

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten sieht sich auch die Interne Revision (IR) mit Forderungen nach Reduzierung, ja teilweise völliger Fremdvergabe konfrontiert. Nicht allein die fachlich überzeugende Arbeit, auch die traditionell vernachlässigte Aussen- bzw. Selbstdarstellung der IR bedarf der Verbesserung, um derartige Entwicklungen zu vermeiden.

Aussendarstellung der Internen Revision

Das Ziel unternehmerischen Handelns ist die Bedürfnisbefriedigung der Kunden. Diese sind für ein Unternehmen grundsätzlich die Käufer des Produktes: für die IR die Unternehmensführung, als der zentrale Auftraggeber und Leistungsempfänger. Die Unternehmensleitung entscheidet über die Vergabe von Ressourcen, verteilt die interessanten und weniger interessanten Aufgaben und beeinflusst die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter, welche die IR verlassen. Entsprechend steht die IR auch im Wettbewerb mit anderen Bereichen, insbesondere dem Rechnungswesen/Controlling. Mit entsprechender Bedeutung innerhalb eines Unternehmens werden die erforderlichen Mittel zur Aufgabenerfüllung gewährt. Gleichzeitig wird es einfacher qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, bzw. zu halten. Die Qualität der Arbeit steigt, was wiederum die Reputation erhöht. Ein Kreislauf entsteht. Betrachtet man die Arbeit der IR in der Praxis, erfolgt häufig eine ausschließliche Konzentration auf die Leistungsausführung, die Darstellung wird vernachlässigt. Auch die Verantwortlichen der IR sollten sich gelegentlich eine Binsenweisheit aus dem Marketing vor Augen halten: Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler. Die folgenden Fragen sollen die erforderlichen Anregungen vermitteln.

Prüfungsplanung

Die Prüfungsplanung ist die Grundlage erfolgreicher Revisionstätigkeit. Häufig wirkt die Darstellung statisch, fast leblos. Seitenlange Tabellen, nur dem Insider verständliche Texte – irgendwie alles schon gesehen, jedes Jahr das gleiche. Entsprechend wird die Planung von der Unternehmensleitung abgehandelt. Nutzt nicht viel, wird aber auch nicht schaden.

- Kann die Unternehmensleitung in der Prüfungsplanung eine Schwerpunktsetzung, eine rote Linie erkennen?
- Spiegeln sich die aktuellen Ziele der Unternehmensleitung wieder?
- Ist, zumindest stichwortartig, die Erfordernis einer Prüfung begründet?
- Bezieht die Prüfungsplanung die aktuelle Situation der geprüften Einheit ein?
- Erfolgt eine Verknüpfung zu den Ergebnissen des Vorjahres, wird entsprechend der Schwerpunkt verändert und dies kommuniziert?

Berichterstattung

Die „Visitenkarte“ der IR. Wie der Ausdruck schon vermuten lässt, meistens etwas antiquiert, altbacken. Papier ist geduldig, mag der geprüfte Bereich mit starkem Interesse die Ausführungen lesen, die Unternehmensleitung winkt meistens, leicht gelangweilt, ab.

- Wie behandelt die Unternehmensleitung die Prüfungsberichte? Intensives Studium, überfliegen, ignorieren? Einfach mal einen Test machen und irrtümlich eine Seite in der Mitte eines Berichtes auslassen.
- Wann wurden die Empfänger letztmalig zur Optimierung von Form, Inhalt und Schwerpunkte befragt?
- Verfassen andere Unternehmensbereiche ebenfalls Berichte? Welche Verbesserungsmöglichkeiten bietet ein Vergleich?
- Entspricht die Darstellung noch den aktuellen Möglichkeiten der modernen Textverarbeitung?
- Reicht eine Zusammenfassung am Anfang des Berichtes aus oder sollte die Unternehmensleitung besser individuell, zum Beispiel monatlich oder quartalsweise informiert werden?

Rasche Reaktion auf aktuelle Entwicklungen

Die Tätigkeit der IR wirkt oft statisch, unberührt von aktuellen Entwicklungen, seien sie extern oder intern. Unternehmerisches Handeln ist selten eine Stärke der IR.

Unbeeindruckt von aktuellen Entwicklungen hält sie am Prüfungsplan fest.

Reaktionen erfordert die aktuelle Geschäftsentwicklung, aber auch Erkenntnisse aus

durchgeführten Prüfungen. Des weiteren gilt es die Prinzipien der Rechnungslegung zu beachten, welche stärker in das Interesse der Öffentlichkeit treten – zum Beispiel die Diskussion um die Unterschrift der Vorstände unter den Jahresabschluss in den USA, aber auch Themen wie Basel II oder die Einflussmöglichkeiten der Rating Agenturen. Schon bloße Gerüchte einer „kreativen Buchhaltung“ führen zu drastischen Kursrückgängen. Hier muss die IR der Unternehmensleitung die erforderliche Sicherheit gewährleisten. Nicht erst durch nachträgliche Prüfungen des Ist-Zustandes, sondern durch intensive Beobachtung der Geschäftsentwicklung.

- Ist die IR über mögliche Planabweichungen der Geschäftsentwicklung informiert? Passt sich die Prüfungsplanung an?
- Finden wesentliche Prüfungsergebnisse eine rasche Anpassung der weiteren Aktivität? Zum Beispiel, wenn bei der Niederlassung A erhebliche Mängel an einem Punkt des IKS Systems festgestellt werden, stellt sich sofort die Frage wie es um die Niederlassung B – E bestellt ist. Wird bis zur nächsten Prüfungsplanung gewartet, ist das Thema nicht mehr aktuell.
- Verfolgt und dokumentiert die IR die Fachdiskussion um die Entwicklung der Rechnungslegung und der Corporate Governance?
- Werden kontroverse Rechnungslegungsinstrumente in ihren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen diskutiert?
- Verändert sich das Verhältnis von Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer? Werden diese Änderungen in der Zusammenarbeit der IR mit diesen Gremien sichtbar?

Persönliches Interesse der Verantwortlichen

Entwicklungen die unmittelbaren Einfluss auf die persönliche Situation haben, wecken hohes Interesse. Hier ist für die Unternehmensführung, aber auch für den Aufsichtsrat, vor allem die Diskussion um die Erweiterung der persönlichen Haftung zu nennen. Die Fülle der Veränderungen und die konkreten Auswirkungen erschließen sich häufig nur den Fachleuten. Die Geschäftsführung muss die Gewissheit haben, von der IR über diese Veränderungen frühzeitig und vollständig unterrichtet zu werden.

- Erhält die Unternehmensleitung rasche, präzise Informationen über sich abzeichnende Veränderungen der Gesetzeslage, die von persönlichen Belang sind?
- Erklärt die IR Fachausdrücke wie Sarbanes – Oxley Act oder Vollständigkeitserklärung kurz und präzise (auch in ihren Auswirkungen)?
- Zeigt die IR detailliert die erforderlichen Schritte auf?
- Wird ein Feedback auf diese Unterrichtung eingeholt und in Informationsumfang und –art darauf reagiert?

Systematische Aussendarstellung

Die in den Fragen angesprochenen Punkte bieten Anregungen, stellen jedoch noch keine geschlossene Aussendarstellung der IR dar. Die IR wird kaum selbständig in der Lage sein ein Gesamtkonzept zu erstellen und umzusetzen, fehlen doch die erforderlichen Kenntnisse. Ein Aufbau der notwendigen personellen Ressourcen wäre unwirtschaftlich.

Professionelle Unterstützung kann das Marketing, aber auch die Öffentlichkeitsarbeit, des eigenen Unternehmens leisten. Durch die andere Herangehensweise lassen sich wertvolle Anregungen gewinnen. Von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Umsetzungskontrolle der Prüfungsmaßnahmen muss eine Stimmigkeit in Auftritt, Arbeits- und Verhaltensweise bestehen. Die „Handschrift“ der IR sollte erkennbar sein. Regelmäßige Überprüfungen sollten eine Anpassung an die Anforderungen der Unternehmensleitung sicherstellen. Hier kann vor allem bei einem Personenwechsel eine erneute Ausrichtung am individuellen Bedarf geboten sein.

- Welche Anregungen lassen sich aus Vergleichen der IR mit einem „normalen“ Unternehmen und den Prüfungsberichten mit dessen „Produkten“ gewinnen?

Vom gesamten Spektrum des Marketing mit Produkt, Preis, Promotion und Distribution passt gewiss nicht alles, Anregungen lassen sich jedoch sicherlich gewinnen.