

## INTERNE REVISION

# Transparenz für Prozesse und Strukturen

VON HEIKE VON DER LINDEN  
UND GERALD SIEBEL



Heike von der Linden ist Geschäftsführerin der Kanzlei Siebel Audit GmbH. Sie ist als Revisionsleitung seit mehr als zehn Jahren im Gesundheits- und Sozialwesen tätig und verfügt über Branchenerfahrung in der Beratung und Prüfung von Krankenhäusern und Einrichtungen der Behinderten-, Alten- und Jugendhilfe.  
[www.ks-audit.de](http://www.ks-audit.de)



Diplom-Finanzwirt Gerald Siebel ist Steuerberater und Gesellschafter der Kanzlei Siebel Audit GmbH. Er prüft und berät seit mehr als zwanzig Jahren gemeinnützige Sozialunternehmen. Im Jahre 2004 legte er das Examen zum geprüften Revisor nach internationalem Standard (Certified Internal Auditor, CIA) ab. Seit 2006 ist er zudem als Qualitätsprüfer zur Durchführung von Quality Assessments im Revisionsbereich beim Deutschen Institut für Interne Revision e. V. akkreditiert.  
[www.ks-audit.de](http://www.ks-audit.de)

**Die Interne Revision sorgt für Transparenz nach innen und unterstützt die Geschäftsführung in ihrer Kontroll-, Steuerungs- und Lenkungsfunktion. Auch wenn sich eigene Stabsstellen erst für große Unternehmen lohnen mögen - von den Prinzipien Interner Revision können auch kleine und mittlere Organisationen profitieren.**

Die Interne Revision gehört nach dem Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (1) zu den Aufgabenbereichen der Aufsichtsgremien. Eine gesetzliche Pflicht zur Einführung einer Internen Revision gibt es für die Sozialwirtschaft nicht, allerdings wurden von verschiedenen Wohlfahrtsverbänden verpflichtende Vorgaben für die angeschlossenen Einrichtungen erlassen. Daher wird über die Einführung einer Internen Revision in vielen Sozialunternehmen derzeit nachgedacht.

Zunächst möchten wir ein Missverständnis ausräumen: Interne Revision ist nicht dasselbe wie das interne Kontrollsystem! Bei der Internen Revision handelt es sich um eine Organisationseinheit im Unternehmen. Demgegenüber handelt es sich bei dem internen Kontrollsystem um in die Prozesse und Strukturen integrierte Kontrollen, die im Arbeitsalltag beachtet werden sollen, wie beispielsweise ein Vier-Augen-Prinzip bei Zahlungsanweisungen.

Ein Missverständnis dieser Begriffe führt oft dazu, dass ein Mitarbeiter, meist aus dem Qualitätsmanagement oder dem Controlling, dazu »motiviert« wird, die Interne Revision mit zu übernehmen. Daraus resultiert in der Regel eine Überforderung des Mitarbeitenden und man bekommt genau das, was man eigentlich nicht möchte - den »Cent-Sucher« ohne einen weiteren Vorteil für das Unternehmen.

## Interne Revision

Die Interne Revision ist richtigerweise als Stabsstelle organisiert und direkt an

die Geschäftsleitung angebunden. Die Revisoren arbeiten unabhängig, sie übernehmen also keine weiteren (operativen) Aufgaben im Unternehmen.

Nach den beruflichen Standards des Deutschen Instituts für Interne Revision (2) gehören zu den Aufgaben der Internen Revision drei Kernbereiche: Die Prüfung und Verbesserung a) des Risikomanagements, b) des internen Kontrollsystems (IKS) und c) des Corporate Governance-Systems.

Die Kernbereiche entsprechen zwar den beruflichen Standards, sind aber in Sozialunternehmen selten vollumfänglich anzutreffen. Die Prüfung des Risikomanagements setzt ein beschriebenes und institutionell eingerichtetes Risikomanagement voraus, also Personen, die sich täglich hauptberuflich mit Risiken auseinandersetzen. Die gibt es bei Banken und Versicherungen, aber eher selten in der Sozialwirtschaft. Gleiches gilt für das Corporate Governance-System.

Damit bleibt für die Praxis in der Sozialwirtschaft als Kernaufgabe der Internen Revision die Prüfung und Verbesserung des internen Kontrollsystems. Dies umfasst die Aufbau- sowie eine Funktionsprüfung.

## Das interne Kontrollsystem

Das interne Kontrollsystem soll sicherstellen, dass alle wesentlichen Prozesse in einem Unternehmen richtig, zuverlässig und wirtschaftlich funktionieren, dass die einschlägigen Gesetze eingehalten

und die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung beachtet werden. Dabei zielt das interne Kontrollsystem darauf ab, dass alle Prozesse so abgesichert werden, dass hier keine wesentlichen Fehler entstehen, oder dass Fehler zumindest zeitnah aufgedeckt werden. Theoretische Grundlage dafür ist das in den 1980er Jahren in den USA entwickelte COSO-Modell.

## »In Workshops können die Kontrollsysteme identifiziert, bewertet und verbessert werden«

Bei der Prüfung und Verbesserung der Kontrollsysteme in den Prozessen stellt sich die Frage, ob hier alle Prozesse eines Sozialunternehmens gemeint sind. Da die Interne Revision traditionellerweise aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich kommt (die ersten Revisoren sind als Buchprüfer im 14. Jahrhundert in Italien verzeichnet), werden von der Internen Revision üblicherweise auch nur die Kernbereiche der Betriebswirtschaft untersucht. Dazu zählen beispielsweise Personalverwaltung und Personalabrechnung, Leistungsabrechnung, Zuschussabwicklung, Kassenwesen, Einkauf, Debitoren und Mahnwesen, Spenden, Vermögensverwaltung, Informationstechnologie, Bauwesen etc.

Prüfungen in den operativen Bereichen (Pflegedokumentation, Hygienebestimmungen etc.) erfolgen in der Regel durch Qualitätsbeauftragte, ferner gibt es hier auch ein sehr engmaschiges Kontrollsystem durch externe Prüfstellen (Medizinischer Dienst, Heimaufsicht, Gesundheitsamt etc.). Daher können hier Überprüfungen der Internen Revision entfallen. Trotzdem kann in einzelnen Fällen eine gemeinsame Prüfung von Interner Revision und Qualitätsmanagement durchaus sinnvoll sein, da die Betrachtungsweise auf die Arbeitsprozesse aus unterschiedlichen Blickwinkeln erfolgt.

### Einrichtung einer eigenen Internen Revision

Lassen Sie uns jetzt nochmal zu der Ausgangsüberlegung zurückkommen: Wann ist der Aufbau einer eigenen Internen Revision sinnvoll und welche Möglichkeiten habe ich?

Grundsätzlich bietet sich der Aufbau einer eigenen Internen Revision für größere und komplexere Sozialunternehmen an. Wirtschaftlich gesehen kommt der Aufbau einer Stabsstelle mit eigenem Personal ab 4.000 Mitarbeitende in Betracht. Unternehmen ab 500 Mitarbeitende können über den Einkauf angemessener Revisionsleistungen nachdenken und damit eine einfache und kostengünstige

Alternative zur Einrichtung einer eigenen Stabsstelle nutzen. Eins sollte dabei beachtet werden: Nach § 319 HGB darf der Abschlussprüfer nicht gleichzeitig die Interne Revision verantworten.

Der moderne Revisor arbeitet sehr transparent und kommunikativ. Kontrollmängel oder unwirtschaftliche Arbeitsweisen sollten daher nicht nur aufgedeckt, sondern sie sollten direkt mit dem geprüften Bereich besprochen werden, und es sollte gemeinsam nach praktikablen Lösungsansätzen zur Verbesserung des internen Kontrollsystems gesucht werden.

Allerdings werden gerade kleine und mittelgroße Sozialunternehmen das Problem haben, dass sie sich eine Interne Revision im Sinne einer unabhängigen Organisationseinheit nicht erlauben können oder wollen. Was könnte hier eine gute Alternative sein?

Eine sinnvolle Alternative ist aus unserer Sicht die Möglichkeit, den Fokus direkt auf die Optimierung der Aufbaustruktur der einschlägigen Kontrollsysteme zu legen. Schließlich hat eine Interne Revision nicht das alleinige Recht darauf, Kontrollsysteme zu prüfen und zu verbessern. Durch Workshops in den relevanten Bereichen und unter Beteiligung der jeweiligen Fachverantwortlichen (z. B. Leitung Personalwesen oder Leitung Rechnungswesen) können die wesentlichen Kontrollsysteme pro Bereich identifiziert, bewertet und verbessert werden.

Sicherlich bedarf es auch dabei noch eines Spezialisten, der sich mit dem Aufbau und der Prüfung von Kontrollsystemen auskennt. Dieses Know-how kann aber entweder intern aufgebaut oder fall-

weise eingekauft werden. Das Ergebnis eines solchen Kontrollsystem-Workshops sollte ein besseres, dokumentiertes Verständnis über den Aufbau der eigenen Kontrollstruktur sein und gegebenenfalls konkrete Maßnahmenpläne zur Verbesserung umfassen.

### Kontrollsysteme verbessern, Revisionsexperten einbeziehen

Wichtig ist, dass die so erarbeitete Kontrollstruktur auch gelebt wird. Auch kleine und mittelgroße Unternehmen können auf diese Weise Schritt für Schritt ihre Kontrollsysteme verstehen und verbessern und damit eine der Kernaufgaben der Internen Revision erfüllen. Wer darüber hinaus noch etwas mehr machen will, kann durch externe Revisionsexperten sein Kontrollsystem unabhängig bezüglich der Funktionsfähigkeit prüfen und verbessern lassen. Diese Funktionsprüfung der Kontrollsysteme durch einen erfahrenen, unabhängigen Revisor ist immer eine sinnvolle Hilfe.

### Fazit

Bei der Internen Revision geht es um die Prüfung von Kontrollsystemen in den Kernbereichen der Betriebswirtschaft und hier um die Prüfung der Aufbaustruktur der Kontrollen (Angemessenheit) sowie die Prüfung der Funktionsfähigkeit in der Praxis (Wirksamkeit). (3)

Für die Einrichtung der internen Kontrollsysteme ist der Fachbereich zuständig. Eine Interne Revision muss unabhängig arbeiten können, daher lohnt sich die Einrichtung einer eigenen Stabsstelle erst für größere Unternehmen. Kleine und mittelgroße Unternehmen können dabei auf Kontrollsystem-Workshops und externe Revisoren zurückgreifen. ■

### Anmerkungen

- (1) Vgl. § 107 Abs. 3 AktG.
- (2) Vgl. Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main; [www.diir.de](http://www.diir.de).
- (3) Vgl. auch IDW HFA PS 951.