

Interne Revision – Kann Outsourcing hier eine einfache, hilfreiche Lösung bieten?

In Non-Profit-Unternehmen ist die Interne Revision noch nicht so lange und fest integriert, wie dies in Banken oder Industriebetrieben der Fall ist. Dennoch begegnet einem das Thema immer öfter – sei es aus dem rechtlichen Umfeld (z. B. aktuell über den neuen Aufgabenkatalog der Aufsichtsräte in § 107 AktG, die sich zukünftig auch mit dem Thema Interne Revision befassen müssen) oder aus der Erfahrung in der Praxis, dass Straftaten nicht nur in Krimis vorkommen, sondern auch in der Realität. Blickt man auf die Entwicklung z. B. in der Wohlfahrtspflege, kann man erkennen, dass Interne Revision seit der Diskussion über gute Unternehmensführung (Corporate Governance) immer öfter als ein wichtiges Kontrollinstrument angesehen wird. Ergo – egal aus welcher Sicht man zu dem Thema kommt – Interne Revision gehört immer mehr zum Standard einer guten, modernen Unternehmensführung.

Befasst man sich erstmals mit dem Thema wird einem schnell klar, dass eine fachgerechte Lösung alles andere als einfach zu finden ist. Das beginnt damit, dass man zuerst einmal ein klares Konzept für seine eigene Interne Revision entwickeln muss und endet noch lange nicht mit der Frage, wo bekomme ich jetzt den Mitarbeitenden her, der alle fachlichen und prüfungsrelevanten Themen in Theorie und Praxis beherrscht. Schnell beschleicht einen das ungute Gefühl, dass man bei dem Thema doch einiges falsch machen kann, und dass ein solcher Fehler recht teuer werden könnte und man dann auch noch Arbeit damit hat, den Fehler zu korrigieren. Dies führt dazu, dass in der Praxis das Thema oft auf die lange Bank geschoben wird, aber eine Lösung dann oft ausbleibt (Sie kennen das?).

Will man sich dem Problem etwas systematischer nähern, muss man zunächst zwei Themenbereiche trennen: Zum einen die Frage der Gestaltung der Internen Revision im eigenen Unternehmen (Revisionsmanagement) und dann die Frage, wer sollte sinnvollerweise bestimmte Revisionsthemen bearbeiten (Revisionsdurchführung). Da eine Interne Revision kein Selbstzweck ist, sondern nach (internationalen) Standards arbeiten sollte, muss man schnell erkennen, dass die Fragen eines richtigen, optimalen Revisionsmanagements wie heute üblich, einen Fachmann erfordern. Wenn sich die Geschäftsleitung jetzt nicht selber die notwendigen Lernkurven bis zum Fachmann für Interne Revision erarbeiten will (und welcher Manager will das wirklich?), sollte das fachliche Know-how zum Revisionsmanagement eingekauft werden. Jetzt kommen wir zu einem kritischen und wichtigen Punkt: Es ist ein Irrtum, dass man ein gutes Revisionsmanagement automatisch mit einkauft, indem man eine Stelle als Revisor ausschreibt und dann besetzt. Selbst wenn man die Stelle nicht mit einem langjährig bewährten Mitarbeitenden aus der eigenen Verwaltung besetzt, sondern jemanden findet, der aus der Praxis einer Revision kommt, ist keinesfalls gesichert,

dass hier das Know-how und der Wille zum Aufbau eines transparenten und qualitätssichernden Revisionsystems besteht. In wenigen Stabsbereichen besteht ein so großer Gestaltungsspielraum wie in der Internen Revision. Warum sollte ein kluger Mitarbeitender diesen Spielraum nur im Interesse des Unternehmens und nicht auch zu seinem persönlichen Vorteil nutzen? Wäre das nicht sogar menschlich verständlich – geradezu „normal“? Aus diesem Grunde kann ich zurückkommend auf die Ausgangsfrage aufgrund meiner Praxis nur dringend dazu raten, das Thema Einführung/Aufbau eines adäquaten Revisionsmanagements und die Revisionsdurchführung als zwei Themenbereiche zu sehen, die beide gesondert bearbeitet werden müssen.

Kommen wir jetzt zum Kern der Frage, ob Outsourcing der Internen Revision hier eine hilfreiche Lösung sein kann. Mit Blick auf das gerade Dargestellte bietet sich zumindest für die Frage des Revisionsmanagements der Einkauf fachlichen Rats hier an. Die wenigsten NPO-Unternehmen haben ja auch einen Steuerberater fest eingestellt, nur weil sie gelegentlich fachlich schwierige Steuerfragen haben. Worin unterscheidet sich das Vorgehen bei speziellen Steuerfragen vom Vorgehen bei speziellen Fragen zum Revisionsmanagement? Beides sind keine Kernbereiche oder Kernfunktionen eines NPO-Unternehmens; für die Steuerberatung ist der Einkauf von externem fachlichem Rat seit langem anerkannt. Dies sollte folglich auch für das Revisionsmanagement gelten. Dadurch würden sich oft langwierige Einführungsprozesse schlanker und risikoloser gestalten lassen und die Zufriedenheit mit der eigenen Revisionslösung dürfte in vielen Fällen auf Dauer deutlich steigen.

Bei der Frage der Revisionsdurchführung kann man das Thema Outsourcing nochmals getrennt betrachten. Vorteile können sich dann ergeben, wenn man eher wenig Revisionsleistungen einsetzen will und/oder den Aufbau von Fixkosten vermeiden möchte. Als Grundregel gilt hier: Je größer die eigene Revisionsabteilung sein soll, desto eher wird man bei der Revisionsdurchführung auf eigenes Personal zurückgreifen. Auch ist eine punktuelle Ergänzung bei speziellen Revisionsthemen, wie z. B. IT, Bauwesen oder Unterschlagungsprüfungen denkbar. Hier gibt es in der Praxis bewährte Gestaltungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass beim Aufbau einer Internen Revision die Einschaltung eines spezialisierten Fachmanns für das Revisionsmanagement sowohl den Einführungsprozess einfacher, schneller und qualitativer macht als auch die Wahrscheinlichkeit für gute Revisionsergebnisse in vielen Fällen deutlich erhöht und die Geschäftsleitung entlastet. Für die laufende Revisionsdurchführung gelten die klassischen Outsourcing-Abwägungen wie auch für andere Dienstleistungen (Flexibilität, höhere Fachlichkeit, Kostennachteile, etc.).