

## Ombudsmann – Neben- oder Miteinander mit der Internen Revision

Die Funktion des Ombudsmannes wird von vielen Unternehmen eingeführt. Die enge Zusammenarbeit mit der Internen Revision ist ein wesentliches Erfolgskriterium. Die Interne Revision sollte aus eigenem Interesse Ansprechpartner im Unternehmen sein, um so die Zuständigkeit für alle Aspekte der Unternehmenssicherheit beizubehalten. Der folgende Beitrag zeigt Möglichkeiten der Zusammenarbeit auf.

Steuerberaterin,  
Dipl. Betriebswirtin  
Susanne Schneider

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der FH Mönchengladbach gewann sie erste berufliche Erfahrungen in der Internen Revision. Nun ist sie als freiberufliche Steuerberaterin in Ratingen tätig.

Unternehmen haben das Thema der Unternehmenssicherheit entdeckt. Zahlreiche Unternehmenszusammenbrüche, verschärfte gesetzliche Ansprüche und ein gesteigertes Interesse von Öffentlichkeit, Anteilseignern und Mitarbeitern haben zu entsprechenden Schritten geführt. Die praktische Ausgestaltung führt jedoch häufig nicht zu einer Stärkung der Internen Revision (IR), sondern zur Einrichtung neuer Funktionen. „Compliance–Beauftragte“ werden ernannt und Lenkungsorgane zur Unternehmenssicherheit eingeführt. Häufig werden sog. „Ombudsleute“ eingesetzt, so bspw. von der Deutschen Bahn AG, der Siemens AG oder der Fraport AG.<sup>1</sup> Die Interne Revision sollte die Veränderungen aktiv und antizipierend begleiten um bei dem zentralen Thema der IR, der Unternehmenssicherheit, nicht ins Abseits zu geraten. Der erste Schritt ist sich mit der Funktion des Ombudsmannes vertraut zu machen. Darauf aufbauend wird die Ausgestaltung im eigenen Unternehmen mitgestaltet, um so ein Nebeneinander der verschiedenen Funktionen zu vermeiden, gleichzeitig aber der zentrale Ansprechpartner für alle Aspekte der Unternehmenssicherheit zu bleiben. Entsprechend gilt es, für die Interne Revision der Unternehmensleitung ein überzeugendes Konzept vorzulegen, welches die enge Anbindung des Ombudsmannes an die IR gewährleistet.

- Sicherstellung der Position als zentraler Ansprechpartner der Unternehmensleitung bei allen Aspekten der Unternehmenssicherheit.

Der Ombudsmann ist ursprünglich ein unparteiischer Schiedsmann von Unternehmensverbänden, der als zentrale Ansprechpartner für Kunden eingesetzt

<sup>1</sup> vgl.: Ute Göggelmann: Konsequenz Verfolgen, in: Capital 17/2005, S. 59 - 63

wird, welche sich von einzelnen Unternehmen unfair behandelt fühlen.<sup>2</sup> Bei Unternehmen ist die Zielsetzung eine andere: Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern dient der Ombudsmann als Anlaufstelle, wenn diese Verdachtsmomente für unternehmensschädigende Handlungen haben oder selber in entsprechende Aktionen involviert sind, gleichzeitig sind jedoch (noch) nicht gegenüber dem Unternehmen offenbaren wollen.

Der Ombudsmann nimmt seine Funktion als Mittler zwischen Ansprechpartner und Unternehmen wahr, ist also kein Mitarbeiter des Unternehmens. Hinweise werden nur nach Rücksprache und anonymisiert weitergegeben. Die Unabhängigkeit ist wesentliches Erfolgskriterium des Ombudsmannes, um Ansprechpartner zur Kontaktaufnahme zu animieren. Der Ombudsmann ist ausschließlich Mittelsmann zwischen Personen und Unternehmen. Er führt selber keine eigenen Ermittlungen durch.

Auf Basis einer Informationssammlung sollte die IR zur Einschätzung der Nützlichkeit einer entsprechenden Position für das eigene Unternehmen gelangen. Generelle Empfehlungen im Rahmen dieses Beitrages sind nicht sinnvoll.

- Informationssammlung zum Thema, Kontaktaufnahme zu Behörden und Unternehmen, die entsprechende Erfahrungen besitzen.
- Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Entscheidung über die Einführung.

## **1 Vorarbeiten**

Hat sich das Unternehmen zur Einrichtung einer Ombudsstelle entschieden, sollte die IR so früh wie möglich auf die Entwicklung Einfluss nehmen, welche mit der Auswahl des Ombudsmannes beginnt. Die Anforderungen sind vielfältig:

---

<sup>2</sup> vgl.: wikipedia.org: Stichwort: Ombudsmann

- § Die Person muss unabhängig vom Unternehmen sein, der Ansprechpartner darf nicht die Befürchtung haben, dass seine Informationen weitergegeben werden oder versucht wird seine Identität zu ermitteln,
- § der Ombudsmann sollte auf vielfältigen Wegen erreichbar sein, entsprechend ist eine hauptberufliche Tätigkeit in einem eigenen Büro, in dem zumindest Mitarbeiter jederzeit eine Kontaktaufnahme beantworten können, anzuraten,
- § Grundkenntnisse in der Gesprächsführung sowie in wirtschaftlichen Sachverhalten, sollten vorhanden sein, weiterhin sollte das Geschäftsmodell zumindest in seinen Grundzügen bekannt sein.

Aus dem genannten Anforderungsprofil ergibt sich, dass häufig selbstständige Steuerberater oder Rechtsanwälte die Position bekleiden.

Ein Ombudsmann wird nur dann erfolgreich sein, wenn seine Funktion auch bekannt ist. Die Bekanntgabe und regelmäßige Information über diese Aufgabe fällt bewusst nicht in das Aufgabengebiet der IR, würde doch ein zu enger Zusammenhang auf mögliche Ansprechpartner abschreckend wirken.

- Auswahl einer geeigneten Person, gemeinsam mit Rechts- und Personalabteilung.

## **2 Informationsverarbeitung durch die IR**

Wird der Ombudsmann kontaktiert, erwarten die Ansprechpartner Reaktionen des Unternehmens. Entsprechend ist der Ombudsmann angehalten die IR über eingehende Informationen zeitnah zu unterrichten, um die Einleitung entsprechender Aktionen zu ermöglichen. Um die Informationsweitergabe zu vereinfachen, kann der Ombudsmann eine direkte Kontaktaufnahme mit der IR vorschlagen, wobei verdeutlicht wird, dass dieser Schritt selbstverständlich freiwillig ist.

Grundsätzlich wird der Ombudsmann versuchen einen Dialog in Gang zu setzen, um gezieltes Nachfragen der IR zu ermöglichen. Ergeht nur ein einziger Hinweis muss die Interne Revision abwägen, wie sie darauf reagiert. Es liegen Erfahrungen vor, ob

der Hinweis belastbare Anhaltspunkte für Untersuchungen gibt, zu allgemein gehalten ist oder andere Personen in ein schlechtes Licht rücken soll. Der Ombudsmann wird nicht über den Stand der Untersuchungen unterrichtet, wohl aber ob Maßnahmen ergriffen wurden. Dabei wird es in der Verantwortung der IR liegen, ob unverzüglich Sonderprüfungen eingeleitet werden oder den Hinweisen im Rahmen der Prüfungsplanung nachgegangen wird. Fragt der Informant beim Ombudsmann nach, wird der keine detaillierten Informationen erhalten, wohl aber darüber in Kenntnis gesetzt werden, ob Maßnahmen eingeleitet werden oder nicht. Bei der Nichteinleitung wird darauf verwiesen, dass stichhaltigere Informationen erforderlich seien.

Der Schutz der Anonymität des Informanten ist ein hohes Gut. Bittet dieser also darum Prüfungen erst nach einem gewissen Zeitraum aufzugreifen sollte, nach Möglichkeit darauf eingegangen werden. Hier darf dieser zumindest Informationen über den Zeitpunkt der einzuleitenden Schritte erhalten, wobei wiederum der Ombudsmann als Mittler auftritt.

- Sicherstellung der regelmäßigen Unterrichtung der IR durch den Ombudsmann,
- Versuch des Dialoges mit dem Informanten, um weitere benötigte Informationen zu erhalten,
- Zeitnahe Information ob, wann und in welchem Umfang Prüfungshandlungen eingeleitet werden.

### **3 Verhalten bei Selbstbeziehung**

Zusätzliche Komplexität entsteht, wenn sich der Informant persönlicher Verfehlungen selbst bezichtigt. Bei diesem Sachverhalt hat die Funktion des Ombudsmannes ihre große Stärke, ist es doch möglich im Vorfeld Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Ob über die Selbstbeziehung eine Sanktionsminderung oder sogar –vermeidung möglich ist, ist eine grundsätzliche Frage, die die Unternehmensleitung im Vorfeld zu klären hat. Hier ist keine einseitige Vorgehensweise festzulegen, ist doch zwischen dem kurz vor der Aufklärung seiner Taten stehenden Mitarbeiter und dem neuen

Inhaber eines Lieferanten, welchem erst nach Übernahme offenbar wurde, dass ein Hauptkunde jahrelang übervorteilt wurde, zu unterscheiden. Grundsätzlich wird der Ombudsmann nicht berechtigt sein, unmittelbar verbindliche Zusagen zu treffen. Der Ansprechpartner sollte zumindest grob Vorgehensweise und involvierte Fachbereiche nennen, wobei die Informationen nicht an die IR weitergegeben werden. Der Ombudsmann ist über die aktuellen Prüfungen zu informieren, da in diesen Bereichen eine Selbstbezeichnung zwar möglich ist, jedoch bis zum Abschluss der Prüfungen keine Zusagen möglich sind. Der Ombudsmann hat die heikle Aufgabe der Kommunikation mit dem Ansprechpartner. Je mehr Informationen dieser preis gibt, umso konkreter können die Zusagen des Unternehmens ausfallen, gleichzeitig wird dieser seine Aufdeckung befürchten. Die IR sollte den Versuch einer entsprechenden Untersuchung vermeiden.

#### **4 Erfolgsermittlung**

In Zeiten von „schlanken“ Unternehmen wird eine neu geschaffene Institution nach einer gewissen Zeit einer Erfolgskontrolle unterzogen. Da der Ombudsmann meistens erst nach intensivem Abwägen angesprochen wird, sollte eine Bilanz frühestens nach einem Jahr gezogen werden. Daran wird die Information der Unternehmensleitung anschließen, welche auch Optimierungsmöglichkeiten beinhalten sollte.

- Erfolgsbeurteilung,
- Information der Unternehmensleitung.