

Damit Haftung nicht haften bleibt

Externe Innenrevision

Stetiger Wandel zwingt Vorstände und Geschäftsführer, Abläufe nicht nur laufend zu überdenken, sondern auch zu überwachen. Die Einhaltung gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Vorgaben, die Ordnungsmäßigkeit und auch die Wirtschaftlichkeit müssen gewährleistet sein. Die zunehmende Komplexität macht es dabei immer öfter erforderlich, einzelne Aufgaben an spezialisierte Dienstleister zu delegieren. Ein Fallbeispiel.



Janis Bailitis
JBC Janis Bailitis Consulting
Berlin



Danilo Dunkel
Dedecon Services e. K.
Lützen

Gerade in der Immobilienwirtschaft sind bereits Sachbearbeiter mit verhältnismäßig großen Vermögenswerten betraut. So trägt beispielsweise ein Mitarbeiter, der 500 Wohneinheiten betreut, bei einem angenommenen Durchschnittswert von 40.000 € pro Wohnung Verantwortung für ein Vermögen von immerhin 20 Mio. €; selbst Auftragsvergaben können sich im Rahmen der Neuvermietung allein für eine Wohnung durchaus auf 10.000 € und mehr belaufen. Wie kann man in jedem Falle sicherstellen, dass alle gesetz-

lichen Vorgaben und die Ordnungsmäßigkeit in allen Abläufen eingehalten werden? Die gemachten Erfahrungen der GESOBAU AG verdeutlichen, dass selbst sensible Bereiche wie die Innenrevision erfolgreich durch externe Anbieter unterstützt werden können.

Verantwortung und Verpflichtung

Genau dieser Fragestellung geht die interne Revision auf den Grund. Der Gesetzgeber hat deshalb mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im

Unternehmensbereich (KonTraG) Vorstände und Geschäftsführer verpflichtet, diese im Rahmen eines internen Überwachungssystems durchzuführen. Doch gerade kleineren Unternehmen fällt es zuweilen schwer, geeignete Mitarbeiter für Revisions Tätigkeiten zu finden und zu beschäftigen. Die personellen Kapazitäten reichen ohnehin meist nur, um das operative Geschäft zu meistern und den wichtigen Anforderungen an das Berichtswesen und das Controlling gerecht zu werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Innenrevision als Stabstelle des Geschäftsführers abseits der operativen Bereiche organisiert sein sollte, um Interessenskonflikten vorzubeugen.

So verwundert es nicht, dass Unternehmen neben anderen wichtigen Leistungen - wie dem Marketing und dem Datenschutz - eben auch Innenrevisionsleistungen bedarfsweise von spezialisierten Anbietern erbringen lassen. Die Frage, die sich dabei jedoch stellt: Wie kann die Prüfung auf die Besonderheiten des Unternehmens zugeschnitten und trotzdem möglichst unaufwändig und ressourcenschonend gestaltet werden?

Aller guten Dinge sind drei

Mit der GESOBAU hat sich sogar ein großes kommunales Unternehmen entschieden, einen Teil der Prüfungen von externen Revisoren durchführen zu lassen. In einem ausführlichen Vorgespräch wurden die bereits identifizierten Prüffelder und -bereiche sowie die wesentlichen Rahmenbedingungen und Ziele erörtert und spezifische Anforderungen konkretisiert. Neben einer professionellen Durchführung der Prüfung war der GESOBAU besonders wichtig, dass vor der Prüfung zunächst ein detaillierter Prüfkatalog erstellt und freigegeben wird, dass die Kommunikation mit den betroffenen Fachbereichen vertrauensvoll und reibungslos verläuft und dass im Anschluss

MUSTER AUS DEM PRÜFKATALOG



5	Auftragsbearbeitung - Vergabevermerke und Auftragserteilung
5.01	Erfolgen die Bestellung und die Auftragserteilung im 4-Augen-Prinzip?
10027	Quelle: Geschäftsweisung Vergabe / Einkauf, Abschnitt 7.1 Methode: Aufträge sichten Auswahl: 10 Aufträge bis 2.000 € sowie 10 Aufträge über 2.000 € mit Erstellungsdatum vom 01.01. bis 30.06.2016
	Anmerkung: <input type="text"/>
5.02	Wird das Auftragserteilungsrecht durch mindestens eine Unterschrift eingehalten?
10028	Quelle: Geschäftsweisung Vergabe / Einkauf, Abschnitt 7.3 Methode: Aufträge sichten Auswahl: 10 Aufträge bis 2.000 € sowie 10 Aufträge über 2.000 € mit Erstellungsdatum vom 01.01. bis 30.06.2016
	Anmerkung: <input type="text"/>



Neubauprojekt Pankower Gärten der GESOBAU

eine detaillierte Dokumentation aller Beobachtungen und Erkenntnisse erfolgt.

Diese Anforderungen wurden in einem dreistufigen Verfahren realisiert:

Präzision sorgt für Sicherheit

Im Vorfeld der Prüfung wurde für jedes Prüfungsthema ein Prüfkatalog erstellt und mit der GESOBAU abgestimmt. Ein solcher Prüfkatalog enthielt um die 50 einzelne Prüfkriterien in ausformulierter Frageform, die sich maßgeblich am Ablauf des zu prüfenden Geschäftsprozesses orientierten. Die Prüfkriterien wurden im Wesentlichen aus den detaillierten Geschäftsanweisungen der GESOBAU sowie anhand gesetzlicher Anforderungen ermittelt. Neben der genauen Angabe der exakten Quelle war zu jedem Prüfkriterium die anzuwendende Untersuchungsmethode (z. B. Kurzinterview, Belegprüfung, EDV-Recherche) sowie mit Anzahl und Art der jeweils zu betrachtenden Fälle der Stichprobenumfang (z. B. fünf Mietverträge, zehn Aufträge mit freihändiger Vergabe, fünf Rechnungen nach Einheitspreisabkommen) definiert.

Technisch erfolgte die Abbildung des Prüfkataloges in einer Datenbank, die über Bedingungs- und Sortierfelder bereits die Abstimmung und zeitliche Planung stark vereinfachte. So konnten im Rahmen der Abstimmung die einzelnen Prüfkriterien sehr flexibel angeordnet, geändert oder bei Bedarf auch deaktiviert werden. Bei der zeitlichen Planung erwies es sich beispielsweise als vorteilhaft, die Prüfkriterien nach der Untersuchungsmethode zu gliedern, um gleichartige Untersuchungsgegenstände zusammenfassen und damit den Prüfaufwand besser abschätzen zu können. Schließlich konnte zu jedem beliebigen Status ein vollständiger Entwurf des Prüfkatalogs ohne zusätzlichen Formatierungsaufwand oder daraus

resultierende Fehler auf „Knopfdruck“ erstellt werden. „Die präzise Planung sorgte von Anfang an für Sicherheit hinsichtlich der Inhalte der Prüfung sowie des damit verbundenen Aufwands, auch bezüglich der Belastung der Fachabteilungen“, resümiert Erik Berger, Interner Revisor der GESOBAU, die Vorbereitungsphase.

Kommunikation schafft Vertrauen

Um eine möglichst offene und konstruktive Arbeitsatmosphäre zu erreichen, wurde jeder zu prüfende Fachbereich zunächst über die Struktur, den Umfang und den Inhalt des Prüfkatalogs ausführlich informiert. Anschließend fand gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen im Zufallsverfahren die Auswahl der im Prüfkatalog vorgesehenen Anzahl konkreter Fälle aus der Gesamtheit statt. Während der Prüfung erfolgte schließlich ein offener Umgang mit Erkenntnissen und Beobachtungen, um Sachverhalte und Feststellungen zu diskutieren und erste Empfehlungsansätze ableiten zu können. Auf diese Kommunikation legte die GESOBAU besonderen Wert, denn „der Einsatz externer Revisoren bedarf immer eines gewissen Fingerspitzengefühls. Professionelle und verbindliche Kommunikation sind dabei wichtige Voraussetzungen für Akzeptanz und Vertrauen in den Fachbereichen und somit für ein Gelingen der Prüfung“, so Erik Berger.

Dokumentation gibt verlässliche Orientierung

Um die zukünftige Nachvollziehbarkeit aller Aussagen zu gewährleisten, stellte die GESOBAU nicht zuletzt hohe Anforderungen an die Dokumentation. Zu jeder Frage wurden neben der eigentlichen Beurteilung die betrachteten Fälle festgehalten und zu jedem dieser Fälle alle Beobachtungen in der Datenbank erfasst. Der Nutzen des Datenbankeinsatzes zeigte sich in

dieser Phase hauptsächlich in der Flexibilität bei der Aufbereitung und Darstellung der Ergebnisse. So konnten einzelne Berichte als Datenbankreports mit minimalem Aufwand je nach Adressat und Bedarf in unterschiedlicher Detailtiefe oder in gewünschter Sortierung bereitgestellt werden. Der Vorstand erhielt letztlich einen schriftlichen Bericht einschließlich einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse sowie ersten Empfehlungen.

Prüfung bestanden ...

Der GESOBAU ist es mit der Beauftragung externer Revisoren gelungen, die interne Revision durch zusätzliche Prozesskompetenz sowie einen kritischen Blick von außen zu unterstützen und damit den vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Überwachungspflichten mehr als gerecht zu werden. Besonders ressourcenschonend – auch im Hinblick auf die zeitliche Beanspruchung der Fachbereiche – erwies sich dabei die detaillierte Erstellung des Prüfkatalogs vor Beginn der Prüfung. Die Revisionsprüfung konnte dadurch sehr systematisch und stringent erfolgen. Das schrittweise Vorgehen ermöglichte es darüber hinaus, die zeitliche Beanspruchung der Fachbereiche gering zu halten.

Spätestens jedoch, wenn das bearbeitete Prüffeld einer erneuten Prüfung unterzogen werden soll, wird der verabschiedete Prüfkatalog noch viel stärker in Sachen Effizienz punkten können. Der Katalog kann und soll – von notwendigen Anpassungen abgesehen – wieder verwendet werden. Dadurch kann in Zukunft nämlich nicht nur mit wesentlich geringerem Aufwand geprüft werden, sondern auch ein Vergleich im Zeitverlauf angestellt und die Entwicklung des Prüfgegenstandes beurteilt werden.

Die intensive und offene Kommunikation mit den betroffenen Fachbereichen ermöglichte einerseits einen konfliktfreien Umgang mit den anstehenden Revisionsprüfungen. Andererseits sorgte die mit dem Einsatz externer Prüfer einhergehende Neutralität für Aufgeschlossenheit gegenüber erforderlichen Veränderungen.

Schließlich verhalf die datenbankgestützte Prüfungsarbeit dazu, Berichte schnell und adressatenorientiert zu erstellen. „Die übersichtliche und verdichtete Darstellung der Ergebnisse erlaubt es, sich schnell einen Überblick über die wesentlichen Ansatzpunkte und Empfehlungen aus der Revisionsprüfung zu verschaffen. Durch die zugeordneten Querverweise haben wir zudem die Option, den Erkenntnisschluss genau nachzuvollziehen und zielgerichtet ins Detail zu gehen“, bewertet Erik Berger rückblickend die ihm zur Verfügung gestellten Revisionsberichte. ■