

Interne Revision - ein wirksames Kontrollinstrument

Ein Praxisbeispiel: Aufbau der internen Revision in einem mittelständischen familiengeführten Konzern in der metallverarbeitenden Industrie.

Text: Dr. Irina Karsunke

Die interne Revision ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Zusammen mit dem Risikomanagementsystem und dem Compliance Management übernimmt sie die Überwachungsfunktion im Unternehmen. Die Rolle der internen Revision innerhalb des Optimierungs- und Steuerungsprozesses im Unternehmen nimmt an Bedeutung zu. Spielräume für betrügerische Handlungen können nur entstehen, wenn die internen Richtlinien nicht existieren oder nicht befolgt werden und wenn keine oder nicht ausreichende interne Kontrollen im Unternehmen existieren.

Was bedeutet interne Revision?

Interne Revision ist eine unabhängige und objektive Prüfungstätigkeit mit dem Ziel, durch Prüfung und Beratung zur umfassenden Beurteilung der Risikosituation und zur Sicherheit und Verbesserung der Geschäftsprozesse beizutragen. Bei mittelständischen Unternehmen gewinnt die interne Revision zunehmend an Bedeutung als ein wichtiges und wirksames Instrument der Unternehmenssteuerung und Kontrolle.

Die Definition nach Deutschem Institut für Interne Revision e.V. (IIR: www.iir-ev.de) lautet: „Die interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“ Die Hauptaufgabe der internen Revi-

sion besteht in der internen Prüfung von Monats-, Quartals- und Jahresabschlüssen sowie in der Prüfung der Abläufe und Strukturen im Unternehmen.

Durch ihre Überwachungsfunktion unterstützt die interne Revision die für die Unternehmensführung verantwortlichen Organe bei der Erreichung der Unternehmensziele durch eine zielgerichtete und risikoorientierte Vorgehensweise zur Verbesserung der Effektivität der internen Kontrollsysteme, des Risikomanagements, der Steuerung und Überwachung sowie der Systeme und Prozesse in Bezug auf Unternehmensführung.

Wesentliches Merkmal der internen Revision ist ein risikoorientierter Prüfungsansatz im Rahmen der Prüfungsplanung und -durchführung, der die gesamte Unternehmensorganisation umfasst. Dieser Ansatz erfordert von der internen Revision eine einheitliche, systematische und zielgerichtete Vorgehensweise.

Das Wirkungsfeld der internen Revision umfasst alle geeigneten Maßnahmen, Strukturen und Prozesse, die darauf angelegt sind, eine zeitnahe, einheitliche und korrekte Erfassung aller geschäftlichen Vorgänge und Transaktionen zu gewährleisten.

Unabhängigkeit der internen Revision

Die Unabhängigkeit der internen Revision ist notwendig und unabdingbar für die erfolgreiche Tätigkeit und wird durch die organisatorische Eingliederung direkt unter der Geschäftsführung sichergestellt. Es dürfen keine revisionsfreien Räume entstehen. Die interne Revision prüft alle Unternehmensbereiche, wie z.B. Einkauf, Produktion, Vertrieb, Logistik, alle Abteilungen, alle Gesellschaften in der Unternehmensgruppe. Die Revisionsberichte müssen von der Geschäftsführung angemessen beachtet werden. Die Implementierung der Revisionsempfehlungen wird durch ein Follow-

up sicher gestellt. Die interne Revision arbeitet eng mit den Abschlussprüfern zusammen und unterstützt das Finanz- und Rechnungswesen sowie Controlling bei der Identifizierung und Bewertung wesentlicher Risikopotentiale. Die interne Revision leistet einen wichtigen Beitrag zur Sicherung funktionierender interner Kontrollen, zur Verbesserung des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems.

Die Interne Revision bewertet Risikomanagementsysteme (RMS), identifiziert und bewertet wesentliche Risikopotentiale und erstellt Empfehlungen zur Verbesserung der internen Kontrollsysteme (IKS).

Dabei werden wirksame Kontrollmechanismen etabliert und kontinuierlich verbessert. Zu den Aufgaben der internen Revision gehören Prüfung und Überwachung der Finanzkennzahlen, Risikoidentifizierung in den Prozessen, Prüfung der Funktionsfähigkeit der Systeme, IT-Sicherheitsprüfungen, Ordnungsmäßigkeitsprüfungen, Compliance-Prüfungen, Aufdeckung doloser Handlungen, Prüfung der Einhaltung der Geschäftsordnung, Zweckmäßigkeit- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen sowie interne Kontrollen zur Prävention von Betrügereien. Gut aufgebaute und funktionierende IKS in Verbindung mit einer gut aufgestellten Revision erhöht die Wahrscheinlichkeit der Entdeckungen von Betrügereien. Wichtig ist die Identifizierung von Schwachstellen und Risiken, wo Vermögen verloren gehen kann.

Zu weiteren Tätigkeitsfeldern gehören Sonderprüfungen wie z.B. Akquisitionsprüfungen (due diligence), Beratung und Begutachtung von Projekten und Prozessen, Prüfung von internen und externen Verträgen.

Praxisbeispiel: Aufbau der internen Revision bei einem mittelständischen familiengeführten Konzern aus der metallverarbeitenden Industrie

Zur „Erstaufnahme“ der Konzerngesellschaften wurde ein Fragekatalog entwickelt, in dem alle wesentlichen Bereiche erfasst wurden. Der erste Schritt bei der Erarbeitung des Konzeptes der internen Revision war eine Analyse aller Konzerngesellschaften (anhand dieses Fragenkataloges und die Durchsicht der letzten drei Jahresabschlüsse) sowie die Erfassung der vorhandenen Kontrollmechanismen. Dabei wurden nicht nur Finanzkennzahlen analysiert, sondern die IT-Landschaft, wesentliche Verträge, die Geschäftsentwicklung der letzten drei Jahren, Lieferanten- und Kundenstruktur, Kreditversicherungen, Altersstrukturliste der Forderungen und potentielle Risiken. Eine besondere Aufmerksamkeit gehörte der Analyse der vorhandenen konzerninternen Richtlinien, Standards und IKS. Berichte der Wirtschaftsprüfer über die Prüfung des Konzernabschlusses und der Einzelabschlüssen bildeten eine zusätzliche Informationsquelle bei der Erstaufnahme der Gesellschaften. Das bedeutet, auf der Grundlage einer quantitativen Risikoanalyse (Scoring, Gewichtung und Bewertung nach bestimmten Kriterien), Interviews mit Führungskräften der ersten und zweiten Führungsebene, Gesprächen mit den Gesellschaftern und den Wirtschaftsprüfern.

Danach wurden die Prioritäten für die Prüfungsplanung festgelegt. Nach Abstimmung mit der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe und den Gesellschaftern wurde die verbindliche Prüfungsplanung verabschiedet. Dabei wurden eine Jahresprüfungsplanung und eine langfristige Prüfungsplanung erstellt. Die Prüfungen wurden stets in Übereinstimmung mit dieser verbindlichen Prüfungsplanung durchgeführt, ergänzt um Sonderprüfungen.

Beim Aufbau der Internen Revision ist darauf zu achten, dass die Unabhängigkeit der Internen Revision gewährleistet ist. Dies wurde dadurch erreicht, dass die Leitung der Internen Revision direkt an die Geschäftsführung der Unternehmensgruppe berichtet hat. Wichtig ist, dass alle Unternehmen der Gruppe in regelmäßigen Abständen

besucht werden und risikoorientiert geprüft werden. Damit wächst das Verständnis für die Rolle der Internen Revision als wichtiger Bestandteil der Unternehmenssteuerung und Kontrolle. Die Interne Revision nimmt Aufträge von Gesellschaftern entgegen und berichtet den Gesellschaftern über die Schwachstellen und Risiken im Konzern.

Die Berichtserstattung erfolgt in Form eines Revisionsberichtes. Zum Verteiler gehören die Gesellschafter, die Geschäftsführer des Konzerns und der geprüften Gesellschaft. Der Revisionsbericht umfasst den Auftrag, die Auftragsdurchführung, Prüfungsfeststellungen und Empfehlungen zu den geprüften Bereichen. Zusätzlich werden die Prüfungsfeststellungen in einer Tabelle zusammengefasst und nach Priorität sortiert. Wichtig ist dabei einen Termin für die Implementierung von Empfehlungen festzulegen.

Nach Ablauf der für die Implementierung von Empfehlungen festgelegten Frist, erhalten die Geschäftsführer der geprüften Gesellschaften einen Fragenkatalog, in dem sie bei jeder Empfehlung vermerken müssen, ob sie implementiert worden ist bzw. den Stand der Bearbeitung. Im Falle der Nichtbefolgung müssen Gründe angegeben werden, warum die Implementierung nicht erfolgt ist. Eine abschließende Prüfung der Implementierung von Prüfungsempfehlungen wird im Rahmen von einer follow-up-Prüfung durchgeführt.

Andere Länder – andere Sitten ... oder Kurioses aus der Revisionspraxis

Es ist immer wieder interessant festzustellen, dass in andern Ländern die konzern einheitlichen Vorschriften manchmal anders interpretiert werden bzw. es wird manchmal versucht die Vorschriften an die „lokalen Gegebenheiten“ anzupassen. Einige Beispiele für die „freie Interpretation“:

- Einem türkischen Manager musste erklärt werden, dass acht Sommerreifen in keinem Fall zu einem einzigen Firmenwagen gehören können und dass Hemden und Krawatten keine Werbegeschenke sind.
- Ein spanischer Manager tat sich schwer damit, zu verinnerlichen, dass Kundenverträge schriftlich abzuschließen sind und Maschinen und Anlagen nicht ohne Vertrag an Kunden zu verleihen sind.

- Ein osteuropäischer Außendienstmitarbeiter rechnete Rechnungen für Benzin bei einem Dieselfahrzeug ab.
- Ein anderer osteuropäischer Manager übte eine "kreative" Buchhaltung und rechnete bei seiner Reisekostenabrechnung alle Tankquittungen ab, die er vorher bei einer Tankstelle aufgesammelt hat.
- Ein Manager aus Asien betrachtete die Mitgliedschaft in einem noblen Golfclub als Betriebsausgabe.

Fazit

Die interne Revision hat eine Überwachungsfunktion und ist ein wirksames Instrument der Unternehmenssteuerung und Kontrolle. Es darf keine revisionsfreien Räume geben. Die interne Revision ist unabhängig, nimmt Aufträge von Gesellschaftern und der Geschäftsführung entgegen und berichtet den Gesellschaftern über die Schwachstellen und Risiken im Unternehmen. Spielräume für dolose Handlungen können sich nur ergeben, wenn die internen Kontrollsysteme und das Risikomanagementsystem im Unternehmen nicht existieren oder nicht befolgt werden, bzw. wenn das Finanz- und Rechnungswesen nicht richtig funktioniert. Die interne Revision prüft anhand der Vorgaben und Richtlinien, ob sie von allen Verantwortlichen befolgt werden. Die Prüfungsplanung erfolgt dabei immer risikoorientiert.

Dr. Irina Karsunke ist DDIM-Mitglied und Interim Managerin. 30 Jahre erfolgreiche Tätigkeit als Audit Managerin in börsennotierten Unternehmen, Leiterin Interne Revision, kaufmännische Leiterin, Geschäftsführerin im Mittelstand bilden die Basis für ein erfolgreiches Interim Management.



Dr. Irina Karsunke
Franz-Beiske-Weg 16
48167 Münster
Telefon: 0251 / 626598
➔ karsunke@muenster.de

