

Qualität der Revision

Drum prüfe, wer sicher gehen will



Inventurdifferenzen, Manipulationen und ineffiziente Prozesse, Abweichungen von Qualitätsstandards und die Nicht-Beachtung betrieblicher Vorgaben verringern erheblich die Erträge der Unternehmen des Handels.

Wird nur eine der Fragen mit nein beantwortet, ist die Qualität der Revision unzureichend.

- Sind die Ziele, Aufgaben, Kompetenzen schriftlich geregelt?
- Ist die Revision weisungs- und prozessunabhängig?
- Hat die Revision ein uneingeschränktes Informationsrecht?
- Erfolgt die Revision auf der Grundlage eines risikoorientierten Planungsprozesses?
- Werden alle Prüfungen und Ergebnisse sachgerecht dokumentiert?
- Wird die Umsetzung der Maßnahmen von der Revision überwacht?

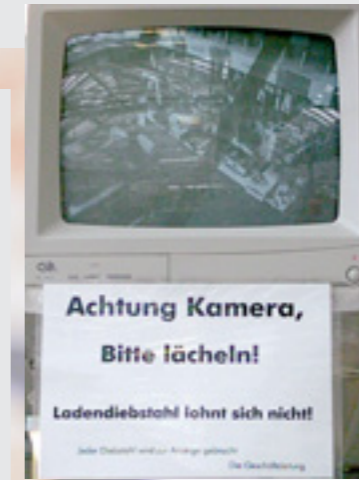
internen Kontrollsysteme muss hierbei einbezogen werden. In der praktischen Umsetzung dieser allgemeinen Grundsätze der Revision sollten aus den Hauptrisiken und Zielen die Teilziele abgeleitet werden.

Im Fokus der Revision liegen Maßnahmen zur Prävention, Schadensbegrenzung und das frühzeitige Erkennen von Schäden. Bei allen vorzuschlagenden Maßnahmen für die Erhöhung der Sicherheit sind die Kosten-Nutzen-Relation und die Prinzipien der Angemessenheit und Akzeptanz zu berücksichtigen.

Das Ausmaß von Verlusten aufgrund krimineller Vorgänge ist in Handelsunternehmen nicht ausreichend bekannt. Die Anteile der Verursacher dieser Verluste wurden bisher nicht individuell ermittelt und somit Chancen zur Ergebnisverbesserung nicht genutzt. Daten und Auswertungen zur Situation der Inventurdifferenzen fehlen in vielen Unternehmen.

Mit den nachfolgenden Fragen kann der Praxisbezug der Revision festgestellt werden.

- Werden die Anteile der Verursacher markt- und abteilungsindividuell ermittelt?
- Fließen diese in ein nachvollziehbares Inventurdifferenz-Controlling ein?
- Wird die Qualität des WWS und der Prozesse geprüft?
- Werden Prozessabweichungen und Manipulationen bei der Inventurvorbereitung und -durchführung verhindert?
- Werden bei eigenen Logistikzentren die Qualität der Prozesse, Verluste im Wareneingang, Fehlerquelle Kommissionierung, Warenausgang und Transport geprüft?
- Sind Prüfungen der Schwachstellen in der Objekt- und Warensicherung, Notruf und Alarmzentralen, Kameras und Videosysteme im Prüfungsplan enthalten?
- Erfolgen alle notwendigen Maßnahmen zur Verhinderung, Abschreckung und Aufdeckung des Ladendiebstahls?
- Entspricht die Kassenplatzgestaltung nicht nur den ergonomischen, sondern auch den sicherheitstechnischen Anforderungen zur Verhinderung des Kundendiebstahls?
- Erfolgt ein zielorientiertes Training der Mitarbeiter zur Verbesserung der Kundenorientierung, der Sicherheit und des Kundenservices?
- Wird durch Trainingstestkäufe kontinuierlich der Erfolg generiert und bewertet?
- Werden alle Maßnahmen zur Verhinderung der Mitarbeiterdelikte konsequent umgesetzt?
- Werden mit Hilfe der Bondatenanalyse alle Abweichungen geprüft?
- Werden alle Verdachtsmerkmale der Waren im Wareneingang, Lager- und Verkaufsbereich sowie in der Auslieferung permanent geprüft?
- Sind die Prozesse des Vorbeugens, frühzeitiges Erkennen von Mitarbeiterdelikten, Prüfung von Verdachtsmerkmalen, Überführung von Mitarbeitern schriftlich geregelt?
- Wurden die versicherungstechnischen Voraussetzungen geprüft?



Auf Grund der Rechtsprechung können alle Kosten einer externen Revision einem überführten Mitarbeiter zur Last gelegt werden. Nicht zuletzt durch diesen Rechtsanspruch sollte jede Revisionsaufgabe unter Kosten/Nutzen-Aspekten unter die Lupe genommen werden.

Oft werden Revisoren auch mit Organisations-, Schulungs-, Trainings- und kontraproduktiven Sonderaufgaben beauftragt. Aus der Darstellung der risikoreichsten Prüfungsfelder wird deutlich, welcher Handlungsbedarf besteht.

Wer prüft die Prüfer?

In Großunternehmen wurde die Prüfung der internen Revision durch die Wirtschaftsprüfer schon lange eingeführt. Das Deutsche Institut für Interne Revision (IIR) hat wegen der Bedeutung und Relevanz des Themas im August 2002 einen Standard verabschiedet, der auch für mittelständische Unternehmen anwendbar und sinnvoll ist.

Mindestens einmal jährlich sollte die „Revision“ in Groß- und mittelständischen Unternehmen auf Grundlage des Leitfadens zur Durchführung eines Quality Assessment (QA) des IIR e.V. von einem IIR-registrierten Quality Assessor mit Erfahrungen aus dem Einzelhandel geprüft werden. Mit dieser Qualitätsprüfung soll die Grundlage für eine qualitätssichernde Arbeit der Revision geschaffen werden.

Revision als Dienstleistung

Externe Revision als Dienstleistung ist auf Unternehmen ausgerichtet, die nicht über eine eigene Revision verfügen oder deren personelle, aber auch fachliche Ressourcen für die Betrachtung von sicherheitsrelevanten Themen nicht ausreichen. Hier ist die externe Revision bei der Abwehr und Aufdeckung gefragt. Externe bringen nicht nur durch die Kosten/Nutzen-Relation Vorteile, sondern auch durch ein völlig unvoreingenommenes Vorgehen. Eine externe Revision kann fallorientiert oder ereignisbezogen durchgeführt werden.

Zusammenfassung und Ausblick

Das Quality Assessment der „Revision“ und die externe Revision als Dienstleistung finden zunehmend Eingang in die Einzelhandelsunternehmen. Nicht nur mittelständischen Unternehmen, sondern insbesondere auch Kleinunternehmen bietet sich die Chance der Ergebnisverbesserung und Risikoreduzierung.

Weil die Resultate einer internen und externen Einzelhandelsrevision von den Grundlagen der Einbindung in das Unternehmen abhängig sind, sollte sie zur Chefsache werden.

Der Autor Manfred Sendatzki ist Inhaber der m.b.s.+ Managementberatung; www.manfred-sendatzki.de



Unwirtschaftlichkeit, Unregelmäßigkeiten oder Manipulationen müssen frühzeitig durch das Überwachungssystem der Revision aufgedeckt werden.