutlich, daß die Software-Tools und die sogenannten weichen Erfolgsfaktoren des Projektmanagements ohne Probleme in der Jahresabschlußprüfung eingesetzt werden können.

Die Tools der Planungssoftware aus dem Projektmanagement erlauben dem Abschlußprüfer nach Aussage der antwortenden Wirtschaftsprüfer eine einfache Aufstellung der Planung. Der Abschlußprüfer kann die Planung mit Hilfe dieser Planungstools leicht an Änderungen im Prüfungsverlauf anpassen. Der Einsatz der Software bietet mit dem Projektstrukturplan, dem Balkendiagramm und der Meilensteintrendanalyse Ansatzpunkte für einen Einsatz der Tools des Projektmanagements in der Jahresabschlußprüfung. Projektmanagement schafft somit in der Prüfungsplanung die wesentlichen Voraussetzungen für eine effiziente Durchführung und Überwachung der Prüfung. Die technischen Voraussetzungen für einen Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung sind gegeben, da der Abschlußprüfer bereits heute in hohem Maße Software einsetzt.

Die antwortenden Wirtschaftsprüfer akzeptieren die im Projektmanagement bestehende Kombination von technischen Tools mit der Beachtung weicher Erfolgsfaktoren. Weiche Erfolgsfaktoren dienen dazu, den Produktionsfaktor Personal besser zu nutzen. Die Wirtschaftsprüferpraxis berücksichtigt bereits heute teilweise verhaltensorientierte Aspekte bei der Zusammenstellung des Prüfungsteams. Auch in der Mitarbeiterführung zeigen sich die antwortenden Abschlußprüfer aufgeschlossen. Mitarbeiterführung wird als bedeutendes Element in der Jahresabschlußprüfung angesehen, projektorientierte Führungsmethoden wie die Übertragung von Verantwortung und regelmäßige Mitarbeitergespräche werden positiv beurteilt. Die Überwachung der Jahresabschlußprüfung bedeutet für die antwortenden Wirtschaftsprüfer deutlich mehr als die reine Durchsicht der Prüfungsdokumentation. Der Prüfungsleiter hat vielmehr bereits heute die Rolle eines

koordinierenden Projektleiters einzunehmen. Ebenso wird die Notwendigkeit einer prozeßorientierten Überwachung der Jahresabschlußprüfung durch die Antworten der Wirtschaftsprüfer auf die wichtigsten Probleme in der Prüfungsüberwachung unterstützt.

Die Ergebnisse aus der empirischen Umfrage führen zu dem Schluß, daß Projektmanagement als Führungs- und Organisationskonzept von der Wirtschaftsprüferpraxis angenommen wird.

6 Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse: Verbesserung der Prüfungsqualität und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit in der Jahresabschlußprüfung durch den Einsatz von Projektmanagement

Die Ergebnisse der Untersuchung zum Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung lassen sich in folgenden Thesen zusammenfassen:

(1) Der Einsatz von Projektmanagement leistet einen wichtigen Beitrag dazu, das Vertrauen in die Jahresabschlußprüfung sowie in den Berufsstand wiederherzustellen.

Die schwere Krise der Jahresabschlußprüfung kann nur durch eine Verbesserung der Prüfungsqualität überwunden werden. Die Untersuchung verdeutlicht, daß der Einsatz von Projektmanagement zu einer Erhöhung der Urteilssicherheit und damit zu einer Qualitätssteigerung in der Jahresabschlußprüfung führt. Die wichtigste Maßnahme zur Erhöhung der Urteilssicherheit ist die Einrichtung eines projektspezifischen Informationssystems in der Jahresabschlußprüfung. Ein solches Informationssystem baut auf der bereits vorhandenen Prüfungsdokumentation auf und unterstützt den Abschlußprüfer bei der sachgerechten Urteilsbildung. Diese Qualitätssteigerung ermöglicht es dem Abschlußprüfer, die Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit der Jahresabschlußprüfung wieder unter Beweis zu stellen.

(2) Projektmanagement bietet geeignete Methoden und Instrumente für einen effizienteren Prüfungsablauf in allen Phasen der Jahresabschlußprüfung.

Projektmanagement als branchenunabhängiges Konzept zur Optimierung des Prozesses der Leistungserstellung in einer beliebigen Dienstleistung wird bei einem Einsatz in der Jahresabschlußprüfung an deren Besonderheiten ausgerichtet. Das bedeutet für die Planungsphase der Jahresabschlußprüfung, daß flexible und genaue Instrumente aus dem Projektmanagement eine strukturiertere Prüfungsplanung gewährleisten. Ergänzend dazu erfüllt die projektorientierte Überwachung die in der VO 1/1995 „Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis“ gestellten Anforderungen des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes durch die konsequente Ausrichtung der Überwachungsmaßnahmen am Prüfungsprozeß.

Projektmanagement ermöglicht weiterhin die Steuerung des Prüfungsverlaufs als das Zusammenwirken von Prüfungsüberwachung und Prüfungsdurchführung, weil der Prüfungsleiter Plan/Ist-Abweichungen besser erkennen und Korrekturmaßnahmen einleiten kann. Projektmanagement stellt somit eine Ergänzung der Ablauforganisation in der Jahresabschlußprüfung dar und führt insgesamt dazu, daß der Abschlußprüfer sein Prüfungsprogramm effizienter als bisher in die Praxis umsetzen kann.

(3) Das Projektmanagement des Abschlußprüfers muß Gegenstand eines künftigen Peer Review in der Jahresabschlußprüfung sein.

Planung und Dokumentation aller Leistungen in der Wirtschaftsprüferpraxis werden mit der bevorstehenden Einführung des *Peer Review* in Deutschland im Mittelpunkt der Maßnahmen zur externen Qualitätssicherung stehen.

Projektmanagement bietet dem Abschlußprüfer Methoden und Instrumente zur Planung, Durchführung und Überwachung des gesamten Prüfungsverlaufs, so daß das Projektmanagement des Abschlußprüfers Gegenstand des *Peer Review* sein muß. Es bietet dem externen Prüfer beim *Peer Review* einen dokumentierten Sollzustand, welcher mit dem vorgefundenen Istzustand verglichen wird. Durch den *Peer Review* wird das Projektmanagement des Abschlußprüfers zu einem wichtigen Bestandteil der *Quality Control* in der Jahresabschlußprüfung.

(4) Der Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung erfordert Projektmanagement-Software, die an die Besonderheiten der Prüfung angepaßt ist.

Der Einsatz von Software-gestützten Methoden und Instrumenten des Projektmanagements ist besonders bei umfangreichen Konzernprüfungen sinnvoll. Die erforderliche Anpassung der projektspezifischen Tools beinhaltet einen funktionsorientierten Projektstrukturplan, der am Prüfungsablauf ausgerichtet ist und außerdem die bisher bereits in den Checklisten enthaltenen Prüfungsanforderungen verzeichnet. Der projektorientierte Kapazitätsplan für die Jahresabschlußprüfung besteht zum wesentlichen Teil aus einer Personaldatenbank mit den Leistungsprofilen und der Verfügbarkeit der einzelnen Prüfer. Mit Hilfe der Projektmanagement-Software kann der Abschlußprüfer außerdem die notwendigen Informationen innerhalb des Prüfungsteams und innerhalb der

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft während der Prüfungsdurchführung weiterleiten und Datenbanken mit prüfungsbezogenen Daten direkt in Planungsinstrumente integrieren.

Die empirische Umfrage führt zu dem Ergebnis, daß der Einsatz von Software-Tools aus dem Projektmanagement in der Wirtschaftsprüferpraxis möglich ist und daß die Praxis Vorteile in dem Einsatz dieser Tools sieht.

(5) Das steuernde Arbeiten mit Meilensteinen bildet den zentralen Bestandteil des Projektmanagements für die Jahresabschlußprüfung.

Die Verwendung von Meilensteinen als überprüfbare Zwischenereignisse im Prüfungsablauf ist die wesentliche projektspezifische Methode zur Steuerung der Jahresabschlußprüfung.

Die Praxis der Jahresabschlußprüfung bestätigt in der empirischen Umfrage zweckmäßige Ereignisse zur Definition von Meilensteinen. Derartige Ereignisse sind vor allem die Prüfung des Internen Überwachungssystems, die Durchführung einer Vor- bzw. Zwischenprüfung sowie die Erstellung einer Grobplanung. Diese Meilensteine werden in der Planungsphase mit einer vorgegebenen Urteilssicherheit über ein Prüffeld und mit Zeitvorgaben versehen. In der Prüfungsüberwachung wird dann die Einhaltung dieser sachlichen und zeitlichen Planwerte für die Meilensteine festgestellt. Eine wichtige Verbesserung für den Prüfungsablauf besteht bei einem Einsatz von Projektmanagement weiterhin darin, daß der Abschlußprüfer nach einem zeitnahen Vergleich der Planwerte mit den Istwerten den weiteren Prüfungsablauf anhand der Meilensteintrendanalyse plant.

(6) Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung bedeutet das Zusammenwirken von technischen Methoden und Instrumenten mit der Nutzung informeller Maßnahmen.

Projektmanagement beinhaltet neben dem Einsatz der technischen Methoden und Instrumente in Form der Software-Tools auch die Nutzung informeller Maßnahmen. In der Jahresabschlußprüfung unterstützen informelle Maßnahmen insbesondere die Wirksamkeit der Prüfungsüberwachung sowie die Informationsversorgung durch Übernahme des Prinzips der direkten Kommunikation aus dem Projektmanagement.

Die stärkere Einbindung der informellen Maßnahmen aus dem Projektmanagement in die Jahresabschlußprüfung steht dabei im Einklang mit den bisherigen Anforderungen des wirtschaftsprüfenden Berufsstandes, wenn die Maßnahmen und ihr Erfolg dokumentiert werden.

(7) Die Bedeutung einer projektorientierten Mitarbeiterführung als Führung über soziale Kompetenz wird für die Jahresabschlußprüfung weiter steigen.

Wesentlicher Inhalt der projektorientierten Führung ist die Abkehr von der traditionellen Führung über fachliche Kompetenz hin zur Führung über soziale Kompetenz. Diese Art der Führung ist in der Jahresabschlußprüfung vor allem deshalb von zunehmender Bedeutung, weil der Abschlußprüfer immer öfter sachverständige Dritte in die Prüfung einbinden muß und diese nicht über Fachwissen geführt werden können. Die Voraussetzungen für die Führung über soziale Kompetenz scheinen in der Jahresabschlußprüfung gegeben, da sogenannte soziale Kompetenzen bereits heute berücksichtigt werden, wie die Ergebnisse der empirischen Umfrage deutlich zeigen.

Die empirische Umfrage zeigt außerdem, daß der Mitarbeiterführung von der Wirtschaftsprüferpraxis eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Es ist daher davon auszugehen, daß projektorientierte Maßnahmen zur Mitarbeiterführung wie die gezielte Nutzung der Teamarbeit unter Beachtung des Berufsgrundsatzes der Eigenverantwortlichkeit des Abschlußprüfers von der Praxis angenommen werden. Der Einsatz von Projektmanagement ist dadurch auch Teil eines verhaltensorientierten Ansatzes für die Jahresabschlußprüfung.

A N H A N G

*Fragebogen zur Dissertation über den
Einsatz von Projektmanagement
in der Jahresabschlußprüfung*

Dipl.-Kfm. Thomas Kless
Wilhelm-Schöffler-Str. 31D
63571 Gelnhausen

Tel.: 06051/47 33 43 oder
0172/88 135 80

Zielsetzung der Umfrage

Die Jahresabschlußprüfung steht unter Zeitdruck und unter Kostendruck: Der Abschlußprüfer muß einen immer umfangreicheren Prüfungsstoff in einer immer kürzeren Zeit mit einem oft seit Jahren konstanten oder vielleicht auch rückläufigen Budget bearbeiten. Diese Aufgabe kann er nur dann gewissenhaft erfüllen, wenn er den Prozeß der Leistungserstellung in der Jahresabschlußprüfung optimiert. Das **Konzept des Projektmanagements** soll ihm dabei helfen.

Projektmanagement umfaßt alle Maßnahmen zur zielorientierten, ganzheitlichen Koordination von Ressourcen in komplexen Vorhaben, wie zum Beispiel einer Jahresabschlußprüfung. Der wesentliche Vorteil des Projektmanagements liegt in der Kombination von Instrumenten, insbesondere zur Planung und zur Steuerung der Prozesses, und von Methoden zur effizienteren Nutzung der Produktionsfaktoren (Informationen und Personal).

Mit diesem **Fragebogen** sollen in der Wirtschaftsprüferpraxis Ansatzpunkte für einen Einsatz von Projektmanagement in der Jahresabschlußprüfung ermittelt werden.

Ich bitte Sie freundlich, diesen Fragebogen zu beantworten. Bitte senden Sie den Fragebogen auch dann zurück, wenn Sie unter Umständen nicht alle Fragen beantworten wollen. Jede einzelne Antwort trägt zum Gelingen der Untersuchung bei. Für die Untersuchung ist es ohne Bedeutung, ob Sie Ihren Namen angeben.

Ich bedanke mich bereits im voraus recht herzlich für Ihre Mitarbeit bei dieser Umfrage!

**Ich versichere Ihnen, daß sämtliche Antworten
streng vertraulich behandelt werden!**

Die Antworten werden ausschließlich für diese Untersuchung verwendet.

1 Fragen zu Ihrer Praxis/Ihrer Gesellschaft

1.1 Wie viele Wirtschaftsprüfer sind in Ihrer Praxis/Ihrer Gesellschaft beschäftigt?

- weniger als fünf Wirtschaftsprüfer
- fünf bis zehn Wirtschaftsprüfer
- zehn oder mehr Wirtschaftsprüfer

1.2 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Praxis/Ihrer Gesellschaft insgesamt beschäftigt?

Anzahl der Mitarbeiter _____

1.3 Ist Ihre Praxis/Ihre Gesellschaft einem internationalen Verbund, einer internationalen Kooperation o.ä. angeschlossen?

ja	nein
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 Welche Bedeutung haben in Ihrem Unternehmen "Joint Audits"?

hohe Bedeutung	unentschieden	geringe Bedeutung
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Ansatzpunkte für einen Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsplanung

2.1 Wie beurteilen Sie die folgende Aussage:

"Alle Tätigkeiten in der Jahresabschlußprüfung sind an einem Ziel (Ermittlung und Mitteilung eines sicheren und vertrauenswürdigen Urteils über die Buchführung und über den Jahresabschluß) auszurichten."

stimme zu	unentschieden	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Wie beurteilen Sie die folgende Aussage:

"Alle Tätigkeiten in der Jahresabschlußprüfung sind ganzheitlich unter Beachtung des Grundsatzes der Wesentlichkeit (*materiality*) durchzuführen."

stimme zu	unentschieden	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Welche **Probleme** ergeben sich üblicherweise in der Prüfungsplanung?

	immer	gelegentlich	nie
(1) Mangelnde Prüfungsbereitschaft des zu prüfenden Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Schwierigkeiten bei der Zeitschätzung für die Prüfungshandlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Engpaß: Verfügbarkeit von Prüfern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Schwierigkeiten bei der Strukturierung der Prüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Weitere Probleme:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zu standardisierten, EDV-gestützten Planungsinstrumenten (**Planungstools**) in der Jahresabschlußprüfung?

	trifft zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu
(1) Standardisierte, EDV-gestützte Planungsinstrumente erleichtern eine strukturierte Planung der Jahresabschlußprüfung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Prüfprogramme können durch standardisierte, EDV-gestützte Planungsinstrumente sinnvoll ergänzt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Standardisierte, EDV-gestützte Planungsinstrumente ermöglichen eine flexible Anpassung der Planung im Prüfungsverlauf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Der Einsatz von standardisierten, EDV-gestützten Planungsinstrumenten ist nicht möglich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4a) Wenn der Einsatz von standardisierten, EDV-gestützten Planungsinstrumenten nicht möglich ist, aus welchen Gründen ist er nicht möglich?			
.....			
.....			
.....			

2.5 Welche Teilaufgaben in der Jahresabschlußprüfung sind zur **Strukturierung** des Prüfungsprozesses in planbare Abschnitte geeignet?

	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet
(1) Erstellung einer Grobplanung der Prüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Durchführung einer Vor- bzw. Zwischenprüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Prüfung der Inventur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Prüfung des Internen Überwachungssystems (IÜS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Abschluß aller materiellen Prüfungshandlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Schlußbesprechung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) Endgültige Formulierung des Prüfungsberichts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(8) Weitere Teilaufgaben:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6 Werden die folgenden Aspekte für die **Personaleinsatzplanung** Ihrer Meinung nach beachtet?

	immer	gelegentlich	nie
(1) Spezialkenntnisse des Prüfers über das zu prüfende Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Spezialkenntnisse des Prüfers über die Branche des zu prüfenden Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Zusammenarbeit des Prüfers mit den anderen Prüfern im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Auftreten des Prüfers gegenüber den Mitarbeitern des zu prüfenden Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Kommunikationsfähigkeit des Prüfers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.7 Werden zukünftig verstärkt **sachverständige Dritte** (z.B. EDV-Experten, Rechtsexperten oder Steuerexperten) in Prüfungsteams integriert werden müssen?

ja	unentschieden	nein
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Ansatzpunkte für einen Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsdurchführung

3.1 **Steuerung:** Welche Probleme ergeben sich üblicherweise im Prüfungsverlauf?

	immer	gelegentlich	nie
(1) Zu lange Dauer der Prüfungshandlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Mangelnde Prüfungsbereitschaft des zu prüfenden Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Mangelnde Motivation der Prüfer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung im zu prüfenden Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Mangelnde Information des Prüfungsleiters durch die Prüfer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Mangelnde Information der Prüfer durch den Prüfungsleiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) Weitere Probleme:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 **Steuerung:** Mit welchen Maßnahmen sollte der Abschlußprüfer versuchen, einen gefährdeten Endtermin für die Jahresabschlußprüfung einzuhalten?

	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet
(1) Ausnutzung zeitlicher Reserven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Personelle Maßnahmen:			
a) Anordnung von Überstunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Einsatz zusätzlicher Prüfer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Austausch von Prüfern gegen andere Prüfer mit höherer Qualifikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Verstärkter Einsatz analytischer Prüfungshandlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Weitere Maßnahmen:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3 Welche Methoden und Instrumente sind für die **Informationsversorgung** in der Jahresabschlußprüfung wichtig?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig
(1) Untereinander vernetzte Computer (z.B. durch <i>Local Area Network [LAN]</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Einheitliche Dokumentation der Prüfung (z.B. einheitliche Abfassung von Arbeitspapieren)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Besprechung des Prüfungsverlaufs mit den Prüfern vor Beginn der Prüfungshandlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Tägliche, ggf. nur kurze Besprechungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Wöchentliche, ggf. nur kurze Besprechungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Weitere Methoden und Instrumente:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 **Mitarbeiterführung:** Welche Bedeutung haben Ihrer Meinung nach gezielte Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter?

große Bedeutung	unentschieden	geringe Bedeutung
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5 **Mitarbeiterführung:** Welche Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach zur Führung und zur Motivation der Mitarbeiter in der Jahresabschlußprüfung geeignet?

	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet
(1) Geldleistungen (z.B. Prämien, Gehaltserhöhungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Ausgleich von Überstunden durch Freizeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Regelmäßige Mitarbeitergespräche (z.B. Gespräche über die Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Übertragung von Verantwortung innerhalb einer Prüfung oder innerhalb der Praxis/Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Weitere Maßnahmen:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Ansatzpunkte für einen Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsüberwachung

4.1 Welche Probleme ergeben sich üblicherweise in der Prüfungsüberwachung?

	immer	gelegentlich	nie
(1) Fehlende Plandaten zum Prüfungsverlauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Fehlende Istdaten zum Prüfungsverlauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Zu großer zeitlicher Abstand zwischen Prüfungshandlung und Überwachungshandlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Unvollständigkeit der Dokumentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Schwierigkeiten bei der Darstellung des Prüfungsfortschritts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Schwierigkeiten bei der Ermittlung von Gründen für Verzögerungen im Prüfungsverlauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) Weitere Probleme:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 Welche Methoden und Instrumente sind zur Prüfungsüberwachung geeignet?

	sehr geeignet	geeignet	weniger geeignet
(1) Durchsicht der Prüfungsdokumentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Vergleich der Plan-Termine mit den Ist-Terminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Persönliche Gespräche des Prüfungsleiters mit den Prüfern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Weitere Methoden und Instrumente:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3 Wie beurteilen Sie die folgende Aussage:

”Der Prüfungsleiter muß die Funktion eines Projektleiters übernehmen, der den Prüfungsverlauf permanent überwacht und koordiniert.”

stimme zu	unentschieden	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4 Wie beurteilen Sie die folgende Aussage:

”Der Prüfungsleiter selbst sollte keine Prüfungshandlungen vornehmen, um sich ganz auf die Überwachung und Koordination des Prüfungsverlaufs konzentrieren zu können.”

stimme zu	unentschieden	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5 Welche Fähigkeiten – neben Fähigkeiten in Rechnungslegung und in Prüfungstechnik – muß ein Prüfungsleiter Ihrer Meinung nach haben?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig
(1) Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Organisationsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Weitere Fähigkeiten:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit bei dieser Umfrage!

Questionnaire to a doctoral thesis

Application of project management

in the auditing process

Dipl.-Kfm. Thomas Kless
Wilhelm-Schöffer-Str. 31D
63571 Gelnhausen

Germany

Tel.: 0049/6051/47 33 43
Fax: 0049/6051/48 03-90

Target of the survey

The audit is under pressure in terms of costs and duration of the auditing: The auditor has to manage an increasing audit scope in a decreasing time with a constant or perhaps decreasing budget. He can fulfil his task only if he seeks for opportunities to improve the process of the audit. The concept of project management shall assist him.

Project management includes all steps for goal directed and complete coordination of resources in complex tasks, e.g. in an audit.

The essential benefit of project management is the combination of instruments (especially for planning and controlling of the process), and methods in order to use the company's resources (information and staff) efficiently.

This questionnaire shall obtain possibilities for the application of project management in the auditing process.

I herewith ask you friendly to answer and to send back my short questionnaire. Please be so kind to send the questionnaire back to me, even if you choose not to answer all the questions. Each answer will be helpfull for my research project.

Thank you very much for your support!

**I assure you to use your answers
only for the purpose of my doctoral thesis.**

1 Questions concerning your company

1.1 How many Certified Public Accountants (CPA) are employed in your company?

- Less than five
- From five to ten
- More than ten

1.2 How many employees are in your company?

Number of employees _____

1.3 Is your company a member of an international cooperation?

yes	no
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 How important are joint audits in your company?

very important	indifferent	less important
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Possibilities for the application of project management during the audit-planning

2.1 Please judge the following statement:

„All audit procedures have to be done in a goal directed manner.“

I agree	indifferent	I disagree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2 Please judge the following statement:

„All audit procedures have to be done under materiality aspects.“

I agree	indifferent	I disagree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Which **problems** usually arise during the planning of the audit?

	always	sometimes	never
(1) Lack of preparation by the client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) The audit time cannot be estimated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Bottleneck: Availability of the staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Difficulties in structuring the auditing process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Other problems:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 Please judge the following statements concerning standardized, computer-assisted planning tools.

	correct	less correct	not correct
(1) Standardized, computer-assisted planning tools make planning easier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Audit programmes can be completed by standardized, computer-assisted planning tools.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Standardized, computer-assisted planning tools allow a flexible adjustment of planning during the auditing process.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) It is not possible to use standardized, computer-assisted planning tools.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4a) If it is not possible to use standardized, computer-assisted planning tools, why?			
.....			
.....			
.....			

2.5 Which partial tasks in the auditing process are proper for structuring the process in planable parts?

	very proper	proper	less proper
(1) Preparation of the auditing strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Performing a preliminary audit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Auditing the inventories	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Auditing the Internal Control System	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) End of the detailed audit procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Closing meeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) Final audit report	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(8) Other partial tasks:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.6 Do you think the following aspects are recognized in the personnel planning?

	always	sometimes	never
(1) Special knowledge of the staff about the client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Special knowledge of the staff about the nature of the industry in which the client operates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Collaboration with the other staff members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Behaviour of the staff with the client's personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Ability of communication of the staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.7 Do you think it will be necessary to integrate experts in the future, e.g. tax consultants or lawyers, in the audit teams more frequently than today?

yes	indifferent	no
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Possibilities for the application of project management during the audit-realisation

3.1 **Realisation:** Which **problems** usually arise during the realisation of the audit?

	always	sometimes	never
(1) Duration of the audit work is longer than expected	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Lack of preparation by the client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Lack of motivation of the staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Difficulties in obtaining information from the client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Auditor in charge does not inform the staff members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Staff members do not inform the auditor in charge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) Other problems:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 **Realisation:** Which steps should the auditor use in order to achieve the deadline of the audit?

	very proper	proper	less proper
(1) Using time reserves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Personal steps			
a) Directing of overtime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Employment of additional staff members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Change of staff members with higher qualified members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Performing more analytical procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Other steps:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3 Which methods and instruments are important to ensure the information of all staff members in the auditing process?

	very important	important	less important
(1) Using networks, e.g. Local Area Network (LAN)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Standardized documentation, e.g. work papers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Communicate the auditing strategy to the auditors before the audit procedures begin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Daily, if necessary short meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Weekly, if necessary short meetings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Other methods and instruments:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 **Guidance of employees:** How important are steps in order to motivate the staff?

very important	indifferent	less important
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5 **Guidance of employees:** Which procedures are proper for leading and motivating the people during the auditing process?

	very proper	proper	less proper
(1) Additional payments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Compensation of overtime with leisure time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Periodical conversation with the employees, e.g. about the confidential report	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Assigning responsibility in the audit or in the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Other procedures:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Possibilities for the application of project management during the audit-controlling

4.1 **Controlling:** Which **problems** usually arise during the controlling of the audit?

	always	sometimes	never
(1) Lack of plan data in the process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Lack of actual data in the process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) The time between the audit procedure and the review is too long.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) The documentation is uncomplete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Difficulties presenting the actual state of the audit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) Difficulties determining reasons for delays in the process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) Other Problems:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 Please judge the following methods and instruments of controlling the audit.

	very proper	proper	less proper
(1) Review of work papers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Analysis of differences between plan data and actual data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Personal conversation between the auditor in charge and the staff members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Other methods and instruments:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3 Please judge the following statement:

„The auditor in charge has to act as a project manager, who controls and coordinates the auditing process continuously.“

I agree	indifferent	I disagree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4 Please judge the following statement:

„The auditor in charge should not perform audit procedures in order to concentrate only on the coordination of the audit.“

I agree	indifferent	I disagree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5 Which skills – besides skills in accounting and in auditing – are important for an auditor in charge?

	very important	important	less important
(1) Skills in guidance of employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) Skills in working in teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) Skills in communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) Skills in organisation techniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) Other skills:			
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Thank you very much for your support!

Anlage 3: Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Gesamtsumme (absolut)	Gesamtsumme (prozentual)	Summe (deutsche WPG)	deutsche WPG (proz.)	Gr. Gesellschaften (abs.)	Mi. Gesellschaften (abs.)	Kl. Gesellschaften (abs.)	Summe (US-Ges.)	US-Gesellschaften (proz.)
Teil 1: Fragen zur Praxis/Gesellschaft										
1. Größenklasse										
weniger als fünf Wirtschaftsprüfer		11	22,9%	10	25,6%	9	20	10	9	100,0%
fünf bis zehn Wirtschaftsprüfer		21	43,8%	20	51,3%		20		1	11,1%
zehn oder mehr Wirtschaftsprüfer		16	33,3%	9	23,1%	9			7	77,8%
2. Mitarbeiter										
Anzahl				153						
3. Internationaler Verbund o.ä.										
ja		30	62,5%	26	66,7%	9	11	6	4	44,4%
nein		18	37,5%	13	33,3%	0	9	4	5	55,6%
4. Bedeutung von "Joint Audits"										
hohe Bedeutung		3	6,3%	2	5,1%	0	1	1	1	11,1%
unentschieden		10	20,8%	8	20,5%	3	4	1	2	22,2%
geringe Bedeutung		33	68,7%	27	69,3%	6	14	7	6	66,7%
keine Antwort		2	4,2%	2	5,1%	0	1	1	0	0,0%
Teil 2: Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsplanung										
2.1 Ausrichtung an einem Ziel										
stimme zu		39	81,2%	30	76,9%	5	18	7	9	100,0%
unentschieden		6	12,5%	6	15,4%	3	2	1	0	0,0%
stimme nicht zu		3	6,3%	3	7,7%	1	0	2	0	0,0%
2.2 Ganzheitlichkeit										
stimme zu		43	89,6%	35	89,7%	8	18	9	8	88,9%
unentschieden		1	2,1%	1	2,6%	1	0	0	0	0,0%
stimme nicht zu		4	8,3%	3	7,7%	0	2	1	1	11,1%
nicht alle, da in Prüfungsprozess integriert		1				1				
alle Tätigkeiten		1						1		
2.3 Probleme in der Prüfungsplanung										
(1) Mangelnde Prüfungsbereitschaft										
immer		6	12,6%	5	12,8%	1	3	1	1	11,1%
gelegentlich		42	87,4%	34	87,2%	8	17	9	8	88,9%
nie		0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
keine Antwort		0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
"oft"										
(2) Schwierigkeiten bei der Zeitschätzung										
immer		3	6,3%	3	7,7%	1	1	1	0	0,0%
gelegentlich		42	87,4%	34	87,2%	8	17	9	8	88,9%
nie		3	6,3%	2	5,1%	0	2	0	1	11,1%
keine Antwort		0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
(3) Engpaß: Verfügbarkeit von Prüfern										
immer		5	10,4%	5	12,8%	1	4	0	0	0,0%
gelegentlich		33	68,7%	25	64,1%	6	11	8	8	88,9%
nie		9	18,8%	9	23,1%	2	5	2	0	0,0%
keine Antwort		1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(4) Schwierigkeiten bei der Strukturierung der Prüfung										
immer		0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
gelegentlich		30	62,5%	24	61,5%	5	12	7	6	66,7%
nie		14	29,2%	12	30,8%	3	7	2	2	22,2%
keine Antwort		4	8,3%	3	7,7%	1	1	1	1	11,1%
(5) Weitere Probleme										
Mangel an hochqualifizierten Mitarbeitern		1				1				
Nicht erkannte Bilanzansatzfragen (immer)		1					1			
Nicht erkannte Bewertungs- oder Steueransatzfragen		1					1			
Häufung der Prüfungen im Frühjahr		1					1			
späte Prüfungsbereitschaft der Unternehmen		1					1			
überraschendes Auftreten neuer Sachverhalte		1					1			
kurzfristige Prüfungserteilung		1					1			
Lack of experienced audit staff		1							1	
Verfügbarkeit relevanter Unternehmensinformationen in der Planungsphase (insbesondere bei Erstmandaten)		1						1		
Kostendruck		1					1			

Anlage 3: Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Gesamtsumme (absolut)	Gesamtsumme (prozentual)	Summe (deutsche WPG)	deutsche WPG (proz.)	Gr. Gesellschaften (abs.)	Mi. Gesellschaften (abs.)	Kl. Gesellschaften (abs.)	Summe (US-Ges.)	US-Gesellschaften (proz.)
2.4 Standardisierte Planungstools										
(1) Erleichtern die strukturierte Planung										
	trifft zu	40	83,3%	31	79,5%	8	17	6	9	100,0%
	trifft weniger zu	2	4,2%	2	5,1%	0	1	1	0	0,0%
	trifft nicht zu	2	4,2%	2	5,1%	0	1	1	0	0,0%
	keine Antwort	4	8,3%	4	10,3%	1	1	2	0	0,0%
(2) Sinnvolle Ergänzung der Prüfprogramme										
	trifft zu	35	72,8%	32	82,0%	8	17	7	3	33,3%
	trifft weniger zu	8	16,7%	4	10,3%	0	2	2	4	44,4%
	trifft nicht zu	3	6,3%	1	2,6%	0	1	0	2	22,2%
	keine Antwort	2	4,2%	2	5,1%	1	0	1	0	0,0%
(3) Flexible Anpassung möglich										
	trifft zu	23	47,9%	17	43,6%	4	10	3	6	66,7%
	trifft weniger zu	18	37,5%	16	41,0%	4	7	5	2	22,2%
	trifft nicht zu	2	4,2%	2	5,1%	0	2	0	0	0,0%
	keine Antwort	5	10,4%	4	10,3%	1	1	2	1	11,1%
(4) Einsatz nicht möglich										
	trifft zu	1	2,1%	1	2,6%	0	1	0	0	0,0%
	trifft weniger zu	9	18,8%	9	23,1%	1	4	4	0	0,0%
	trifft nicht zu	32	66,6%	25	64,0%	6	14	5	7	77,8%
	keine Antwort	6	12,5%	4	10,3%	2	1	1	2	22,2%
(5) Gründe für fehlende Einsatzmöglichkeit										
	Mandant ist zu klein	1					1			
	Für Prüfaufwand sind entscheidend Einschätzung durch Manager, Branchen-Know How und Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern	1				1				
	weil standardisiert	1					1			
	Planungssoftware in unserer Gesellschaft nicht vorhanden	1						1		
	... noch keine Erfahrungen	1				1				
2.5 Teilaufgaben zur Strukturierung der Jahresabschlußprüfung										
(1) Erstellung der Grobplanung										
	sehr geeignet	30	62,5%	25	64,0%	6	14	5	5	55,6%
	geeignet	11	22,9%	9	23,1%	2	3	4	2	22,2%
	weniger geeignet	4	8,3%	4	10,3%	1	3	0	0	0,0%
	keine Antwort	3	6,3%	1	2,6%	0	0	1	2	22,2%
(2) Durchführung einer Vorprüfung										
	sehr geeignet	18	37,5%	15	38,5%	5	7	3	3	33,3%
	geeignet	24	50,0%	20	51,2%	2	12	6	4	44,4%
	weniger geeignet	4	8,3%	4	10,3%	2	1	1	0	0,0%
	keine Antwort	2	4,2%	0	0,0%	0	0	0	2	22,2%
(3) Prüfung der Inventur										
	sehr geeignet	14	29,2%	11	28,2%	2	5	4	3	33,3%
	geeignet	23	47,8%	19	48,7%	5	11	3	4	44,4%
	weniger geeignet	9	18,8%	9	23,1%	2	4	3	0	0,0%
	keine Antwort	2	4,2%	0	0,0%	0	0	0	2	22,2%
(4) Prüfung des Internen Überwachungssystems										
	sehr geeignet	22	45,8%	18	46,2%	7	8	3	4	44,4%
	geeignet	21	43,7%	18	46,2%	2	10	6	3	33,3%
	weniger geeignet	3	6,3%	3	7,6%	0	2	1	0	0,0%
	keine Antwort	2	4,2%	0	0,0%	0	0	0	2	22,2%
(5) Abschluß aller materiellen Prüfungshandlungen										
	sehr geeignet	8	16,7%	7	18,0%	1	3	3	1	11,1%
	geeignet	13	27,1%	10	25,6%	1	6	3	3	33,3%
	weniger geeignet	22	45,8%	19	48,7%	6	9	4	3	33,3%
	keine Antwort	5	10,4%	3	7,7%	1	2	0	2	22,2%

Anlage 3: Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Gesamtsumme (absolut)	Gesamtsumme (prozentual)	Summe (deutsche WPG)	deutsche WPG (proz.)	Gr. Gesellschaften (abs.)	Mi. Gesellschaften (abs.)	Kl. Gesellschaften (abs.)	Summe (US-Ges.)	US-Gesellschaften (proz.)
(6) Schlußbesprechung		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr geeignet	6	12,5%	6	15,4%	0	3	3	0	0,0%
	geeignet	14	29,1%	10	25,6%	3	6	1	4	44,4%
	weniger geeignet	25	52,1%	22	56,4%	6	10	6	3	33,3%
	keine Antwort	3	6,3%	1	2,6%	0	1	0	2	22,2%
(7) Formulierung des Prüfungsberichts		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr geeignet	5	10,4%	5	12,8%	0	3	2	0	0,0%
	geeignet	24	50,0%	18	46,2%	6	8	4	6	66,7%
	weniger geeignet	15	31,3%	14	35,9%	2	8	4	1	11,1%
	keine Antwort	4	8,3%	2	5,1%	1	1	0	2	22,2%
(8) Weitere Teilaufgaben										
	Abschlußgespräch mit Prüfungsteam	1					1			
	Teilnahme an Inventur/Einholung von Saldenbestätigungen	1						1		
	EDV-Kontrollen	2						2		
	rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen	1						1		
	mehrfähriger Prüfungsplan									
2.6 Beachtung von Aspekten in der Personaleinsatzplanung										
(1) Spezialkenntnisse über das Unternehmen		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	immer	36	75,0%	30	76,9%	8	18	4	6	66,7%
	gelegentlich	11	22,9%	9	23,1%	1	2	6	2	22,2%
	nie	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(2) Spezialkenntnisse in der Branche		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	immer	30	62,5%	24	61,5%	6	15	3	6	66,7%
	gelegentlich	18	37,5%	15	38,5%	3	5	7	3	33,3%
	nie	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
(3) Zusammenarbeit mit anderen Prüfern		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	immer	24	50,0%	21	53,9%	5	11	5	3	33,3%
	gelegentlich	19	39,6%	16	41,0%	4	8	4	3	33,3%
	nie	4	8,3%	2	5,1%	0	1	1	2	22,2%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(4) Auftreten des Prüfers		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	immer	32	66,6%	28	71,8%	6	17	5	4	44,4%
	gelegentlich	13	27,1%	10	25,6%	3	3	4	3	33,3%
	nie	2	4,2%	1	2,6%	0	0	1	1	11,1%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(5) Kommunikationsfähigkeit		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	immer	26	54,1%	23	59,0%	4	15	4	3	33,3%
	gelegentlich	19	39,6%	15	38,5%	5	4	6	4	44,4%
	nie	2	4,2%	1	2,6%	0	1	0	1	11,1%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
2.7 Integration von sachverständigen Dritten		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	ja	34	70,8%	30	76,9%	8	14	8	4	44,4%
	unentschieden	8	16,7%	6	15,4%	0	5	1	2	22,2%
	nein	4	8,3%	2	5,1%	1	0	1	2	22,2%
	keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	0	1	0	1	11,1%

Anlage 3: Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Gesamtsumme (absolut)	Gesamtsumme (prozentual)	Summe (deutsche WPG)	deutsche WPG (proz.)	Gr. Gesellschaften (abs.)	Mi. Gesellschaften (abs.)	Kl. Gesellschaften (abs.)	Summe (US-Ges.)	US-Gesellschaft (proz.)
(c) Austausch von Prüfern		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr geeignet	2	4,2%	2	5,1%	1	0	1	0	0,0%
	geeignet	15	31,3%	10	25,6%	3	7	0	5	55,6%
	weniger geeignet	29	60,3%	26	66,7%	5	12	9	3	33,3%
	keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	0	1	0	1	11,1%
(3) Verstärkter Einsatz analytischer Prüfungshandlungen		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr geeignet	21	43,8%	19	48,7%	5	9	5	2	22,2%
	geeignet	18	37,4%	15	38,5%	2	9	4	3	33,3%
	weniger geeignet	7	14,6%	4	10,3%	1	2	1	3	33,3%
	keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	1	0	0	1	11,1%
(4) Weitere Maßnahmen										
	Delegation von Aufgaben an Mandanten (Listen)	1					1			
	Vorprüfung	1					1			
	Beschränkung der Prüfung auf risikobelastete Bereiche	1					1			
	Materiality Aspekte verstärken	1				1				
	Aussparen nicht "kriegsentscheidender" Prüfungsbereiche	1				1				
	Schwerpunktprüfung aufgrund mehrjähriger Planung	1						1		
	Überprüfung der Planung	1					1			
	Austausch des Prüfungsleiters	1					1			
3.3 Methoden und Instrumente zur Informationsversorgung										
(1) Untereinander vernetzte Computer		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr wichtig	10	20,8%	9	23,1%	4	3	2	1	11,1%
	wichtig	16	33,3%	11	28,2%	2	6	3	5	55,6%
	weniger wichtig	20	41,7%	18	46,1%	2	11	5	2	22,2%
	keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	1	0	0	1	11,1%
(2) Einheitliche Dokumentation		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr wichtig	31	64,5%	27	69,2%	7	13	7	4	44,4%
	wichtig	15	31,3%	11	28,2%	2	6	3	4	44,4%
	weniger wichtig	1	2,1%	1	2,6%	0	1	0	0	0,0%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(3) Besprechung des Prüfungsverlauf vor Beginn		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr wichtig	37	77,1%	30	76,9%	8	15	7	7	77,8%
	wichtig	11	22,9%	9	23,1%	1	5	3	2	22,2%
	weniger wichtig	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
(4) Tägliche, ggf. kurze Besprechungen		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr wichtig	13	27,1%	12	30,8%	3	6	3	1	11,1%
	wichtig	25	52,0%	19	48,7%	4	9	6	6	66,7%
	weniger wichtig	9	18,8%	8	20,5%	2	5	1	1	11,1%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(5) Wöchentliche, ggf. kurze Besprechungen		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr wichtig	9	18,8%	9	23,1%	0	7	2	0	0,0%
	wichtig	23	47,9%	16	41,0%	5	7	4	7	77,8%
	weniger wichtig	12	25,0%	10	25,6%	2	6	2	2	22,2%
	keine Antwort	4	8,3%	4	10,3%	2	0	2	0	0,0%
(6) weitere Methoden und Instrumente										
	Vorgaben hinsichtlich Prüfgebiet und Zeit	1					1			
	Zugriff auf Datenbanken	1				1				
	Laufende Besprechung mit Geschäftsführungs	1					1			
	einheitliche Richtlinien/schriftlich	1					1			
	strukturiertes Ordnungssystem (Arbeitspapiere,									
	Dauerakte, Planung etc.)	1						1		
	hohe Präsenz des Prüfungsleiters vor Ort	1					1			
	hohe Qualität von Prüfern und Prüfungsleiter	1					1			

Anlage 3: Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Gesamtsumme (absolut)	Gesamtsumme (prozentual)	Summe (deutsche WPG)	deutsche WPG (proz.)	Gr. Gesellschaften (abs.)	Mi. Gesellschaften (abs.)	Kl. Gesellschaften (abs.)	Summe (US-Ges.)	US-Gesellschaften (proz.)
3.4 Bedeutung der Mitarbeiterführung		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
große Bedeutung	42	87,5%	35	89,7%	8	18	9	7	77,8%	
unentschieden	4	8,3%	3	7,7%	0	2	1	1	11,1%	
geringe Bedeutung	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%	
keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	1	0	0	1	11,1%	
3.5 Maßnahmen zur Mitarbeiterführung										
(1) Geldleistungen		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
sehr geeignet	16	33,3%	16	41,0%	6	4	6	0	0,0%	
geeignet	25	52,1%	22	56,4%	3	16	3	3	33,3%	
weniger geeignet	6	12,5%	1	2,6%	0	0	1	5	55,6%	
keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%	
(2) Ausgleich von Überstunden durch Freizeit		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
sehr geeignet	12	25,0%	11	28,2%	2	5	4	1	11,1%	
geeignet	27	56,3%	21	53,8%	5	11	5	6	66,7%	
weniger geeignet	8	16,6%	7	17,9%	2	4	1	1	11,1%	
keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%	
(3) Regelmäßige Mitarbeitergespräche		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
sehr geeignet	22	45,8%	19	48,7%	3	10	6	3	33,3%	
geeignet	23	47,9%	19	48,7%	6	9	4	4	44,4%	
weniger geeignet	1	2,1%	1	2,6%	0	1	0	0	0,0%	
keine Antwort	2	4,2%	0	0,0%	0	0	0	2	22,2%	
(4) Übertragung von Verantwortung		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
sehr geeignet	32	66,6%	28	71,8%	7	15	6	4	44,4%	
geeignet	15	31,3%	11	28,2%	2	5	4	4	44,4%	
weniger geeignet	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%	
keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%	
(5) Weitere Maßnahmen										
gezielte Weiterbildungsveranstaltungen	1				1					
Darstellung von Stärken/Schwächen/Potentialen bei MA	1					1				
Lob für guten Einsatz	1					1				
Übertragung von Verantwortung	1					1				
Fortbildungsveranstaltungen	1						1			
Einbeziehung in Fachgremien	1						1			
Aufzeigen von Perspektiven	1					1				
Angemessenes Arbeitsumfeld (Büro, EDV, evtl. Kfz)	1					1				
Immateriell, Incentives	1				1					
regelmäßige Personalgespräche	1									
Teil 4: Einsatz von Projektmanagement in der Prüfungsüberwachung										
4.1 Probleme in der Prüfungsüberwachung										
(1) Fehlende Plandaten		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
immer	3	6,3%	3	7,7%	1	1	1	0	0,0%	
gelegentlich	39	81,2%	32	82,1%	8	18	6	7	77,8%	
nie	4	8,3%	3	7,7%	0	1	2	1	11,1%	
keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	0	0	1	1	11,1%	
(2) Fehlende Istdaten		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
immer	1	2,1%	1	2,6%	0	1	0	0	0,0%	
gelegentlich	37	77,1%	30	76,9%	8	14	8	7	77,8%	
nie	8	16,6%	7	17,9%	1	5	1	1	11,1%	
keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	0	0	1	1	11,1%	
(3) Abstand Prüfung-Überwachung zu groß		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
immer	4	8,3%	3	7,7%	1	2	0	1	11,1%	
gelegentlich	36	75,0%	32	82,0%	6	16	10	4	44,4%	
nie	7	14,6%	4	10,3%	2	2	0	3	33,3%	
keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%	
(4) Unvollständigkeit der Dokumentation		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
immer	2	4,2%	1	2,6%	0	1	0	1	11,1%	
gelegentlich	37	77,1%	33	84,6%	8	16	9	4	44,4%	
nie	8	16,6%	5	12,8%	1	3	1	3	33,3%	
keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%	

Anlage 3: Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Gesamtsumme (absolut)	Gesamtsumme (prozentual)	Summe (deutsche WPG)	deutsche WPG (proz.)	Gr. Gesellschaften (abs.)	Mi. Gesellschaften (abs.)	Kl. Gesellschaften (abs.)	Summe (US-Ges.)	US-Gesellschaften (proz.)
(5) Darstellung des Prüfungsfortschritts		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	immer	5	10,4%	5	12,8%	0	3	2	0	0,0%
	gelegentlich	26	54,2%	22	56,4%	5	12	5	4	44,4%
	nie	15	31,2%	11	28,2%	4	5	2	4	44,4%
	keine Antwort	2	4,2%	1	2,6%	0	0	1	1	11,1%
(6) Ermittlung von Gründen für Verzögerungen		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	immer	4	8,3%	3	7,7%	0	2	1	1	11,1%
	gelegentlich	26	54,2%	23	59,0%	5	10	8	3	33,3%
	nie	17	35,4%	13	33,3%	4	8	1	4	44,4%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(7) Weitere Probleme										
	Fehlende Managementkapazitäten	1				1				
4.2 Methoden und Instrumente zur Prüfungsüberwachung										
(1) Durchsicht der Prüfungsdokumentation		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr geeignet	31	64,6%	25	64,1%	7	10	8	6	66,7%
	geeignet	16	33,3%	14	35,9%	2	10	2	2	22,2%
	weniger geeignet	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(2) Vergleich Plan-Termin/Ist-Termin		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr geeignet	13	27,1%	10	25,6%	3	3	4	3	33,3%
	geeignet	29	60,4%	23	59,0%	5	13	5	6	66,7%
	weniger geeignet	6	12,5%	6	15,4%	1	4	1	0	0,0%
	keine Antwort	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
(3) Persönliche Gespräche mit Prüfern		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	sehr geeignet	36	75,0%	29	74,4%	7	14	8	7	77,8%
	geeignet	11	22,9%	10	25,6%	2	6	2	1	11,1%
	weniger geeignet	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(4) Weitere Methoden und Instrumente										
	Wöchentliche Fortschrittsbesprechung mit Mandanten	1				1				
4.3 Prüfungsleiter als koordinierender Projektleiter		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	stimme zu	43	89,6%	35	89,7%	9	18	8	8	88,9%
	unentschieden	4	8,3%	4	10,3%	0	2	2	0	0,0%
	stimme nicht zu	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
4.4 Keine Prüfungshandlungen durch den Prüfungsleiter		(48)	(100,0%)	(39)	(100,0%)				(9)	(100,0%)
	stimme zu	4	8,3%	3	7,7%	1	2	0	1	11,1%
	unentschieden	8	16,7%	6	15,4%	1	3	2	2	22,2%
	stimme nicht zu	35	72,9%	30	76,9%	7	15	8	5	55,6%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
	"je nach Größe" o.ä.						3	1	1	

Anlage 3: Übersicht über die Ergebnisse der empirischen Untersuchung		Gesamtsumme (absolut)	Gesamtsumme (prozentual)	Summe (deutsche WPG)	deutsche WPG (proz.)	Gr. Gesellschaften (abs.)	Mi. Gesellschaften (abs.)	Kl. Gesellschaften (abs.)	Summe (US-Ges.)	US-Gesellschaften (proz.)
4.5 Fähigkeiten eines Prüfungsleiters										
(1) Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung										
	sehr wichtig	39	81,2%	33	84,6%	8	16	9	6	66,7%
	wichtig	8	16,7%	6	15,4%	1	4	1	2	22,2%
	weniger wichtig	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(2) Teamfähigkeit										
	sehr wichtig	40	83,3%	33	84,6%	7	17	9	7	77,8%
	wichtig	7	14,6%	6	15,4%	2	3	1	1	11,1%
	weniger wichtig	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	1	2,1%	0	0,0%	0	0	0	1	11,1%
(3) Kommunikationsfähigkeit										
	sehr wichtig	39	81,2%	32	82,1%	7	18	7	7	77,8%
	wichtig	9	18,8%	7	17,9%	2	2	3	2	22,2%
	weniger wichtig	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
(4) Organisationsvermögen										
	sehr wichtig	37	77,1%	31	79,5%	9	16	6	6	66,7%
	wichtig	11	22,9%	8	20,5%	0	4	4	3	33,3%
	weniger wichtig	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
	keine Antwort	0	0,0%	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
(5) Weitere Fähigkeiten										
	Fachkenntnisse, Berufsexamina	1					1			
	hohe fachliche Kompetenz	2					1	1		
	Überzeugungskraft	1				1				
	Branchen-Know-How einschl. techn. Kenntnisse	1				1				
	Time-Management	1					1			
	Spaß an der Arbeit	1					1			
	Branchenkenntnisse	2					1	1		
	fachliche Kompetenz	1						1		
	geistige Flexibilität	1						1		

Literaturverzeichnis

- Adler-Düring-Schmaltz: Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen. Kommentar. Teilband 7. 6. Aufl. Stuttgart 2000.
- Aggteleky, Béla: Zielplanung, Zielformulierung und Projektdefinition. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 81-123.
- Aggteleky, Béla: Projektplanung. Ein Handbuch für Führungskräfte. München und Wien 1992.
- Albach, Horst: Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Rechnungslegung: Entwicklung bei der Bilanzierung und Prüfung von Kapitalgesellschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl-Heinz Forster. Hrsg. Adolf Moxter et al. Düsseldorf 1992, S. 1-26.
- Albert, Irmgard und Bernt Högsdal: Trendanalyse. Projektüberwachung mit Hilfe von Meilenstein- und Kostentrendanalyse. Köln 1987.
- Alff, Florian: Überlegungen zur Organisation einer Wirtschaftsprüferpraxis. In: Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater. Festschrift für Max Horn zum 70. Geburtstag. Hrsg. Dr. Horn Unternehmensberatung GmbH. Ulm 1974, S. 239-253.
- Alt, Karin: Interne Kommunikation. Wer kommuniziert mit wem und warum? In: Methodik 1995, S. 240-243.
- Andersen, Erling S. et al.: Zielgerichtetes Projektmanagement. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1999.
- Baetge, Jörg: Eine Zielvorschrift für Rationalisierungsansätze bei der Prüfung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 277-290.
- Baetge, Jörg (Hrsg.): Rechnungslegung, Finanzen, Steuern und Prüfung in den neunziger Jahren. Düsseldorf 1990.

- Baetge, Jörg: Stichwort „Überwachungstheorie, kybernetische“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2038-2054.
- Baetge, Jörg (Hrsg.): Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Düsseldorf 1993.
- Baetge, Jörg (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen in Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. Düsseldorf 1997.
- Baetge, Jörg und Kirsten Sell: Stichwörter In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998. „Floodsche Zurechnungstechnik (FZT)“ (S. 281), „Netzplantechnik, Anwendbarkeit der“ (S. 547-548), „Vogelsche Approximationsmethode (VAM)“ (S. 875).
- Balck, Henning: Projektmanagement im Wandel – Wandel im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 396-404.
- Bauerle, Jens-Uwe et al.: Performance Measurement zur Projektsteuerung unter Einsatz von SAP R/3 bei der Siemens ElectroCom GmbH. In: Controlling 1998, S. 110-119.
- Beckord, Elmar: Projektmanagement in der Logistik. In: Jahrbuch der Logistik 1997. Hrsg. Rüdiger Hossner. Düsseldorf 1997, S. 90-93.
- Biethahn, Jörg: Ganzheitliches Informationsmanagement. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1998, S. 412-414.
- Binz, Hans-Bert: Kritik an deutschen Wirtschaftsprüfern – ein Glaubwürdigkeitsproblem? Band 4 der Reihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff und Alfred Kellermann. 2. Aufl. Bergisch Gladbach 1985.
- Birker, Klaus: Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin 1999.
- Blödorn, Heike: EDV-gestütztes Projektmanagement im Bauwesen. In: Projekt Management 1997. Heft 2, S. 25-30.
- Bode, Jürgen: Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 449-468.

- Böcking, Hans-Joachim und Jürgen Locke: Abschlußprüfung und Beratung. In: Die Betriebswirtschaft 1997, S. 461-474.
- Böhny, Rudolf: Projektleitung ist eine Führungsaufgabe. In: Industrielle Organisation Management Zeitschrift 1995. Heft 9, S. 90-93.
- Bönkhoff, Franz J.: Stichwort „Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1519-1526.
- Bolenz, Gerhard und Roswitha Frank: Das Zuordnungsproblem von Prüfern zu Prüffeldern unter Berücksichtigung von Reihenfolgebedingungen – Ein Lösungsansatz der binären Optimierung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1977, S. 427-447.
- Bormann, Jan G.: Internationales unternehmensinternes Projektmanagement. Aachen 1996.
- Brandenberger, Jürg und Ernst Ruosch: Projektmanagement im Bauwesen. 4. Aufl. Zürich 1996.
- Brandstätter, Gerhard und Herbert Synek: Fehler im Projektmanagement. Planung, Kontrolle, Organisation. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1988, S. 394-398.
- Brase, Peter: Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland. Eine Standortanalyse. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1996, S. 315-323.
- Braun, Frank: Gebührendruck und Prüfungsqualität bei Pflichtprüfungen mittelständischer Unternehmen. In: Betriebs-Berater 1996, S. 999-1001.
- Brebeck, Frank und Dagmar Herrmann: Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlußprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1997, S. 381-391.
- Brooks, F.P.: The Mythical Man-Month. In: Datamation. December 1974, S. 44-52.
- Bruch, Heike und Birgit Kuhnert: Total Quality Management als Kernelement von Lean Administration. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1994, S. 99-103.
- Bruhn, Manfred und Bernd Stauß (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. 2. Aufl. Wiesbaden 1995.

- Buchner, Robert: Stichwort „Personalzuordnungsmodelle bei der Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1376-1384.
- Buchner, Robert: Rechnungslegung und Prüfung der Kapitalgesellschaft. 3. Aufl. Stuttgart 1996.
- Buchner, Robert: Wirtschaftliches Prüfungswesen. 2. Aufl. München 1997.
- Budde, Wolfgang D. und Elgin Steuber: Bestellung und Abberufung des Abschlußprüfers (§ 318). In: Beck'scher Bilanz-Kommentar. Hrsg. Wolfgang D. Budde et al. 4. Aufl. München 1999.
- Budde, Wolfgang D. et al. (Hrsg.): Beck'scher Bilanz-Kommentar. 4. Aufl. München 1999.
- Burghardt, Manfred: Projektmanagement. Leitfaden für die Planung, Entwicklung und Steuerung von Entwicklungsprojekten. 4. Aufl. Berlin und München 1997.
- Cammarano, James: Project Management: How to make it happen. In: IIE Solutions. Vol. 29. December 1997, S. 30-34.
- Cashin, James A. (Hrsg.): Handbook for Auditors. McGraw-Hill. New York usw. 1982.
- Cleland, David I.: Project Management: Strategic Design and Implementation. Tab Books. Blue Ridge Summit, Pennsylvania 1990.
- Coenenberg, Adolf G. und Klaus v. Wysocki (Hrsg.): Handwörterbuch der Revision. 2. Aufl. Stuttgart 1992.
- Delhees, Karl H.: Zum Selbstverständnis des Revisors. In: Revision und Rechnungslegung. Festschrift für André Zünd. Hrsg. Carl Helbig et al. Zürich 1988, S. 71-80.
- Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN 69 901 „Projektmanagement“. Loseblattsammlung Berlin.

- Diehl, Carl-Ulrich: Strukturiertes Prüfungsvorgehen durch risikoorientierte Abschlußprüfung. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 187-215.
- Dörfel, Hans-Jürgen: Projektmanagement. Aufträge effizient und erfolgreich abwickeln. 2. Aufl. Renningen-Malmsheim 1996.
- Dörner, Dietrich: Berichterstattung durch den Abschlußprüfer und Auswirkungen auf die Abschlußprüfung. In: Aktuelle Entwicklungen in Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1997, S. 13-59.
- Dörner, Dietrich: Ändert das KonTraG die Anforderungen an den Abschlußprüfer? In: Der Betrieb 1998, S. 1-8.
- Dörner, Dietrich: Die externe Qualitätskontrolle für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1999, S. 126-132.
- Domsch, Michel und Thomas Gabelin: Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1971, S. 59-76.
- Doppelfeld, Volker: Projektmanagement am Beispiel eines ausgeprägt funktional gegliederten Einprodukt-Unternehmens. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1985, S. 28-32.
- Dotzler, Hans-Jürgen und Siegfried Schick: Systematische Mitarbeiterkommunikation als Instrument der Qualitätssicherung. In: Dienstleistungsqualität. Hrsg. Manfred Bruhn und Bernd Stauß. 2. Aufl. Wiesbaden 1995, S. 277-293.
- Drescher, Jochen: Die Prüfungstätigkeit nach § 9 Abs.1 WPO als Zulassungsvoraussetzung zum Wirtschaftsprüferexamen. In: Der Betrieb 1998, S. 93-95.
- Drexl, Andreas: Zuordnung von Prüfern zu Prüffeldern unter Beachtung von Reihenfolge-, Kapazitäts- und Terminrestriktionen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1989, S. 294-317.
- Drexl, Andreas: Planung des Ablaufs von Unternehmensprüfungen. Stuttgart 1990.
- Drexl, Andreas: Stichwort „Netzplantechnik bei der Prüfungsplanung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1307-1316.
- Drexl, Andreas et al.: Neuere Entwicklungen in der Projektplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 95-120.

- Drexl, Andreas et al.: Koordination und Integration im Projektmanagement. Aufgaben und Instrumente. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1998, S. 275-295.
- Dülfer, Eberhard: Projekte und Projektmanagement im internationalen Kontext. In: Projektmanagement-International. Hrsg. Eberhard Dülfer. Stuttgart 1982, S. 2-30.
- Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Projektmanagement-International. Stuttgart 1982.
- Dworatschek, Sebastian und Asad Hayek: Marktspiegel Projektmanagement-Software. Kriterienkatalog und Leistungsprofile. 3. Aufl. Köln 1992.
- Ebertzeder, Albrecht J.: Projektmanagement für die betriebliche Praxis. Hattenhofen 1994.
- Eder, Thomas: EDV-gestütztes Projektmanagement bei der W. Langenbahn KG. In: Controlling 1997, S. 122-132.
- Ederer, Franz: Projektcontrolling und Kommunikation – Konfliktmanagement im Controlling. In: Controller Magazin 1993, S. 324-331.
- Ederer, Franz: Mit effizientem Projektmanagement und -controlling Projekte erfolgreich verwirklichen. In: Betrieb und Wirtschaft 1996, S. 525-533.
- Egner, Henning: Zum wissenschaftlichen Programm der betriebswirtschaftlichen Prüfungslehre. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1970, S. 771-789.
- Egner, Henning: Betriebswirtschaftliche Prüfungslehre. Berlin und New York 1980.
- Egner, Henning: Stichwort „Prüfungstheorie, verhaltensorientierter Ansatz (syllogistischer Ansatz)“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1566-1578.
- Ehlermann, Claus-Dieter: Wettbewerb und freie Berufe: Antagonismus oder Kompatibilität? In: Rechenschaftslegung im Wandel. Festschrift für Wolfgang D. Budde. Hrsg. Gerhart Förschle et al. München 1995, S. 157-180.
- Elkart, Wolfgang: Die Zukunft der Wirtschaftsprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1993, S. 153-154.
- Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Controlling. 2. Aufl. Stuttgart 1996.

- Esser, Joachim: EDV-gestützte Prüfungsplanung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1988, S. 672-677.
- Euler, Karl A.: Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im Bereich der internen Revision. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 323-332.
- Fischer, Thomas R.: Stichwort „Personalzuordnungsmodelle“. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998, S. 585-586.
- Fischer-Winkelmann, Wolf F.: Verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Wirtschaftsprüfung. In: Zukunftsaufgaben der Revision. Hrsg. Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer. Zürich 1981, S. 67-87.
- Förschle, Gerhart et al. (Hrsg.): Rechenschaftslegung im Wandel. Festschrift für Wolfgang D. Budde. München 1995.
- Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V. (Hrsg.): Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9000 ff. in der landwirtschaftlichen Produktion und im Nahrungs- und Genußmittelgewerbe. Umsetzungswege, Erfahrungsberichte, Hilfsmittel. Berlin, Wien und Zürich 1997.
- Forst, Hans-Josef (Hrsg.): Projektmanagement im Anlagenbau. Berlin und Offenbach 1994.
- Franke, Armin: Projekt-Controlling. In: Projektmanagement im Anlagenbau. Hrsg. Hans-Josef Forst. Berlin und Offenbach 1994, S. 33-50.
- Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl. Stuttgart 1992.
- Gabriel, Roland und Wolfgang Knop: Ein computergestütztes Planungssystem zur Durchführung von Jahresabschlußprüfungen für eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1988, S. 1067-1092.
- Gärtner, Michael: Analytische Prüfungshandlungen im Rahmen der Jahresabschlußprüfung. Ein Grundsatz ordnungsmäßiger Abschlußprüfung. Marburger Treuhandseminar. Band 9. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1994.

- Gareis, Roland: Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Wien 1991.
- Goerdeler, Reinhard: Rechnungslegung und Abschlußprüfung im Blick auf den Binnenmarkt 1992. In: Rechnungslegung, Finanzen, Steuern und Prüfung in den neunziger Jahren. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1990, S. 185-203.
- Grandke, Reinhard und Felix Rhumbler: Der Weg zum Erfolg. In: Planung+Produktion 1997. Heft 3, S. 16-19.
- Grochla, Erwin: Stichwort „Planung, Kontrolle und Organisation“. In: Betriebswirtschaftslehre. Teil 2: Betriebsführung. Hrsg. Erwin Grochla. Stuttgart 1978, S. 52-58.
- Grochla, Erwin (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre. Teil 2: Betriebsführung. Stuttgart 1978.
- Grool, Marjolijn et al. (Hrsg.): Project Management in Progress. Amsterdam usw. 1986.
- Gross, Gerhard (Hrsg.): Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen. Festschrift für Klaus v. Wysocki zum 60. Geburtstag. Düsseldorf 1985.
- Groth, Rainer et al.: Projektmanagement in Mittelbetrieben. Köln 1983.
- Grunwald, Wolfgang und Wolfgang Redel: Teamarbeit und Konflikt-handhabung. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1996, S. 305-312.
- Gutenberg, Erich: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1975.
- Haberfellner, Reinhard: Stichwort „Projektmanagement“. In: Handwörterbuch der Organisation. Hrsg. Erich Frese. 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2091-2102.
- Haberfellner, Reinhard und Wolfgang Keplinger: Neuere Entwicklungen im Projekt-Management (Teil 1) . In: Der Wirtschaftsingenieur 1990. Heft 2, S. 17-20.
- Haberfellner, Reinhard und Wolfgang Keplinger: Neuere Entwicklungen im Projekt-Management (Teil 2) . In: Der Wirtschaftsingenieur 1990. Heft 3, S. 23-25.
- Haberfellner, Reinhard et al.: Systems Engineering. Methodik und Praxis. 9. Aufl. Zürich 1997.

- Haegert, Lutz: Der Grundsatz der Prozeßunabhängigkeit des Abschlußprüfers - Soll und Ist. In: Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen. Festschrift für Klaus v. Wysocki zum 60. Geburtstag. Hrsg. Gerhard Gross. Düsseldorf 1985, S. 201-219.
- Halek, Heinz Peter: Revisions-Psychologie. In: Der Schweizer Treuhänder 1980. Heft 9, S. 48-52.
- Hansel, Jürgen: Projektleitung – Die andere Art zu führen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, S. 268-270.
- Hansel, Jürgen und Gero Lomnitz: Projektleiter-Praxis: Erfolgreiche Projektabwicklung durch verbesserte Kommunikation und Kooperation. 2. Aufl. Berlin usw. 1993.
- Hardorp, Benediktus: Führung ohne Hierarchie? In: Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater. Festschrift für Max Horn zum 70. Geburtstag. Hrsg. Dr. Horn Unternehmensberatung GmbH. Ulm 1974, S. 108-127.
- Hars, Alexander und August-Wilhelm Scheer: Paradigmenwechsel im Informationsmanagement: Vom DV-Management zum Management des Produktionsfaktors Information. In: Information Management 1994. Heft 2, S. 6-11.
- Hasselmann, Willi: Die Projekt-Kontrolle im Planungs- und Bauprozeß. Diss. Technische Universität Berlin 1983.
- Havermann, Hans: Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – Struktur und Strategie eines modernen Dienstleistungsunternehmens. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 41-59.
- Havermann, Hans: Prüfungstechnik. In: Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.
- Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement: Grundlagen der Planung und Steuerung von betrieblichen Problemlösungsprozessen. 2. Aufl. München und Wien 1993.
- Heilmann, Heidi et al. (Hrsg.): Informationsmanagement. Aufgabe der Unternehmensleitung. Stuttgart 1990.
- Heinecke, Albert: Veränderungen im Informationsmanagement durch eine geänderte Managementphilosophie. In: DV-Management 1993, S. 207-211.
- Heinrich, Lutz J.: Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 6. Aufl. München und Wien 1999.

- Heinrich, Lutz J.: Management von Informatik-Projekten. München und Wien 1997.
- Heintel, Peter und Ewald Krainz: Projektmanagement – Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 3. Aufl. Wiesbaden 1994.
- Helbig, Carl et al. (Hrsg.): Revision und Rechnungslegung. Festschrift für André Zünd. Zürich 1988.
- Helbig, Wolfgang: Planung und Durchführung der Jahresabschlußprüfung mittels Netzplantechnik. Dissertation Technische Universität Berlin 1978.
- Heydkamp, Werner und Klaus Dyck: Qualitätsnormen international operierender Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Hrsg. Schitag Ernst & Young Gruppe. Stuttgart 1991, S. 217-236.
- Hirzel, Matthias: Projektmanagement mit Standard-Struktur-Plänen. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1985, S. 394-400.
- Hoehne, Joachim: Projektstrukturpläne. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 1. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 151-217.
- Hövermann, Klaus: Grundsätze der Prüffelder- und Reihenfolgeplanung bei Jahresabschlußprüfungen. In: Die Wirtschaftsprüfung 1979, S. 62-71.
- Hofmann, Rolf: Unternehmensüberwachung. Ein Aufgaben - und Arbeitskatalog für die Revisionspraxis. 2. Aufl. Berlin 1993.
- Hofstetter, Helmut: Verhaltenwissenschaftliche Aspekte des Projektmanagements. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 59-78.
- Holzer, H. Peter und Folke Karling: Netzwerkanalysen (PERT und CPM) als Mittel der Planung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1965, S. 145-149.
- Dr. Horn Unternehmensberatung GmbH (Hrsg.): Der Wirtschaftsprüfer als Unternehmensberater. Festschrift für Max Horn zum 70. Geburtstag. Ulm 1974.
- Horváth, Péter und Christof Schimank: EDV-Unterstützung für die Revision – Ein Überblick. In: Zeitschrift Interne Revision 1987, S. 129-146.
- Hossner, Rüdiger (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 1997. Düsseldorf 1997.

Hügler, Gert L.: Controlling in Projektorganisationen. München 1988.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: HFA 2/1981. Arbeitspapiere des Abschlußprüfers. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Düsseldorf. Stand 1998, S. 87-92.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: HFA 1/1981 i.d.F. 1990. Arbeitspapiere des Abschlußprüfers. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1998, S. 59-86.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 1/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Durchführung von Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1998, S. 7-28.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 2/1988. Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1998, S. 29-44.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Fachgutachten 3/1988. Grundsätze für die Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlußprüfungen. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1998, S. 45-62.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: VO 1/1995. Zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Düsseldorf. Stand 1998, S. 21-54.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996. Band I. 11. Aufl. Düsseldorf 1996.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Die Fachgutachten und Stellungnahmen des IDW. Düsseldorf. Stand 1998.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland: IDW Prüfungsstandard: Zur Durchführung von Gemeinschaftsprüfungen (Joint Audit) (IDW PS 208). Tz. 19. In: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S). Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Loseblattsammlung. Düsseldorf. Stand 1999, S. 1-6.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: Entwurf IDW Prüfungsstandard: Ziele und allgemeine Grundsätze für die Durchführung von Abschlußprüfungen (IDW EPS 200). In: IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S). Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Loseblattsammlung. Düsseldorf. Stand 1999, S. 1-8.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (Hrsg.): IDW Prüfungsstandards (IDW PS), IDW Stellungnahmen zur Rechnungslegung (IDW RS), IDW Standards (IDW S). Hrsg. Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. Loseblattsammlung. Düsseldorf. Stand 1999.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.: IDW-Arbeitshilfen zur Qualitätssicherung. Beilage zu den Fachnachrichten des IDW 6/1999.

Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik. 2. Aufl. Zürich 1997.

Jungbluth, Volker: Optimallösung. Krisenmanagement mit Projektplanungssystemen. In: c't Magazin für Computer und Technik 1998. Heft 4, S. 140-143.

Jungbluth, Volker: Perfekt geplant. Projektmanagementsysteme im Vergleich. In: c't Magazin für Computer und Technik 1998. Heft 4, S. 144-158.

Kähler, Klaus-Dieter: Grundlagen. In: Projektmanagement im Anlagenbau. Hrsg. Hans-Josef Forst. Berlin und Offenbach 1994, S. 9-31.

Kaestner, Rolf: Kapazitätsplanung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 1. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 341-427.

Kaestner, Rolf: Projektinitiierung und Projektzielsetzung – Chancen und Risiken beim Projektstart. In: Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Hrsg. Dietmar Lange et al. Stuttgart 1995, S. 1-19.

Kassebohm, Martin: Lean Auditing. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2171-2176.

Kellner, Hedwig: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen: Budgets, Termine, Qualität. München und Wien 1994.

- Keplinger, Wolfgang: Erfolgsmerkmale im Projektmanagement. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1992, S. 99-105.
- Kielkopf, Heinolf und Helga Meyer: Integrierte Projektsteuerung. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 769-857.
- Kieser, Alfred et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl. Stuttgart 1995.
- Klein, Klaus-Günther: Personalbeurteilung als Instrument des Qualitätsmanagements in Wirtschaftsprüfungspraxen. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1996, S. 1-9.
- Klingler, Wolfgang: Prüfung von Projekten zum Vorteil aller. In: Betriebswirtschaftliche Blätter 1993, S. 476-479.
- Klose, Burkhard: Projektabwicklung. Wien 1996.
- Knoblauch, Peter und Karl-Heinz Stangner: Rationalisierung im Prüfungsbetrieb. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1985, S. 291-307.
- Knop, Wolfgang: Eine Möglichkeit zur optimalen Planung einer einzelnen Jahresabschlußprüfung unter besonderer Berücksichtigung des internen Kontrollsystems. Frankfurt am Main 1983.
- Kolisch, Rainer und Kai Hempel: Experimentelle Evaluation der Kapazitätsplanung von Projektmanagementsoftware. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1996, S. 999-1018.
- Kolisch, Rainer und Kai Hempel: Auswahl von Standardsoftware, dargestellt am Beispiel von Programmen für das Projektmanagement. In: Wirtschaftsinformatik 1996, S. 399-410.
- Kraus, Georg und Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 1998.
- Kraushaar, Peter: Die Anwendung der Netzplantechnik bei Abschlußprüfungen. Berlin 1971.
- Krawitz, Norbert und Stefan Leukel: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Deutsches Steuerrecht 1998, S. 1930-1936.

- Kring, Petra und Armin Schulz: Die universitäre Ausbildung von Projektingenieuren – eine neue Studienrichtung an der Uni-GH-Siegen. In: Projektmanagement-Forum 1993. Hrsg. Ulrich Wolff. München 1993, S. 341-348.
- Krüger, Wilfried: Problemangepasstes Management von Projekten. Problemlage – Lösungsschwerpunkte – Anwendungsprofile. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1987, S. 207-216.
- Krüger, Wilfried: Stichwort „Projektmanagement“. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Hrsg. Waldemar Wittmann et al. 5. Aufl. Stuttgart 1993, Sp. 3559-3570.
- Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung. 3. Aufl. Stuttgart, Berlin und Köln 1994.
- Krüger, Wilfried: Zusammenarbeit im Projekt. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 859-943.
- Krüger, Wilfried: Stichwort „Projektmanagement und Führung“. In: Handwörterbuch der Führung. Hrsg. Alfred Kieser et al. 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 1780-1793.
- Krüger, Wilfried und Ralf Bauermann: Probleme von Organisationsprojekten und Konzepte zu ihrer Bewältigung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1987, S. 787-806.
- Krug, Henning und Hans-Günther Krane: Die Anwendung mathematischer Optimierungsverfahren auf die Planung des Personaleinsatzes im Wirtschaftsprüfungsunternehmen. In: Die Wirtschaftsprüfung 1968, S. 621-627.
- Kühn, Ulrich: Projektmanagement zur Lösung funktionsübergreifender Vorhaben. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 244-251.
- Kummer, Walter A. et al.: Projekt-Management: Leitfaden zu Methode und Teamführung in der Praxis. 3. Aufl. Zürich 1991.
- Küpper, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 2. Aufl. Stuttgart 1997.
- Küting, Karlheinz und Axel Schnorbus (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre heute. Frankfurt am Main 1992.
- Kupper, Hubert: Die Kunst der Projektsteuerung. 8. Aufl. München und Wien 1996.

- Lachnit, Laurenz: Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit. München 1994.
- Landis, Ira M.: Supervising the Audit. In: Handbook for Auditors. Hrsg. James A. Cashin. McGraw-Hill. New York usw. 1982. Chapter 11.
- Lange, Dietmar: „Weiches“ Projekt-Controlling. In: Versicherungswirtschaft 1996, S. 1332-1334.
- Lange, Dietmar et al. (Hrsg.): Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Stuttgart 1995.
- Langenbucher, Günther: Qualität und Umfang der Abschlußprüfung. In: Aktuelle Entwicklungen in Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1997, S. 61-107.
- Langenbucher, Günther und Ulf Blaum: Die Aufdeckung von Fehlern, dolosen Handlungen und sonstigen Gesetzesverstößen im Rahmen der Abschlußprüfung. In: Der Betrieb 1997, S. 437-443.
- Lauer, Christian und Uwe Techt: Das Managen von Projekten. In: Office Management 1993. Heft 5, S. 38-42.
- Lechler, Thomas und Hans Georg Gemünden: Kausalanalyse der Wirkungsstruktur der Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: Die Betriebswirtschaft 1998, S. 435-450.
- Lenz, Hansrudi: Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftsprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1999, S. 540-579.
- Leffson, Ulrich: Wirtschaftsprüfung. 4. Aufl. Wiesbaden 1988.
- Lindgens-Strache, Ursula: Peer Review – Ein probates Mittel zur Sicherung und Verbesserung der Prüfungsqualität in Deutschland? In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 254-266.

- Lindo, Wilfried: Alles nach Plan. In: PC-Anwender 1997. Heft 2, S. 26-30.
- Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Aufl. München und Wien 1995.
- Lock, Dennis: Projektmanagement. 2. Aufl. Wien 1998.
- Lohoff, Heinz-Günther und Petra Lohoff: Von der Idee zur Implementierung. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 67-83.
- Loitlsberger, Erich: Treuhand- und Revisionswesen. 2. Aufl. Stuttgart 1966.
- Loitlsberger, Erich: Problembestand und gesellschaftliche Bedeutung der Abschlußprüfung – bisherige Entwicklung und zukünftige Aspekte. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 17-39.
- Loitz, Rüdiger: Jahresabschlußerstellung und Prüfung im Umbruch. In: Betriebs-Berater 1996, S. 2507-2512.
- Lomnitz, Gero: Kommunikation und Information als zentrales Nervensystem der Projektarbeit. In: In: Handbuch Projektmanagement. Band 2. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 909-918.
- Lück, Wolfgang: Materiality in der internationalen Rechnungslegung. Wiesbaden 1975.
- Lück, Wolfgang: Rationalisierung – Begriff, Ursachen, Verfahren und Widerstände. In: Das Wirtschaftsstudium 1984, S. 161-165.
- Lück, Wolfgang: Interne Überwachung und Jahresabschlußprüfung. In: Das Wirtschaftsstudium 1987, S. 506-512.
- Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung in Wissenschaft und Praxis. Marburger Universitätsreden. Marburg 1988.
- Lück, Wolfgang: Quo vadis? Rechnungslegung und Jahresabschlußprüfung im Widerstreit der Interessen. In: Wirtschaftswissenschaften in Theorie und Praxis. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1989, S. 67-83.
- Lück, Wolfgang (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaften in Theorie und Praxis. Marburg 1989.
- Lück, Wolfgang: Wirtschaftsprüfung und Treuhandwesen. 2. Aufl. Stuttgart 1991.

- Lück, Wolfgang: Stichwort „Prüfung“. In: Lexikon der Betriebswirtschaft. Hrsg. Wolfgang Lück. 5. Aufl. Landsberg am Lech 1993, S. 1007-1008.
- Lück, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft. 5. Aufl. Landsberg am Lech 1993.
- Lück, Wolfgang: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung: Die Aus- und Weiterbildung des amerikanischen Abschlußprüfers. In: Das Wirtschaftsstudium 1994, S. 49-54, 77-78.
- Lück, Wolfgang: Stichwörter. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998. „Dokumentationsprozeß“ (S. 189), „Personaleinsatzplanung“ (S. 583), „Prüfungsleiter“ (S. 634), „Prüfungsüberwachung“ (S. 645-646), „Quality Control“ (S. 656-657), „Überwachung“ (S. 801).
- Lück, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. 4. Aufl. München und Wien 1998.
- Lück, Wolfgang: Internes Überwachungssystem (IÜS). Die Pflicht zur Einrichtung und zur Prüfung des Internen Überwachungssystem durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Risikomanagementsystem und Internes Überwachungssystem. KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Band 5 der Schriftenreihe des Universitätsforums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. Karlsruhe 1998, S. 115-136.
- Lück, Wolfgang (Hrsg.): Risikomanagementsystem und Internes Überwachungssystem. KonTraG: Anforderungen und Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Band 5 der Schriftenreihe des Universitätsforums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. Karlsruhe 1998.
- Lück, Wolfgang: Prüfung der Rechnungslegung: Jahresabschlußprüfung. München und Wien 1999.
- Lück, Wolfgang: Die Bedeutung der Internen Revision für die Unternehmensführung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 19.7.1999, S. 27.
- Lück, Wolfgang: Quality Control. Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfer-Praxis. In: Der Betrieb 2000, S. 1-6.
- Lück, Wolfgang: Überwachung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis. In: Der Betrieb 2000, S. 333-337.

- Lück, Wolfgang: Quality Control – ein Weg aus der Krise?! In: Betriebs-Berater 2000, Heft 17, S. I.
- Lück, Wolfgang und H. Peter Holzer: Quality Control. Grundsätze zur Verbesserung der Prüfungsqualität. In: Die Wirtschaftsprüfung 1975, S. 541-546.
- Lück, Wolfgang et al.: Qualitätsverbesserungen von Jahresabschlußprüfungen. Anmerkungen zur Quality Control. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1980, S. 34-53.
- Lück, Wolfgang und Hilmar Siebert: Stichwort „Rationalisierung“. In: Lexikon des Controlling. Hrsg. Christof Schulte. München und Wien 1996, S. 645-648.
- Lück, Wolfgang und Andreas Makowski: Internal Control. COSO-Report; Guidance on Criteria of Control; Internal Financial Control. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1996, S. 157-160.
- Ludwig, Achim: Bürokommunikationssysteme in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Band 92 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992.
- Lutz, Dieter und Michael App: Optimierung des internen Informationsflusses in der Steuerkanzlei. In: Der Steuerberater 1996, S. 435-436.
- Macklin, Marie: How Three Firms benefited from Peer Review. In: Journal of Accountancy 1989. Vol. 6, S. 87-90.
- Maciariello, Joseph A. und Calvin J. Kirby: Management Control Systems. 2. Aufl. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey 1994.
- Madauss, Bernd J.: Handbuch Projektmanagement. 5. Aufl. Stuttgart 1994.
- Mandler, Udo: Wirtschaftsprüfung im Umbruch. Harmonisierung und Globalisierung der Unternehmensstrukturen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1994, S. 167-188.
- Mandler, Udo: Theorie internationaler Wirtschaftsprüfungsorganisationen. In: Die Betriebswirtschaft 1995, S. 31-44.
- Marbacher, Lukas: Die Informatik als Gegenstand und Hilfsmittel des Prüfers. In: Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis. Festschrift für Carl Helbling. Hrsg. André Zünd et al. Zürich 1992, S. 265-276.

- Marquardt, Maryam: Projektteamführung. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 93-106.
- Marten, Kai-Uwe: Entwicklungen und Herausforderungen für den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer – Ergebnisse einer empirischen Prognosestudie. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1996, S. 9-25.
- Marten, Kai-Uwe et al.: Workflow-Management – ein Instrument zur Kostenoptimierung und Qualitätsverbesserung in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften? In: Die Wirtschaftsprüfung 1996, S. 225-238.
- May, Karl: Das Zeitproblem bei der Prüfungsplanung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1961, S. 8-11.
- Mehrmann, Elisabeth und Thomas Wirtz: Effizientes Projektmanagement. 3. Aufl. Düsseldorf 1999.
- Meisel, Bernd S.: Moderne Informations- und Kommunikationsmittel in der Praxis der Wirtschaftsprüfer und vereidigten Buchprüfer. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1997, S. 113-127.
- Mente, Michael: Zielbildung und -sicherung als Grundlage eines ergebnisorientierten Projektmanagements. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 106-127.
- Meyer, Helga: PM-Fachmann im Überblick und Transferüberlegungen. In: Projektmanagement-Fachmann. Band 2. Hrsg. Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. 2. Aufl. Eschborn 1994, S. 1029-1119.
- Michel, Peter R.: Projekt Start-up. In: Handbuch Projektmanagement. Band 2. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 1009-1020.
- Michel, Reiner M.: Projektcontrolling und Reporting. 2. Aufl. Heidelberg und Zürich 1996.
- Minz, Rainer: Computergestützte Jahresabschlußprüfung. Düsseldorf 1987.
- Moser, Patrick: Projektplanungssysteme. Kosten und Termine bleiben im Griff. In: Industrielle Organisation Management Zeitschrift 1996. Heft 10, S. 69-72.
- Moxter, Adolf et al. (Hrsg.): Rechnungslegung: Entwicklung bei der Bilanzierung und Prüfung von Kapitalgesellschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Karl-Heinz Forster. Düsseldorf 1992.

- Mühlfelder, Peter und Michael Nippa: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 368-380.
- Müller, Dietrich: Methoden der Ablauf- und Terminplanung von Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 263-311.
- Müller, Ralf J.: Projektmanagement in der Praxis. In: Office Management 1993. Heft 9, S. 57-60.
- Müller-Etrich, Roswitha: Einsatzmittelplanung. Stand und Probleme der projektbezogenen Einsatzmittelplanung. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 313-329.
- Nagel, Thomas: Risikoorientierte Jahresabschlußprüfung. Band 3 der Schriftenreihe Rechnungslegung – Steuern – Prüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. Sternenfels und Berlin 1997.
- Niehus, Rudolf J.: Der Abschlußprüfer und die Qualitätskontrolle – Ein Anliegen des deutschen Berufsstandes. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1994, S. 125-133 (I) und Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 1-10 (II).
- Niehus, Rudolf J.: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. Ein Berufsstand verpflichtet sich. In: Der Betrieb 1996, S. 385-391.
- Niehus, Rudolf J.: Qualitätskontrolle der Abschlußprüfung. Die Entwicklung in der Selbstverwaltung der Certified Public Accountants in den Vereinigten Staaten und Lehren für den deutschen Berufsstand der Abschlußprüfer. Düsseldorf 1993.
- Nielsen, Oswald: Planning the Audit. In: Handbook for Auditors. Hrsg. James A. Cashin. McGraw-Hill. New York usw. 1982.
- Nowotny, Christian et al. (Hrsg.): Rechnungslegung, Prüfung und Beratung. Festschrift aus Anlaß des 50-Jahr-Jubiläums der KPMG Alpen-Treuhand. Wien 1996.
- Ofen, Eberhard: Projektmanagement im Rahmen eines Projektorganisationseinsatzes. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 201-225.

- Offermann, Andreas: Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte. Frankfurt am Main 1985.
- Otte, Axel: Prüfungstheorie und Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlußprüfung. Aachen 1996.
- o.V.: Brückenbau. Neue Produkte für Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. In: Datev-Magazin 1/1998, S. 19.
- o.V.: Kabinett beschließt Gesetzentwurf zur Qualitätskontrolle für Wirtschaftsprüfer. In: Der Betrieb 2000, S. 892.
- Owens, Stephen D. und M. Dean Martin: Project Management and Behavioral Research in an International Context. In: Project Management in Progress. Hrsg. Marjolijn Groot et al. Amsterdam usw. 1986, S. 141-149.
- Pabst, Sabine: Qualitätskontrolle in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den USA. Diss. Freie Universität Berlin 1990.
- Patzak, Gerold und Günter Rattay: Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 3. Aufl. Wien 1998.
- Paul, Herbert: Projektmanagement ist die Chance für den Mittelbau. In: Handelsblatt vom 14./15.11.1997, S. K2.
- Peemöller, Volker H. und Ferdinand Rüchardt: Risiko-Qualitätsportfolio als Instrumentarium eines systemorientierten Qualitätsmanagements von Abschlußprüfungen. In: Der Betrieb 1997, S. 1677-1682.
- Pfitzer, Norbert: Stichwörter. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien 1998. „Arbeitspapiere“ (S. 42), „Bestätigungsvermerk“ (S. 103-106), „Dauerakte“ (S. 176).
- Pföhler, Martin et al.: Die Umweltprüfung im Rahmen der Jahresabschlußprüfung. In: Der Betrieb 1996, S. 1484-1487.
- Pietsch, Wolfram: Methodik des betrieblichen Software-Projektmanagements. Grundlagen, Begründung und Konzeption eines evolutionären Ansatzes. Berlin und New York 1992.

- Platz, Joachim: Projektmanagement erfolgreich einführen. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1987, S. 217-225.
- Platz, Jochen: Aufgaben der Projektsteuerung – Ein Überblick. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 633-660.
- Platz, Jochen: Produkt- und Projektstrukturpläne als Basis der Projektplanung. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 229-259.
- Platz, Jochen: Implementierung von Projektmanagement. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 151-168.
- Platz, Jochen und Hermann J. Schmelzer: Projektmanagement und in der industriellen Forschung und Entwicklung. Berlin usw. 1986.
- Pollanz, Manfred: Due Dilligence als künftiges Instrument einer risikoorientierten Abschlußprüfung? In: Betriebs-Berater 1997, S. 1351-1356.
- Pradel, Michael: Multi-Projektcontrolling. Mehr Effizienz im Projektmanagement. In: Controlling 1997, S. 102-106.
- Quernheim, Peter v.: Menschen im Projekt. In: Projektmanagement-Forum 1993. Hrsg. Ulrich Wolff. München 1993, S. 439-443.
- Quick, Reiner: Die Risiken der Abschlußprüfung. Düsseldorf 1996.
- Quick, Reiner: Prüfungsrisikomodelle. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1998, S. 244-248.
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann. Band 1. 2. Aufl. Eschborn 1994.
- Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann. Band 2. 2. Aufl. Eschborn 1994.
- Reiß, Michael und Frank Morelli: Projektmanagement im Zeichen von Lean Management. In: Office Management 1994. Heft 3, S. 54-58.

- Reschke, Hasso et al. (Hrsg.): Handbuch Projektmanagement. Band 1 und 2. Köln 1989.
- Reschke, Hasso und Michael Svoboda: Projektmanagement. Konzeptionelle Grundlagen. 2. Aufl. München 1984.
- Reschke, Hasso und Heinz Schelle (Hrsg.): Projektmanagement-Forum 1991. München 1991.
- Richard, Hans: Projektmanagement mit Systemdenken. Frankfurt am Main 1988.
- Richter, Martin: Die Veranlassung von Prüfungen als Entscheidungsproblem. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1978, S. 716-733.
- Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben. 4. Aufl. Berlin usw. 1998.
- Rösch, Wolfgang und Walter Volkmann: Bau-Projektmanagement. Köln 1994.
- Rosenhagen, Klaus: Informationsversorgung von Führungskräften. In: Controlling 1994, S. 272-280.
- Rowedder, Dirk et al.: Projektorganisation, Festlegung der Soll-Konzeption und Defizitanalyse. In: Forschungsgemeinschaft Qualitätssicherung e.V. (Hrsg.): Einführung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9000 ff. in der landwirtschaftlichen Produktion und im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe. Umsetzungswege, Erfahrungsberichte, Hilfsmittel. Berlin, Wien und Zürich 1997, S. 72-95.
- Rüchardt, Ferdinand: Qualitätsmanagement in der Wirtschaftsprüfung. Konzeption eines Qualitätsmanagements für Abschlußprüfungen unter Berücksichtigung haftungsrechtlicher Aspekte. Band 9 der Schriftenreihe zum Finanz-, Prüfungs- und Rechnungswesen. Hrsg. Hans P. Möller et al. München 1995.
- Rückle, Dieter: Interessenausgleich und wirtschaftliche Aufgabenteilung bei der Entwicklung von Grundsätzen ordnungsmäßiger Abschlußprüfung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1975, S. 517-537.
- Rückle, Dieter: Stichwort „Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlußprüfung“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 752-769.
- Rückle, Dieter: Grundsätzen ordnungsmäßiger Abschlußprüfung (GoA) – Stand und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen des Gesamtsystems der Unternehmung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1996. Sonderheft, S. 107-148.

- Ruhnke, Klaus: Empirische Forschung im Prüfungswesen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 311-344.
- Rusch, Horst: Die Verwendung von Prüfungsergebnissen und Urteilen Dritter. In: Der Wirtschaftsprüfer im Schnittpunkt nationaler und internationaler Entwicklungen. Festschrift für Klaus v. Wysocki zum 60. Geburtstag. Hrsg. Gerhard Gross. Düsseldorf 1985, S. 253-267.
- Ruud, Flemming und Matthäus Beer: Wirtschaftsprüfung – quo vadis? In: Der Schweizer Treuhänder 1998, S. 427-436.
- Salewski, Frank et al.: Auftragsterminierung für die taktisch-operative Personaleinsatzplanung in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1996, S. 327-351.
- Sanden, Heike: Organisationsformen des Projektmanagements. In: Projektmanagement. Prozesse und Problemfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 139-149.
- Schedlbauer, Hans: Sonderprüfungen. Stuttgart 1984.
- Schelle, Heinz: Die Lehre vom Projektmanagement: Entwicklung und Stand. In: Projekte erfolgreich managen. Hrsg. Heinz Schelle. Köln 1994, S. 1-47.
- Schelle, Heinz (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen. Köln 1994.
- Schelle, Heinz: Projektmethoden und -techniken im Überblick. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 15-30.
- Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen. München 1996.
- Schiffer, K. Jan und Andreas E. Steinmann: Projektmanagement. Ein erfolgversprechender Ansatz auch für den Mittelstand. In: Datenverarbeitung – Steuern – Wirtschaft – Recht 1996, S. 271-274.
- Schindler, Richard: Unternehmensrisiken und Abschlussprüfung. Diss. Universität Zürich 1996.
- Schitag Ernst & Young Gruppe (Hrsg.): Aktuelle Fachbeiträge aus Wirtschaftsprüfung und Beratung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans Luik. Stuttgart 1991.

- Schitag Ernst & Young Deutsche Allgemeine Treuhand AG: Geschäftsbericht 1995. Stuttgart 1996.
- Schmelzer, Hermann J. und Werner Friedrich: Integriertes Prozeß-, Produkt- und Projektcontrolling. In: Controlling 1997, S. 334-344.
- Schmid, Reinhold: Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüfung. In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 1995, S. 109-120.
- Schmid, Reinhold und Peter Uecker: Zusammenfassung von Teilurteilen zum Gesamturteil bei Jahresabschlußprüfungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1985, S. 981-992.
- Schmitz, D. et al.: Wirtschaftliches Projektmanagement aus Sicht der Internen Revision. In: Zeitschrift Interne Revision 1993, S. 66-95.
- Schott, Eric: Projektmanagement und Informationssysteme – die Mischung macht's. In: Management von Projekten. Know-how aus der Berater-Praxis. Hrsg. Dietmar Lange et al. Stuttgart 1995, S. 85-100.
- Schreiber, Werner: Hilfsmittel und Prozeduren für das Projektmanagement kleiner Projekte. In: Projektmanagement-Forum 1991. Hrsg. Hasso Reschke und Heinz Schelle. München 1991, S. 343-353.
- Schül, Norbert: Projektmanagement. Auf die richtige Umsetzung kommt es an. In: Office Management 1996. Heft 4, S. 48-51.
- Schult, Eberhard: Die optimale Prüfungsplanung mit Hilfe der Netzwerktheorie. In: Die Wirtschaftsprüfung 1974, S. 309-314.
- Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling. München und Wien 1996.
- Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer (Hrsg.): Zukunftsaufgaben der Revision. Zürich 1981.
- Schweizerische Treuhand- und Revisionskammer (Hrsg.): Verhaltens- und Organisationsaspekte der Revision. Zürich 1982.
- Selchert, Friedrich Wilhelm: Wirtschaftsprüfung: Mehr als ein teures Übel. In: Betriebswirtschaftslehre heute. Hrsg. Karlheinz Küting und Axel Schnorbus. Frankfurt am Main 1992, S. 175-177.

- Selchert, Friedrich W.: Jahresabschlußprüfung von Kapitalgesellschaften. 2. Aufl. Wiesbaden 1996.
- Seufert, Andreas und Andrea Back: Kanzleiinformationssystem. Groupware-basiertes Wissensmanagement in Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien (1). In: Datenverarbeitung Steuer Wirtschaft Recht 1998, S. 72-76.
- Sieben, Günter und Wolfgang Ossadnik: Die Organisationsstruktur von Wirtschaftsprüfungsunternehmen. In: Das Wirtschaftsstudium 1985, S. 536-541.
- Sieben, Günter und Wolfgang Russ: Organisation von Wirtschaftsprüfungsunternehmen. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1317-1327.
- Siebert, Hilmar: EDV und Jahresabschlußprüfung – Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der EDV im Rahmen der Jahresabschlußprüfung – Funktionale und institutionelle Aspekte. Marburger Treuhandseminar. Band 8. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993.
- Siebert, Hilmar: Stichwörter. In: Lexikon der Rechnungslegung und Abschlußprüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. 4. Aufl. München und Wien. „Prüfungsprogramm“ (S. 639-640); „Prüfungsprogrammplanung“ (S. 640).
- Siepe, Günter: Entwicklungen im Umfeld des Wirtschaftsprüfers. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 111-144.
- Spalink, Heiner: Führung als zentrale Steuerungsfunktion im Projektmanagement. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 186-198.
- Sperl, Andreas: Prüfungsplanung. Band 12 der Schriftenreihe des Instituts für Revisionswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Hrsg. Ulrich Leffson. Düsseldorf 1978.
- Staehe, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München 1999.
- Steinle, Claus: Effiziente Projektarbeit: Erfolgsfaktoren und ausgewählte Steuerungsinstrumente. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 23-36.

- Steinle, Claus et al.: Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen. In: Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. Hrsg. Claus Steinle et al. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998, S. 131-149.
- Steinle, Claus et al. (Hrsg.): Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung. 2. Aufl. Frankfurt am Main 1998.
- Stephan, Ewald: Revision im Wandel. In: Versicherungswirtschaft 1995, S. 570-579.
- Strasser, Jürg: Im Projektteam spielt jeder eine Rolle. In: Industrielle Organisation Management Zeitschrift 1987, S. 291-292.
- Streich, Richard K.: Projektleiteranforderungen. In: Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Hrsg. Richard K. Streich et al. Stuttgart 1996, S. 47-58.
- Streich, Richard K. et al. (Hrsg.): Projektmanagement: Prozesse und Praxisfelder. Stuttgart 1996.
- Tenhagen, Ulrich: Strategisches Management in Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Band 91 der Schriftenreihe Steuer, Wirtschaft und Recht. Hrsg. Johannes G. Bischoff. Bergisch Gladbach und Köln 1992.
- Thiel, Hanspeter: Die Wirtschaftsprüfung im Wandel. In: Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis. Festschrift für Carl Helbling. Hrsg. André Zünd et al. Zürich 1992, S. 427-438.
- Turnheim, Georg: Strategische Vor- und Rückkopplung. In: Controlling. Hrsg. Rolf Eschenbach. 2. Aufl. Stuttgart 1996, S. 315-332.
- Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Führungsverhalten in Projekten. In: Office Management 1992. Heft 12, S. 21-26.
- Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Teamarbeit – Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1994, S. 226-231.
- Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Projektorientierte Unternehmensführung als Weg aus der Krise (1). In: Office Management 1996. Heft 5, S. 51-55.

- Vetter, Rolf und Ludwig Wiesenbauer: Projektorientierte Unternehmensführung als Weg aus der Krise (2). In: Office Management 1996. Heft 6, S. 43-47.
- Vollmer, Lothar und Torsten Maurer: Beratung durch Aufsichtsratsmitglieder oder Abschlußprüfer aufgrund von Zusatzaufträgen. In: Betriebs-Berater 1993, S. 591-597.
- Volpp, Ulrich: Personalarbeit im Projekt-Management. In: Journal für Betriebswirtschaft 1996, S. 309-318.
- Wallace, Wanda A.: Auditing. 2. Aufl. PWS-Kent Publishing. Boston/Massachusetts 1991.
- Weber, Claus-Peter: Wachsende Aufgaben, wachsende Anforderungen an den Wirtschaftsprüfer. In: Rechnungslegung und Prüfung. Perspektiven für die neunziger Jahre. Hrsg. Jörg Baetge. Düsseldorf 1993, S. 145-155.
- Wehking, Friedrich: Projektfortschrittsmessung und -berichterstattung bei F+E-Projekten. In: Handbuch Projektmanagement. Band 1. Hrsg. Hasso Reschke et al. Köln 1989, S. 493-508.
- Whittington, O. Ray et al.: Principles of Auditing. 10th Edition. Richard D. Irwin. Homewood 1992.
- Wiedmann, Harald: Entwicklung internationaler Prüfungs-Standards und KPMG Audit Service Manual (KASM). In: Rechnungslegung, Prüfung und Beratung. Festschrift aus Anlaß des 50-Jahr-Jubiläums der KPMG Alpen-Treuhand. Hrsg. Christian Nowotny et al. Wien 1996, S. 287-304.
- Wiedmann, Harald: Ansätze zur Fortentwicklung der Abschlußprüfung. In: Die Wirtschaftsprüfung 1998, S. 338-350.
- Wienhold, Klaus und Dietmar Schön: DV-gestützte Projekt- und Ergebnisplanung im Baugewerbe. In: Controlling 1998, S. 296-304.
- Wirtschaftsprüferkammer: WP Verzeichnis 1998. Darmstadt usw. 1998.

- Wirtschaftsprüferkammer: Bericht über die Durchsicht der im Bundesanzeiger 1999 veröffentlichten und hinterlegter Abschlüsse sowie Zusammenstellung der Einschränkungen und Zusätze in Bestätigungsvermerken durch die Wirtschaftsprüferkammer. Beilage zu Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 2/2000.
- Wirtschaftsprüferkammer: Berufssatzung der Wirtschaftsprüferkammer. Satzung über die Rechte und Pflichten bei der Ausübung der Berufe des Wirtschaftsprüfers und des vereidigten Buchprüfers. Düsseldorf 1996.
- Wirtschaftsprüferkammer: Statistische Übersichten zum Berufsstand (1.1.2000). In: Wirtschaftsprüferkammer-Mitteilungen 2000, S. 53-57.
- Wirtz, Dietlinde: Die Bedeutung organisatorischer Effizienz für große Wirtschaftsprüfungunternehmen. Diss. Universität Münster 1988.
- Wischnewski, Erik: Aktives Projektmanagement für das Bauwesen. 2. Aufl. Braunschweig und Wiesbaden 1997.
- Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht – Ungewißheit und Planung. Köln und Opladen 1959.
- Wittmann, Waldemar et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5. Aufl. Stuttgart 1993.
- Wolf, Max L. und Harald Broks A.: Projektarbeit bei kleineren und mittleren Vorhaben. In: Projekt Management 1997. Heft 2, S. 4-16.
- Wolff, Ulrich (Hrsg.): Projektmanagement-Forum 1993. München 1993.
- Wunderer, Rolf: Führung und Qualitätsmanagement. In: Personalwirtschaft 1996. Heft 3, S. 39-45.
- Wysocki, Klaus v.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens. 3. Aufl. München 1988.
- Wysocki, Klaus v.: Stichwort „Wirtschaftlichkeit von Prüfungen“. In: Handwörterbuch der Revision. Hrsg. Adolf G. Coenberg und Klaus v. Wysocki. 2. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2171-2180.
- Wyss, Otto: Der Prüfer – (k)ein Kommunikator? Kommunikation als Erfolgsfaktor in der Wirtschaft. In: Der Schweizer Treuhänder 1998, S. 453-455.

- Zahn, Erich und Martin Rüttler: Ganzheitliches Informationsmanagement. Informationsbereitschaft, Informationspotential, Informationsfähigkeit. In: Informationsmanagement. Aufgabe der Unternehmensleitung. Hrsg. Heidi Heilmann et al. Stuttgart 1990, S. 1-27.
- Zehnder, Martina: Qualitätssicherung in der Internen Revision. In: Der Schweizer Treuhänder 1994, S. 1032-1039.
- Zeithaml, Valerie A. et al.: Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität. In: Dienstleistungsqualität. Hrsg. Manfred Bruhn und Bernd Stauß. 2. Aufl. Wiesbaden 1995, S. 131-160.
- Zielasek, Gotthold: Projektmanagement. Berlin usw. 1995.
- Zimmermann, Erhard: Theorie und Praxis der Prüfungen im Betriebe. Essen 1954.
- Zünd, André: Interdependenz zwischen Verhalten und Organisation im Revisionswesen. In: Verhaltens- und Organisationsaspekte der Revision. Zürich 1982, S. 9-21.
- Zünd, André: Revisionslehre. Zürich 1982.
- Zünd, André et al. (Hrsg.): Bewertung, Prüfung und Beratung in Theorie und Praxis. Festschrift für Carl Helbling. Zürich 1992.
- Zur, Eberhard: Führungsaufgaben bei High-Tech-Projekten. Wettbewerbsvorteile durch Systemdenken. In: Zeitschrift Führung und Organisation 1989, S. 381-387.