

Partner oder Störenfried? Anmerkungen zum Image der Internen Revision im Unternehmen	Wolfram Deling arbeitet seit 1987 im Bereich Steuern/Wirtschaftsprüfung und Interne Revision, derzeit bei der TÜV Rheinland Holding AG. Außerdem ist er Initiator des ersten Kölner Revisorenstammtisches. Email: deling@de.tuv.com
---	---

1 "Der Revisor kommt ..!"

Wenn dieser Ruf in den Unternehmen unserer Väter und Großväter laut wurde, versanken einige Führungskräfte in Ehrfurcht und Apathie und mitunter war auch einigen Herren der Unternehmensleitung unwohl. In der Person des Revisors versammelte sich zu damaligen Zeiten die gesamte Staatsgewalt und ein negatives Urteil beeinflusste in bedeutendem Maße das Schicksal des Unternehmens und auch des Unternehmers.

Diese Zeiten des Vaternörderkragens und der Erbsenzählerei sind zwar glücklicherweise vorbei (oder sollte man sagen: sollten besser vorbei sein?) und die Rolle der Internen Revision im Unternehmen hat sich bis heute stark gewandelt. Von der Instanz einer "reinen" Ordnungsmäßigkeitsprüfung entwickelte sie sich zu einem eigenständigen Organ der Unternehmensleitung mit Stabsfunktion, das neben der Wirtschaftlichkeitskontrolle heutzutage zunehmend auch Aufgaben der Managementprüfung übernommen hat. Doch letztlich muss etwas vom Charakter der Revisionstätigkeit um die Jahrhundertwende sich in die Gegenwart hinübergerettet haben, denn wie ist es sonst zu erklären, dass die Revisionsabteilung in vielen Unternehmen unter einem schlechten Renommee leidet bzw. als Alibibereich gehalten wird, ohne die ihr zustehenden Aufgaben im vorgeschriebenen Maß bewältigen zu dürfen bzw. zu können?

Der vorliegende Beitrag soll einerseits aufzeigen, welche Bestimmungsfaktoren das Image einer Abteilung beeinflussen und warum dieses bei Revisionsabteilungen in vielen Fällen so schlecht ist. Andererseits existieren jedoch eine Reihe von imagepflegenden Maßnahmen, die ein Revisionsleiter treffen kann, um ein evtl. beschädigtes Ansehen auf Dauer wiederherzustellen.

2 Bestimmungsfaktoren der Imagebildung

Die Funktion, die vom Management delegierten Aufgaben sowie der Arbeitsstil prägen die Tätigkeit einer Internen Revision und die ihrer Mitarbeiter. Aufgrund des Charakters ihres Aufgabengebietes und insbesondere zum Schutz vor Vermögensverlusten muss die Interne Revision häufig überraschende Kontrollen vornehmen, die für das Personal der zu prüfenden Bereiche unangenehm und zeitaufwendig sind.

2.1 Organisatorische Bestimmungsfaktoren

Arbeitsauftrag der Geschäftsleitung für die Interne Revision ist unkonkret bzw. fehlt

Die ureigene Funktion einer Internen Revision im Unternehmen sollte die Entlastung und/oder Unterstützung der Geschäftsleitung sein, indem sie umfassende Prüfungen in allen Teilen des Unternehmens durchführt und über ihre Prüfungsergebnisse berichtet. Um diese Funktion wirkungsvoll auszuüben, bedarf es für die Revision eines konkreten Arbeitsauftrags durch die Geschäftsleitung. Doch daran mangelt es gelegentlich. Die Revision dient dann als Alibibereich, der aufgrund der Größe und Komplexität des Unternehmens unterhalten werden "muss". Eine Einschaltung der Abteilung erfolgt nur, nachdem etwas passiert ist oder sie wird mit Routineprüfungen (z.B. Überprüfung der Reisekosten) beauftragt.

Durch einen nicht konkretisierten oder gar nicht existierenden Arbeitsauftrag für die Interne Revision bleibt diese Abteilung als solche in weiten Bereichen des Unternehmens unbekannt. Funktion und Arbeitsweise werden den evtl. zu prüfenden Bereichen nicht erläutert.

Geschäftsleitung unterstützt die Arbeit der Internen Revision nur unzureichend bzw. gar nicht

Die Interne Revision besitzt aufgrund ihrer Stabsstellenfunktion i.d.R. keine Weisungsfunktion gegenüber den einzelnen Bereichen im Unternehmen. Sie kann lediglich in ihren Revisionsberichten Empfehlungen geben bzw. Vorschläge zur Verbesserung machen. An Empfehlungen und Vorschläge sind die geprüften Bereiche i.d.R. nicht gebunden, daher bedarf es der zusätzlichen Weisung und Unterstützung durch die Geschäftsleitung.

In denjenigen Unternehmen, in denen der Arbeitsauftrag für die Interne Revision nicht oder nur unzureichend konkretisiert ist, wird es i.d.R. auch an der Unterstützung durch die Geschäftsleitung fehlen. Dadurch wird der Effizienz der Internen Revision der Boden entzogen und sie verkommt allmählich zum wirkungslosen Papiertiger.

Die Interne Revision ist innerhalb der Unternehmenshierarchie falsch positioniert

Die Interne Revision kann die an sie delegierte Funktion einer Prüf- und Kontrollinstanz im Unternehmen nur dann effektiv erfüllen, wenn sie mit einem Maximum an Unabhängigkeit arbeitet, d.h. sie muss das umfassende Prüf- und Informationsrecht in allen Bereichen des Unternehmens besitzen. Dies ist aber nur durch eine direkte Anbindung an den Vorstandsvorsitzenden oder Leiter der Geschäftsführung sichergestellt. Eine andere hierarchische Anbindung (z.B. innerhalb des Rechnungswesens; Finanzvorstand) würde einerseits unweigerlich mit

einem Informationsverlust für die Geschäftsleitung einhergehen, da die Erkenntnisse aus den Prüfungen nicht ungefiltert an die Unternehmensspitze gelangen.

2.2 Funktionale Bestimmungsfaktoren

Die Funktion einer Internen Revision im Unternehmen besteht - wie in den vorangegangenen Abschnitten erläutert - u.a. darin, zu prüfen, ob die Zielvorgaben der Geschäftsleitung eingehalten werden.

Die Auswahl der Revisionsaufträge berücksichtigt nur unzureichend gesamtunternehmerische Belange

Da die Interne Revision auf flächendeckende Wirkung zielt, sind alle Unternehmensbereiche und Sachgebiete mögliche Themen für Revisionsaufträge. Diese Vielfalt birgt jedoch das Risiko, dass Themengebiete bearbeitet werden, die zwar vordergründig aus Revisionsicht interessant erscheinen, aber jeglichen Bezug zum Gesamtunternehmen vermissen lassen. Eine Beschäftigung auf "Nebenkriegsschauplätzen" dagegen sorgt zwar für eine kontinuierliche Auslastung der Revisoren; es fehlt jedoch dadurch an Zeit, die für das Unternehmen wichtigen Themen zu bearbeiten. In Zeiten, wo in Unternehmen Verwaltungseinheiten aus Kostengründen abgebaut werden, muss sich jeder Revisionsleiter, der in der oben beschriebenen Weise handelt, fragen, ob seine Vorgehensweise nicht der Abteilung die Existenz kosten kann.

Die Wirksamkeit der Internen Revision wird durch die quantitative Ausstattung der Abteilung beschränkt

In vielen Unternehmen ist gerade die Interne Revisionen spärlich mit Personal besetzt; damit wird der geforderten flächendeckenden Wirkung der Internen Revision eine fast unüberwindbare Grenze gesetzt. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Geschäftsleitung dieser Abteilung einer unternehmenspolitische Bedeutung beimisst oder nicht. Auch in Unternehmen, die die Wichtigkeit einer Internen Revision erkannt haben, ist die quantitative Ausstattung mit qualifiziertem Personal eher dürftig; der Grund dürfte in den oft viel zu knappen Personalbudgets zu suchen sein.

Aushöhlung der Funktion der Internen Revision durch Aufträge zwecks Sanktionierung evtl. personeller Maßnahmen

Die Interne Revision dient quasi als der "verlängerte Arm" der Geschäftsleitung, indem sie dafür sorgt, dass Regelungen und Anweisungen sich in den Unternehmensbereichen durchsetzen. Doch hat die Vergangenheit auch gezeigt, dass einige Geschäftsleitungen die Prüfungsergebnisse der Internen Revision dazu benutzt haben, geplante personelle Maßnahmen (Schließung von Abteilungen, Entlassungen) letztendlich zu sanktionieren. Hier sind diejenigen Fälle angesprochen, in denen die Geschäftsleitung konkret die Interne Revision auf

bestimmte Personen "ansetzt", um sich danach - falls negative Ergebnisse vorliegen - direkt von diesem Mitarbeiter trennen zu können. Diese "Bluthund"-Taktik zerstört das Image einer Abteilung nachhaltig.

2.3 Personelle Bestimmungsfaktoren

Neben Organisation und Funktion sind es letztendlich die Mitarbeiter der Internen Revision, die Einfluss auf das Image der Abteilung nehmen können.

Das persönliche Verhalten der Revisoren vor Ort basiert auf dem Prinzip "Konfrontation statt Kooperation"

Der Erfolg eines Revisionsauftrags basiert in erster Linie auf der Qualität der Informationen, die die Mitarbeiter der zu prüfenden Bereiche an die Revisoren weitergeben. Da immer gewisse Vorbehalte abgebaut werden müssen, führt ein Verhalten, das den Mitarbeiter in eine untergeordnete Rolle zwingt, sofort zur Konfrontation. Arroganz und Voreingenommenheit mancher Revisoren lassen ein gutes Kommunikationsklima nicht aufkommen.

Die Qualifikation der Revisoren ist aus Sicht der zu prüfenden Abteilung unzureichend

Revisionen in technischen Bereichen gestalten sich mitunter besonders schwierig, da einerseits die i.d.R. kaufmännisch ausgebildeten Revisoren gewisse Verständnisprobleme für technische Sachverhalte zeigen können, aber andererseits auch die Techniker und Ingenieure für kaufmännische Ansichten nicht empfänglich sind. So hört man oft den Satz "Wie können Sie das überhaupt beurteilen?" Die Unkenntnis mancher notwendiger technischer Zusammenhänge führt dann nach Ansicht der zu prüfenden Abteilung schnell zu Zweifeln bzgl. der Qualifikation der an der Prüfung beteiligten Revisoren.

Prüfungsvorbereitung und -durchführung sind unzureichend organisiert

Der Prüfungserfolg ist auch davon abhängig, ob und inwieweit sich die Revisoren auf die Prüfung vorbereitet haben. Kennen Sie die momentane Beschäftigungslage in der zu prüfenden Abteilung? Sind alle wichtigen Ansprechpartner im beabsichtigten Prüfzeitraum auch verfügbar? Die Unkenntnis dieser und auch weiterer Daten (z.B. aktuelles Betriebsergebnis, Mitarbeiterzahl, etc.) führt dazu, dass die Prüfung unnötig ausgedehnt werden muss.

Revisionsbericht schließt geprüfte Abteilung von Mitwirkung aus

I.d.R. werden die Prüfungsfeststellungen in einem Abschlussgespräch zusammen mit der geprüften Abteilung diskutiert und letztlich abgestimmt. Vereinzelt kommt es jedoch immer wieder vor, dass Feststellungen der Abschlussbesprechung

nachträglich verändert oder weggelassen werden, ohne nochmals Rücksprache mit der geprüften Abteilung genommen zu haben.

Maßnahmenkatalog erweist sich als unrealistisch

Viele Revisionsberichte enthalten am Ende einen Maßnahmenkatalog, der die wichtigen Prüfungsfeststellungen nach Art, verantwortlichem Bereich bzw. Mitarbeiter und Frist knapp skizziert. Für die Interne Revision ist dieser Katalog ein effizientes Mittel zur Durchführung der Follow-Up-Untersuchungen.

Die Bedeutung einer Follow-Up-Untersuchung ist aber dann in Frage gestellt, wenn sich die empfohlenen Maßnahmen als nicht realistisch bzw. als nicht durchsetzbar erweisen. Dabei können die Verbesserungsvorschläge aus Sicht der Revision durchaus angebracht sein, lassen sich aber aufgrund aktueller personeller oder organisatorischer Bedingungen in der geprüften Abteilung nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand realisieren.

3 Maßnahmenkatalog zur Imagepflege für die Interne Revision

Im Zeitalter der "neuen" Revision als Anbieter von Beratungs- und Prüfleistungen am unternehmensinternen Markt existieren eine Reihe von Maßnahmen, die es erlauben, ein evtl. beschädigtes Image wiederherzustellen und es langfristig zu sichern. Das Instrumentarium, das ein Unternehmen verwendet, um ein evtl. neues Produkt werbewirksam am Markt einzuführen, und das dadurch die Vorbehalte der Kunden ausräumt, lässt sich analog durchaus auch durch die Interne Revision benutzen.

Um nachhaltig den Stellenwert der Internen Revision im Unternehmen zu verbessern, muss einerseits das z.T. vorhandene Misstrauenspotential abgebaut werden und andererseits der Bekanntheitsgrad und die Wirksamkeit der Internen Revision erhöht werden.

3.1 Organisatorisch-strukturelle Voraussetzungen

Zur optimalen Imagepflege durch die Interne Revision selbst müssen die folgenden "äußeren" Bedingungen erfüllt sein:

- Konkreter Arbeitsauftrag für die Interne Revision durch die Geschäftsleitung ("verlängerter Arm")
- Unterstützung der Prüfungstätigkeiten und -empfehlungen durch die Geschäftsleitung (Motivation!)
- Direkte Unterstellung der Internen Revision unter den Vorstandsvorsitzenden/Geschäftsführer

- Keine "Bluthund"-Einsätze
- Ausreichende Anzahl von Revisionsmitarbeitern (Flächenwirkung!)

3.2 Konzept eines "Marketing-Mix" für die Interne Revision

Nach Schaffung der organisatorischen Rahmenbedingungen hat es die Revisionsabteilung und ihre Leitung nun selbst in der Hand, durch geschicktes und wirkungsvolles Einsetzen vorhandener Marketinginstrumente ein evtl. beschädigtes Image aufzubessern und es langfristig zu sichern.

Erhöhung des Bekanntheitsgrads (= Werbung)

Die Funktion, die Arbeitsweise und letztlich der Nutzen der Internen Revision für die einzelnen Bereiche und das Gesamtunternehmen müssen möglichst allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden; bei ihren Revisionsaufträgen kommen die Revisoren ja bekanntlich nur immer mit einem kleinen Teil der Gesamtbelegschaft in direkten Kontakt. Deshalb sind einige Revisionsabteilungen bereits dazu übergegangen, ihre Aufgaben und ihre Arbeitsweise im Rahmen eines **Revisionshandbuchs** festzuschreiben. Die breiteste Werbewirkung für die Interne Revision wird erreicht, indem sie Erfolge nachweist, d.h. sie erzeugt mit ihren Prüfungsempfehlungen positive Auswirkungen einerseits für die geprüfte Abteilung und andererseits für das Gesamtunternehmen. Grundprinzip ist die Suche nach **Revisionsaufträgen von gesamtunternehmerischer Relevanz**.

Verbesserung der Produktqualität (= Revisionsbericht)

Der Revisionsbericht stellt das eigentlich "greifbare" Produkt dar, das die Interne Revision durch ihre Tätigkeit hervorgebracht hat. Wie auch in der herkömmlichen Produktwerbung in den Medien wird das Interesse und damit ein mögliches Nachfragepotential nur dann geweckt, wenn die Kunden von der Qualität des Produktes überzeugt sind. Der erste Anreiz, den Bericht zu lesen, wird z.B. beim "Kunden" Bereichsleiter durch die **äußere Form** bewirkt, d.h. der Bericht sollte eine bestimmte Seitenzahl nicht übersteigen und kurz und knapp nur die wesentlichen Prüfungsergebnisse und -empfehlungen beinhalten. Wesentlich ist jedoch die **Qualität der getroffenen Feststellungen und Empfehlungen**. Der Leiter der geprüften Abteilung sollte im Bericht alle Ergebnisse der Schlussbesprechung wiederfinden können. Ferner sollte der Bericht, da er auch an die Geschäftsleitung verschickt wird, im Vorfeld mit der geprüften Abteilung abgestimmt werden, damit nur realisierbare Vorschläge aufgenommen werden.

Pflege des Produktservice (= Beratung und Prüfung)

Ein Kunde, der ein Produkt kauft, erwirbt in vielen Fällen nicht nur das Produkt selbst, sondern zusätzliche Dienstleistungen (z.B. Wartung und Instandhaltung). Dies lässt sich auch für das Produkt "Revisionsbericht" übernehmen, denn auch hier sollte die Dienstleistung der Internen Revision nicht mit Abgabe des Berichts bei der Geschäftsleitung beendet sein. Auch beim normalen Tagesgeschäft können die Revisoren "Problemlöser" sein, ohne direkt einen Revisionsauftrag daraus zu machen. Die Interne Revision sollte sich als **interner Unternehmensberater** sehen, der bei kleineren und größeren Schwierigkeiten um Rat gefragt wird. Bei dieser Art der Dienstleistung spielt jedoch das **persönliche Verhalten der Revisoren vor Ort** die entscheidende Rolle. "Kooperation statt Konfrontation" sollte hier das Motto sein; wobei jedoch nicht die eigentliche Rolle der Revision aus den Augen verloren werden darf. Zusätzlich prägen **Arbeitsweise und Prüfungsstil** den Eindruck, den die Mitarbeiter der geprüften Abteilung von der Tätigkeit der Internen Revision bekommen.

Schaffung eines angemessenen Preis-Leistung-Verhältnisses

I.d.R. wird die Revisionsabteilung als Gemeinkostenstelle geführt werden, deren Kosten nach einem bestimmten Schlüssel auf die einzelnen Unternehmensbereiche umgelegt werden. Bei Großunternehmen mit vielen Abteilungen fallen diese Gemeinkosten pro Kostenstelle kaum auf; dies kann bei kleineren Firmen ganz anders sein. Deshalb stellt sich eine geprüfte Abteilung häufig die Frage: "Rechnet sich der Einsatz der Internen Revision für mich?"

Die Interne Revision kann selbst dazu beitragen, dass das Preis-Leistung-Verhältnis günstig ausfällt, indem sie z.B. die Prüfungen so organisiert, dass sie mit möglichst wenig Zeitaufwand für die geprüfte Abteilung, aber mit einem Maximum an Effizienz ablaufen (s.o.).

4 Zusammenfassung

Viele Revisionsabteilungen in Unternehmen leiden heute an einem schlechten Image, das mit einem hohen Misstrauenspotential in den anderen Unternehmensbereichen einhergeht. Dabei kann dieser negative Stellenwert einerseits durch die Geschäftsleitung so gewollt sein bzw. geduldet werden; andererseits bestimmen vor allem das persönliche Auftreten der Revisoren vor Ort sowie Arbeitsweise und Prüfungsstil den Eindruck, den die Mitarbeiter der geprüften Abteilung von den Revisoren bekommen. Nichtsdestotrotz bestehen ausreichende Chancen, ein angegriffenes Image wiederherzustellen und auf lange Sicht zu gewährleisten. Nachdem entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen durch die Geschäftsleitung geschaffen sind (z.B. konkreter Arbeitsauftrag) kann die Revisionsabteilung durch den geschickten Einsatz von Marketinginstrumenten selbst dazu beitragen, dass ihre Produkte (Revisionsbericht inkl. Prüfungs- und Beratungsleistungen) durch die "Kunden" am unternehmensinternen Markt wieder verstärkt nachgefragt werden.