

DIIR – DEUTSCHES INSTITUT
FÜR INTERNE REVISION e.V. (Hrsg.)

Interne Revision aktuell

Berufsstand 07/08:
Prüfungsansätze und -methoden

Herausgegeben vom
DIIR – Deutschen Institut für Interne Revision e.V.

Interne Revision aktuell

Berufsstand 07/08: Prüfungsansätze und -methoden

DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (Hrsg.)

Mit Beiträgen von

Astrid Adler, Armin Barutzki, Axel Becker, Dr. Wilhelm Bender,
Rainer Billmaier, Arno Boenner, Dr. Bert Böttcher, Lutz Cauers,
Joachim Dubs, Robert Düsterwald, Roland Eck, Stefan N. Eggers,
Reiner Eickenberg, Christian Funk, Otto Geiß, Frank Giesing,
Daniel Gläser, Wolfgang Günther, Rainer Hahn, Prof. Dr. Georg Herde,
Günter Hofmann, Arno Kastner, Thomas Keller,
Dr. Matthias Kopetzky, Clemens Kortmann, Friedhelm Kremer,
Rolf Krimmelbein, Gerhard Löhr, Frank Müller, Michael Neuy,
Ralf Puchelt, Thomas Ramke, Kay Rothe, Andreas Schacht,
Hans-Georg Schmidt, Christiane Scholz, Georg Schraner,
Arne Schreiber, Dr. Martina Schuster, Holger Semsroth, Stefan Sohn,
Beate Spickenheier, Prof. Dr. Joachim S. Tanski, Roul Vierke,
Hans-Ulrich Wabnitz, Holger Wagner, Reinhard Weber,
Hans-Josef Weihrauch, Oliver Welp, Klaus A. Werner, Peter Zawilla,
Dr. Silvia Ziebell

Die Veröffentlichung wurde gefördert vom
DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V.

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 11038 4](http://ESV.info/9783503110384)

ISBN 978 3 503 11038 4

ISSN 1866 9271

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek
und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit
und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Satz: Peter Wust, Berlin

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

seit vielen Jahren sind die vom DIIR – Deutschen Institut für Interne Revision e.V. veranstalteten Kongresse ein Highlight für den Berufsstand der Internen Revisoren. Die Konferenzen des DIIR sind mit weitem Abstand die größten und bedeutendsten Zusammenkünfte von Fachleuten im Umfeld der Internen Revision in Deutschland, bieten sie doch neben hochaktuellen Vorträgen und Diskussionsrunden auch einen hervorragenden Rahmen für Erfahrungsaustausche und Netzwerkaktivitäten.

Der am 9. und 10. Oktober 2007 in Köln durchgeführte DIIR Kongress 2007 hat Meilensteine in der Weiterentwicklung des Berufsstandes der Internen Revisoren gesetzt und auch Aufmerksamkeit weit über die Fach- und Landesgrenzen hinaus erzeugt, die sich nicht zuletzt in diversen Mitteilungen und Berichterstattungen in der internationalen Fachpresse widerspiegelt. Viele Teilnehmer haben uns das Feedback gegeben, dass der DIIR Kongress 2007 überhaupt der erfolgreichste Kongress in der nun bald 50-jährigen Geschichte unseres Instituts war. Mit rund 800 Teilnehmern haben wir in 2 Plenarsitzungen, 45 Fachsitzungen sowie 16 Erfahrungsbörsen unterschiedliche Schwerpunkte der Internen Revision in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen diskutiert. Zum ersten Mal haben wir eine Messe/ Info-Börse organisiert, in der sich unsere Arbeitskreise und Gremien vorgestellt und zur Diskussion eingeladen haben.

Sehr gerne sind wir der Anregung aus dem Kreis der Teilnehmer gefolgt und haben nun erstmalig in der Geschichte des DIIR einen Sonderbuchband aus Anlass des Kongresses herausgegeben. Der vorliegende Sonderbuchband enthält Zusammenfassungen zahlreicher Vorträge und Diskussionsrunden und basiert weitgehend auf den Vortragsmanuskripten der Referenten. Dieser Buchband wäre nicht möglich gewesen, wenn sich nicht so viele Kolleginnen und Kollegen – meist spontan – bereit erklärt hätten, ihr Manuskript beizusteuern und sich so an diesem Band zu beteiligen. Hierfür im Namen des DIIR allen ganz herzlichen Dank. Dies zeigt das außerordentliche ehrenamtliche Engagement und den großen Zusammenhalt unter den Angehörigen des Berufsstands in Deutschland. Dank gilt natürlich auch der Schriftleitung von Frau Anja Unmuth, die mit großem Einsatz die Beiträge gesammelt und konsolidiert hat.

Mit diesem Werk haben einerseits die Teilnehmer des Kongresses die Möglichkeit, auf den besuchten Veranstaltungen aufzusetzen und die Diskussion zu vertiefen. Andererseits erhalten diejenigen, die nicht am Kongress oder Teilveranstaltungen teilnehmen konnten, einen Einstieg in die Diskussion.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, dass Sie viele anregende Ideen aus unserem Sonderbuchband erhalten und würde mich sehr freuen, wenn wir Sie bei unseren kommenden Großveranstaltungen, der DIIR Jahrestagung und ECIIA Conference im November 2008 in Berlin und dem DIIR Kongress im Oktober 2009 in Dresden, begrüßen dürfen.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr

Bernd Schartmann

Vorstandssprecher des DIIR – Deutschen Instituts für Interne Revision e.V.
Mitglied des Management Board der ECIIA
Mitglied des Board of Directors IIA Global

Inhaltsübersicht

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 5 |
| Inhaltsübersicht | 7 |
| 1 Gesetzliche Anforderungen und Richtlinien an die Interne Revision | 11 |
| 1.1 Corporate Governance und Interne Revision – Erwartungen an die Zukunft | 11 |
| <i>Wilhelm Bender</i> | |
| 1.2 Bestimmung der Wesentlichkeit in Rechnungslegung und Prüfung | 26 |
| <i>Joachim S. Tanski</i> | |
| 1.3 MiFID – erste Erfahrungen im Rahmen der Anforderungsumsetzung – Projektprüfung durch die Interne Revision & Allgemeine Auswirkungen | 37 |
| <i>Oliver Welp</i> | |
| 1.4 Anpassung der Dokumentationsstandards und Prüfungsstandards aufgrund der Vorhaben von Aufsichtsbehörden | 55 |
| <i>Reiner Eickenberg / Günter Hofmann</i> | |
| 1.5 Die Entwicklung von MaH zu MaRisk | 65 |
| <i>Joachim Dubs / Thomas Ramke</i> | |
| 1.6 Erwartungshaltung des Abschlussprüfers an die Innenrevision im Nichtbankenbereich | 77 |
| <i>Lutz Cauers / Bert Böttcher</i> | |
| 1.7 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz – Aufgabenfelder für die Interne Revision | 87 |
| <i>Rainer Billmaier</i> | |

| | | |
|----------|--|-----|
| 2 | Revisionsmanagement | 97 |
| 2.1 | Außenmarketing der Internen Revision – wie attraktiv ist die Interne Revision als Arbeitgeber? ... | 97 |
| | Martina Schuster / Arne Schreiber | |
| 2.2 | Projekt Management Revision – Prüfung des Projektmanagements | 104 |
| | Robert Düsterwald | |
| 2.3 | Kooperationsmanagement als Betätigungsfeld der Internen Revision – Kritische Betrachtungen zu möglichen Prüffeldern..... | 116 |
| | Friedhelm Kremer | |
| 2.4 | Wesentliche Prüfungsaspekte bei Post Merger Integration | 129 |
| | Thomas Keller | |
| 2.5 | Aktuelle Gefährdungssituation in Unternehmen, Analyse, Prophylaxe | 140 |
| | Silvia Ziebell / Peter Zawilla / Roland Eck | |
| 2.6 | Business Continuity Management – Umsetzung in die Praxis | 150 |
| | Stefan Sohn | |
| 2.7 | Sicherheitssysteme für Revisionsdaten | 160 |
| | Ralf Puchelt / Andreas Schacht | |
| 2.8 | Berücksichtigung des Self-Assessments bei Prüfungsplanung und Durchführung..... | 168 |
| | Frank Giesing / Hans-Ulrich Wabnitz | |
| 2.9 | Prüfung des operativen Bereichs eines Logistikunternehmens | 176 |
| | Rolf Krimmelbein | |
| 2.10 | Baurevision – Vor- und Nachteile der baubegleitenden Revision mit Praxisfällen | 192 |
| | Kay Rothe / Clemens Kortmann | |

| | | |
|----------|--|------------|
| 2.11 | Baurevision – Ausschreibung und Verhandlung von Gemeinkosten für Nachträge | 203 |
| | <i>Armin Barutzki / Klaus A. Werner</i> | |
| 2.12 | Von der Bau- zur Immobilienrevision. | 207 |
| | <i>Stefan N. Eggers</i> | |
| 2.13 | Fraud im Immobiliengeschäft für eigene Bauvorhaben (Ausschreibungsverfahren). | 219 |
| | <i>Otto Geiß / Frank Müller</i> | |
| 3 | Die Interne Revision bei Kreditinstituten und bei Versicherungen | 225 |
| 3.1 | Rechnungslegung nach IFRS – Prüfungsansätze für die Interne Revision in Kreditinstituten | 225 |
| | <i>Hans-Georg Schmidt</i> | |
| 3.2 | Prüfung des Wertpapierdienstleistungs- und Depotgeschäftes bei Outsourcing | 254 |
| | <i>Rainer Hahn / Hans-Josef Weihrauch</i> | |
| 3.3 | Prüfung des Managements der OpRisk | 260 |
| | <i>Holger Wagner / Gerhard Löhr</i> | |
| 3.4 | Prüfung der Intensiv- und Problemkreditbearbeitung | 268 |
| | <i>Axel Becker / Arno Kastner</i> | |
| 3.5 | SEPA – erste Prüfungsansätze | 283 |
| | <i>Christiane Scholz / Reinhard Weber</i> | |
| 4 | Die Interne Revision im Mittelstand. | 291 |
| 4.1 | Das „Audit Universe“ Ein branchenübergreifendes Planungstool für die risikoorientierte Prüfungs-planung im Mittelstand | 291 |
| | <i>Wolfgang Günther</i> | |
| 4.2 | Chancen und Risiken bei der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität in KMU | 298 |
| | <i>Beate Spickenheier</i> | |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.3 | Projekt-Revision im Mittelstand – Prüfungs- oder Beratungsaufgabe? | 303 |
| | <i>Christian Funk / Michael Neuy</i> | |
| 4.4 | Quality Assessment am praktischen Beispiel Mittelstand . . | 312 |
| | <i>Astrid Adler / Holger Semsroth</i> | |
| 4.5 | Case-Management | 322 |
| | <i>Matthias Kopetzky</i> | |
| 5 | Die Interne Revision im IT-Bereich. | 329 |
| 5.1 | Nutzen der IT-Revision | 329 |
| | <i>Georg Schraner / Daniel Gläser</i> | |
| 5.2 | Werkzeuge für die Revisionsarbeit. | 339 |
| | <i>Roul Vierke</i> | |
| 5.3 | STAAN-Projekt: Standard Audit Analysis | 349 |
| | <i>Arno Boenner / Georg Herde</i> | |
| | Autorenverzeichnis | 367 |

1 Gesetzliche Anforderungen und Richtlinien an die Interne Revision

1.1 Corporate Governance und Interne Revision – Erwartungen an die Zukunft

1.1.1 Einleitung: Fundamentaler Rollenwandel der Revision in der Globalisierung

Wir haben uns an alle Arten von gewaltigen Veränderungen gewöhnt. Zumindest überraschen sie nicht mehr. Aber die Wandlung, die Ihr Berufsstand in den vergangenen Jahren erfahren hat, ist nicht nur allumfassend, sondern wirklich verblüffend.

Fragt man nach dem Klischee vom Revisor, erhält man das wenig schmeichelhafte Bild eines pedantischen Buchhalters in Ärmelschonern, der seine Zahlenkolonnen hegt wie der Kleingärtner seine Blumenrabatte. Wenn es jemals zutroffen hat – die Zeiten sind vorbei. Die Globalisierung, mindestens so revolutionär wie Französische und Russische Revolution zusammen, hat dem trockenen Männlein mit dem Rechenschieber ein Facelifting verpasst.

Revisoren heute, wie ich sie gerne sehen würde, sind Katalysatoren wie Moderatoren der Globalisierung – Menschen, die Bewegung in die Unternehmen bringen und eine wichtige Rolle dabei spielen, aus einer Veranstaltung des „Rheinischen Kapitalismus“, dem deutsch-patriarchalischen Unternehmen, einen wettbewerbsfähigen „Global Player“ zu formen.

Das ist unendlich schwer. Auch mein Job als Chef des größten deutschen Flughafens, eines der größten weltweit, ist der organisatorische Wandel, die völlige Umformung eines außerordentlich vielfältigen Gebildes. Der Flughafen Frankfurt war einmal eine Behörde. Inzwischen ist er als schlagkräftiges Unternehmen aufgestellt, das seine operative Power weiter stärkt und seine Governance-Strukturen zeitgemäß ausbaut.

Corporate Governance zwischen absolutem Geltungsanspruch und seiner Relativierung

Welche Erwartungen an die Zukunft knüpfen sich an Corporate Governance und Interne Revision? Mit der Globalisierung kann die Revision kein innenwendiges Geschäft mehr sein. Die multinationalen Strukturen erfordern ein die jeweiligen Ländergrenzen übergreifendes Informations- und Prozessmanagement. Deshalb befinden wir uns mitten in der Internationalisierung der Rechnungslegungssysteme. Ganz analog brauchen die „Global Player“ – dies ist für das heutige Thema von entscheidender Bedeutung – für ihre

weltweit verzweigten Aktivitäten multinationale und einheitliche Strukturen der Governance.

Der Berufszweig der Internen Revision übernimmt in vielfältiger Weise ihm zugeschriebene Kontrollfunktionen im Auftrag der Unternehmensleitung. Ganz folgerichtig weitet sich der Anspruch auf die Ordnungsmäßigkeit der betrieblichen Prozesse auch auf die multinationalen Governance-Strukturen aus. Ordnungsmäßigkeit ist deshalb kein alter Zopf mehr. Sie ist mehr denn je von essentieller Notwendigkeit für das Wohl und Wehe des Unternehmens.

Nun wird sehr oft der Begriff Governance bzw. Corporate Governance mit dem Zusatz „Good“ Corporate Governance versehen. Damit wird eine weitere Dimension in der öffentlichen Diskussion eröffnet. Die Frage nämlich, inwieweit „gute“ Unternehmensführung über den bilanzierbaren Erfolg hinaus einem ethischen Anspruch gerecht wird, ob unternehmerisches Handeln im Zeitalter der Globalisierung auch ethischen Maßstäben genügen muss.

Ethisches Handeln sehe ich in ein Spannungsfeld gesetzt zwischen dem absoluten Anspruch auf Geltung der Ethik, ohne die sie nicht Ethik, sondern bestenfalls eine Forderung, ein frommer Wunsch wäre. Und dem Handlungsrahmen, in dem sie sich entfalten kann. Er wirkt sich vor allem als Relativierung des Geltungsanspruchs ethischer Gebote aus.

Aus diesem Dilemma führt ein pragmatischer Pfad, das möchte ich versuchen zu zeigen. Eine mephistophelische List beschreibt den Weg: Wir können nicht anders als darauf verzichten, absolute ethische Setzungen verwirklichen zu wollen. Aber wir kommen ihnen umso näher, je bescheidener unser Anspruch ist, ethisches Handeln normieren zu wollen. Nach Lage der Dinge in der Globalisierung können wir nicht anders, als ethisch handeln wollen zu müssen.

Renaissance der Tugenden des ehrbaren Kaufmanns

So erleben wir in der Globalisierung die Renaissance des ehrbaren Kaufmanns – dessen Ethik letztlich interessengeleitet ist. Weil er im Geschäft bleiben will, handelt er so, dass er als vertrauenswürdiger Geschäftspartner wahrgenommen wird. Und genau dadurch wird er zum ethisch handelnden Wirtschaftssubjekt. Der Kreis derer, die als die Gemeinschaft ethisch Handelnder bezeichnet werden kann, hat sich erweitert. Das mag tausendfach geschehen jeden Tag, und so scheint es, als könne sich die Utopie einer ethisch bestimmten weltweiten Wirtschaftsgemeinschaft Schritt für Schritt realisieren. Ausgerechnet die Globalisierung – gern wahrgenommen als die Schlangengrube des entfesselten Wettbewerbs, als ein darwinistischer Verdrängungskampf – schлüge dann in sein dialektisches Gegenteil um: Weil die Chancen so immens sind, weil der Wettbewerb so heftig ist, muss die „Unsichtbare Hand“ alle Marktteilnehmer ethisch bändigen, damit der ertragsversprechende Austausch weiterhin funktionieren kann.

1.1.2 Corporate Governance – Fassadenkosmetik oder wohl begründet?

Drei wesentliche Gründe sehe ich für die Notwendigkeit und Wirksamkeit von Corporate Governance:

- a) Der ethische Imperativ, den die abendländische Philosophie für das Handeln des Einzelnen formuliert, lässt sich mit gleicher Plausibilitätsgrundlage auf das Handeln von Organisationen wie Unternehmen anwenden.
- b) Die Spieltheorie: Ursprünglich der naturwissenschaftliche Versuch, handlungsstrategische Axiome zu quantifizieren, wird die Spieltheorie inzwischen wegen ihrer ethischen Implikationen diskutiert. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen: Nicht der Ruchlose, der seinen Vorteil skrupellos maximiert, obsiegt, sondern der „Gute“, der den Konsens sucht und mit Rücksicht handelt, wenn auch taktisch, ist erfolgreich.
- c) Transparenzgebot: In der Globalisierung agieren Unternehmen in einem vergleichsweise offenen Handlungsrahmen, der an die Regulierungsdefizite des Frühkapitalismus erinnern mag. Aber in einem entscheidenden Punkt unterliegen sie einer scharfen weltweiten Überwachung, die im globalen wie nationalstaatlichen Maßstab einigermassen einmalig sein wird: Das argwöhnische Auge des Investors, sprich: der Kapitalmärkte.

Ihre transnationale Befreiung ist einer der wesentlichen Bestandteile der Globalisierung, im Grunde sogar ihre entscheidende Voraussetzung. Ohne liberalisierte – manche würden sagen: entfesselte – Kapitalmärkte wäre der weltweite Wettlauf um die unendlich gestiegenen Gewinnchancen bestenfalls ein Schneckenrennen. Weil aber andererseits soviel Geld zu machen ist, wenn man es in den weltweiten Finanzkreislauf einspeist, und deshalb soviel Geld zur Verfügung gestellt wird, wollen die Investoren andererseits ihre Risiken so gut wie möglich eingrenzen. Dem dienen die weltweiten Regeln der Finanzmärkte, deren oberste das Transparenzgebot ist. Seine Grundidee: Wer verschweigt, hat schon verloren. Erst das Vertrauen, dann das Geld. Mit der Folge: Vertrauen der Investoren wird belohnt mit Transparenz, die sich in Investivvertrauen rückkoppelt. Wer wagt, gewinnt Informationssicherheit und wird deshalb nur dort ein Wagnis eingehen, wo es mit vertrauenswürdiger Information zur Risikoabsicherung des Investments belohnt wird.

1.1.3 Normativer Anspruch der Ethik wird in der Globalisierung relativiert

Ethik-Verständnis in der abendländischen Tradition ist ein europäisches „Produkt“

Ethik lässt sich in der Tradition des Abendlandes, also Europas, ableiten aus göttlichen Geboten oder menschlicher, der Vernunft gehorchender Setzung. Doch ganz gleich, ob der Mensch in seinem Verhalten Gott unmittelbar gehorcht oder mittelbar dem Gebot folgt, das Gott dem Menschen mit der Vernunftbegabung sozusagen zwangsläufig auferlegt – Ethik tritt mit universalem Geltungsanspruch auf. Er legt sich über das Menschenbild der abendländischen Tradition, das die gesamte Spannweite menschlichen Verhaltens umfasst, von „homo homini lupus“ bis zu „my brother's keeper“. Wie immer die Denker der abendländischen Philosophie die Gegensätze aufeinanderprallen lassen, für die ethische Conclusio obsiegt das Kreuz auf dem Berg Golgatha mit dem christlichen Gebot der Nächstenliebe. Darin vollendet sich der abendländische Kosmos, auch in jeder säkularisierten Verkleidung von Vernunftreligion, Dialektik der Geschichte – das mephistophelische „Ich bin ein Teil von jener Kraft, die stets das Böse will und stets das Gute schafft“ – bis hin zu Nietzsches Umwertung aller Werte, die bezeichnenderweise der „Antichrist“ ausruft.

Den „absoluten“ Werte-Welten Europas stehen „absolute“ Werte-Welten anderer Kulturen gegenüber – und stellen jene in Frage

Mit der Globalisierung aber schrumpft der abendländische Kosmos zur regionalen Partikularität. Scheinbar absolute abendländische Positionen werden relativiert, sie werden gar unter Ideologieverdacht gestellt. Was eben noch den Gedankenraum von der Erde bis zum Himmel auszufüllen schien, ist plötzlich nur noch das Deckmäntelchen, mit dem der westliche Imperialismus seine Besitz- und Machtinteressen kaschiert.

Im Aufprall der Kulturen steht sozusagen Geltungsanspruch gegen Geltungsanspruch, zum Beispiel anderer Religionen (Islam), die im Verbund mit anderen Kulturen und Lebenswelten die abendländischen Wertvorstellungen zurückweisen bzw. sie als Instrumente von Machtstreben und Dominanzversuchen kritisieren. Auf der anderen Seite können wir jenen Kulturen nicht absprechen, ethischen Leitlinien zu folgen. Denn selbst wenn sie Clan-Regeln und Ehren-Codices folgen, die unseren Wertvorstellungen entgegenstehen, leiten auch sie ihre Handlungsanweisungen aus überpersonalen, allgemeinverbindlichen Wertvorstellungen ab.

Globalisierung – auch ein Kommunikationsspiel von Werte-Welten

Bisher haben wir von Kulturen gesprochen, nicht von Unternehmenskulturen. Der Begriff ist überhaupt neu. Unternehmen wurden bis vor kurzem mit Begriffen wie Organisation, Strategie, Effizienz beschrieben. Unternehmenserfolg war nach herkömmlicher Vorstellung an die richtige, das heißt die Marktentwicklungen antizipierende Strategie und, in der Umsetzung, an die Beherrschung von Steuerungs-Tools geknüpft. Von ihrer Implementierung und Anwendung wurde erwartet, mit wissenschaftlich erhärteten Operationsmodellen sozusagen überpersönlich Erfolg generieren zu können. Der Erfolgsfaktor Mensch wurde mit Begriffen wie Führungskraft, fachliche Kompetenz, strategische Vision etc. gefasst. Von „Kultur“ keine Rede, und wenn, wäre sie vermutlich als ein die Unternehmenspower schwächendes Hemmnis verstanden worden. Kultur tauchte, wenn überhaupt, im begleitenden Damenprogramm der Aufsichtsratsitzung auf.

Heute wölbt sich über alle Modelle, Bilanzen, Tools und Managementtechniken die Unternehmenskultur. Den Grund dafür wird man nicht lange suchen müssen: die Globalisierung. Die internationalen, gar transkontinentalen „mergers and acquisitions“ der „Global Player“ haben schmerzlich bewusst gemacht, dass noch lange nicht funktioniert, was nach der Analyse von Bilanzen und Geschäftsfeldern gut zusammenpasst. Alle noch so ausgefeilten Techniken der Analyse, Steuerung, mathematischen Operationalisierung, auch psychologischen Beeinflussung müssen sich im kommunikativen Austausch von Menschen unterschiedlicher Herkunft bewähren, also in der Begegnung von Kulturen. Letzten Endes ist Globalisierung ein Kommunikationsspiel auf der Metaebene dessen, was mit dem Überbegriff „Kultur“ bewusst breit umschrieben wird.

„Clash of Civilizations“ oder „Common Sense“ als gemeinsame Geschäftsgrundlage in der Globalisierung

Es kommt auf den Menschen an und auf sein Wort, seine ethische Konstanz – eine verblüffende Wendung nach all den „Hypes“ mit „Balanced score cards“, „Force field analyses“, integrierten Managementsystemen etc. Und damit auf die Universalien des menschlichen Zusammenlebens und, wenn man so will, des menschlichen „Zusammenfunktionierens“: Freiheit, Wahrhaftigkeit, Respekt, Konstanz, natürlich auch Empathie und Solidarität.

Es kommt auf den Menschen an, auch wenn wir an den „clash“ normativer Grundhaltungen denken. Sie lassen sich umso leichter ausklammern, wenn es einen eingrenzenden gemeinsamen Gegenstand gibt – das zu verhandelnde Geschäft – und den gemeinsamen Handlungsraum, der durch personal geschaffene Verbindlichkeit geprägt ist: Vertrauen und Zuverlässigkeit, klare Sprache bei wechselseitigem Respekt etc.

1.1.4 Folgerungen für die Organisation: ethische Aufstellung des eigenen Handlungsraums

So lässt sich ethisches Handeln für das global agierende Wirtschaftssubjekt in der pragmatischen Annäherung an allgemeine Werte und Regeln, die überpersonal und transkulturell Geltung beanspruchen können, bestimmen. Ein Set anthropologischer Konstanten, die nicht aus identifizierbaren Kulturen oder Glaubensvorstellungen abgeleitet sind, sondern aus der Notwendigkeit, bei einem Minimum an Gemeinsamkeiten miteinander auskommen zu können. Lassen Sie es mich in einem Bild erläutern: Die globalisierte Wirtschaft gleicht einer Insel, auf der von vielen Seiten Menschen unterschiedlicher Herkunft landen, miteinander in Kontakt und Austausch treten und ihre „terms of trade“, ihren Code Civil erst entwickeln müssen – damit nicht nur das Faustrecht herrsche. Analog den Zehn Geboten, aber ohne christlich fundiert zu werden, analog den Menschenrechten, aber ohne den Verdacht aufkommen zu lassen, traditionelle Kulturen mit den „Kampfbegriffen“ der liberalen Weltgesellschaft aufbrechen zu wollen.

Das kann gewiss eine Gratwanderung sein, und Missverständnisse sind die Wegemarken der interkulturellen Verständigung. Aber die Geschichte der kulturellen Begegnungen kennt neben dem Scheitern tausendfache Beispiele für gelungene Verständigung über alle trennenden Unterschiede hinweg. Immer waren dabei Werte und Gefühlsdispositionen im Spiel wie Neugier auf Fremdes, Gefallen an der Andersartigkeit, Respekt für das Eigentum des anderen, die Identifikation gemeinsamer Interessen sowie die Definition der anteilsgerechten Verteilung von Erträgen etc.

Aus der pragmatischen Ethik personaler Begegnung lässt sich im zweiten Schritt das unternehmerische Handeln im ethischen Binnenraum organisieren. Diesem Ziel dienen die überall formulierten Corporate Governance Codices. Auch die Fraport AG hat sich einen eigenen Wertekodex gegeben. Er basiert auf dem Vorschlag der Bundesregierung für einen Corporate Governance Kodex und wird ergänzt durch ein eigenes Wertemanagement. Wir wollen damit – ich zitiere aus der Präambel des Kodex – die Qualität der Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens sichern und verbessern sowie das Vertrauen von gegenwärtigen und künftigen, internationalen und nationalen Aktionären, Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit fördern und vertiefen. Unser Wertemanagement folgt der Einsicht, dass weder das Strafrecht noch ein wie immer dichtes Kontrollsystem die Risiken, die mit unseren in der Tat mächtigen Investitionsvorhaben verbunden sind, ausschließen kann. Deshalb wollen wir präventiv klar vereinbarte und systematisch mit Leben erfüllte moralische Standards setzen. Dabei erwarten wir Werte wie Rechenschaftigkeit, Transparenz, Loyalität und Fairness sowohl von uns selbst wie von unseren Geschäftspartnern.

Wir richten unsere Führungs- und Geschäftsprozesse darauf aus, dass diese Werte auch tatsächlich gelebt werden können. Dies ist Anspruch und Ansporn auf eine prozesshafte Lenkung auch und gerade in Richtung von tatsächlich gelebter Corporate Governance.

Dabei sollen nicht die Hochglanzbroschüren im Vordergrund stehen, sondern die Befähigung der Mitarbeiter, in zweifellos möglichen Dilemmasituationen, vor dem Hintergrund der formulierten Werte und Standards, das Richtige zu tun.

Die Aufgabe der Unternehmensleitung, also meine Aufgabe, ist die unmissverständliche und glaubhafte Vorgabe der Richtung, in der wir uns bei der Beantwortung dieser Fragen zu bewegen haben.

To set the tone on the top – darauf kommt es entscheidend an.

1.1.5 Spieltheorie – oder die Ableitung der Ethik aus dem Bodensatz der Interessengegensätze

Für die Notwendigkeit, vielleicht sogar Unvermeidbarkeit von ethischem Handeln in einem pragmatischen Verständnis liefert die Spieltheorie schöne Aufschlüsse. Das Ziel spieltheoretischer Überlegungen ist Gewinnmaximierung. Handlungsoptionen zwischen zwei oder mehreren Agenten werden ausgelotet, um das strategische Vorgehen zu ermitteln, das trotz der offenen Handlungsvariablen der anderen Beteiligten im Spiel den größtmöglichen Gewinn kalkulierbar macht.

Nur ein kleines Beispiel, das sogenannte Ultimatumspiel. Sie werden es vermutlich kennen. Von den zwei Beteiligten erhält A 100 Euro mit der Maßgabe, einen frei wählbaren Anteil an B abzugeben. Lehnt B ab, sind die 100 Euro perdu. Die Aufgabe für A: sich den größtmöglichen Anteil zu bemessen, dem B gerade noch zustimmen wird. Kein Problem, sollte man meinen. Selbst wenn der Rest für B denkbar klein ist, er wird rational handeln und zustimmen, denn etwas ist mehr als nichts. Doch weit gefehlt. Unterschreitet A in seinem Angebot die Schwelle von 30 Euro, sagt B in den meisten Fällen Nein und verzichtet lieber selbst, als A einen in seinen Augen überzogenen Anteil zuzubilligen. Dies antizipierend, wird in der Regel eine Aufteilung von 60:40 angeboten.

Mit einem Wort: Es geht zwar darum, den anderen bestmöglich auszustechen – aber eine Strategie scheitert, wenn sie nicht ein Minimum von Fairness einschließt. Anders ausgedrückt: Wer auf einen billigen oder sagen wir: unbesehen gierigen Utilitarismus beim Gegenüber setzt, scheitert. Die Interaktion führt nur dann zu einem Gewinn, wenn zwischen beiden Partnern ein als ausgewogen empfundenes Verhältnis entsteht.

Der „Klassiker“ der Spieltheorie ist das Gefangenendilemma: Zwei Gefangene werden verdächtigt, gemeinsam eine Straftat begangen zu haben. Die Höchststrafe für das Verbrechen beträgt fünf Jahre. Beiden Gefangenen wird nun ein Handel angeboten, worüber beide informiert sind. Wenn einer gesteht und seinen Partner mitbelastet, kommt er ohne Strafe davon

– der andere muss die vollen fünf Jahre absitzen. Entscheiden sich beide zu schweigen, bleiben nur Indizienbeweise, die aber ausreichen, um beide für zwei Jahre einzusperren. Gestehen aber beide die Tat, erwartet jeden eine Gefängnisstrafe von vier Jahren. Nun werden die Gefangenen unabhängig voneinander befragt. Weder vor noch während der Befragung haben sie die Möglichkeit, sich untereinander abzusprechen.

Die Spielanlage provoziert einseitigen Verrat: Hält der andere dicht, komme ich frei. Gesteht der andere auch, komme ich um die Höchststrafe herum. Der Einzelne verhält sich rational, wenn er egoistisch spielt. Wiederholt sich das Spiel und dient es als Rahmen für zu entwickelnde Handlungsstrategien, zeigt sich, dass kooperatives Verhalten mit Vergeltungsandrohung den größten Erfolg erzielt. Vertrauen und Kooperation werden gleichsam im Vor-schuss als Investition in eine gemeinsame Geschäftsgrundlage angeboten. Mit einem Wort: Die ethische Disposition wird erlernt und behauptet sich im Trial and Error des Marktes.

1.1.6 Transparenzgebot und der Wettbewerb der nationalen Business-Modelle

Die Globalisierung ist unumkehrbar. Die Chancenpotenziale sind so groß, dass keine Macht der Welt den in Gang gesetzten Prozess der Liberalisierung und Deregulierung einhegen könnte. Was nicht automatisch bedeutet, dass mit dem Öffnen der Schleusen automatisch die neuen Kanäle, die die Geschäfte in die rechten Bahnen lenken, entstünden.

Sie müssen vielmehr erst geschaffen werden, und das braucht seine Zeit. Um die Zeit bis dahin zu überbrücken, sind alle Beteiligten gut beraten, einen eigenen ethischen Handlungsrahmen zu entwickeln. Er dient dem Verfolgen der eigenen Interessen und – wieder einmal bewährt sich die „Unsichtbare Hand“ – dem gesamten System.

Im globalen Wettbewerb um die weltweite Arrondierung von Märkten prallen auch mehr als im nationalwirtschaftlich geordneten Austausch die Business-Kulturen aufeinander. Dabei weist das angloamerikanische Modell in mindestens zweierlei Beziehung strategisch-kulturelle Vorteile auf, die die beiden Seiten einer Medaille darstellen.

Auf der Vorderseite steht Transparenz. Globalisierung kann nur auf einem „demokratischen“ Nenner funktionieren, nicht „diktatorisch“, nicht mehr kolonialistisch-imperialistisch. Globalisierung arbeitet als ein riesiger, ständig wachsender Markt, der den größtmöglichen Ausgleich aller Interessen leistet. Darin ist inbegriffen, dass die größtmögliche Konkurrenz zugelassen, ja gefördert wird, weil nur so die Chancen aller gewahrt sind. Wenn nicht die Gewissheit besteht, dass mit zunehmender Globalisierung Transparenz und Fairness wachsen, geht der Konsens im Chancenwettbewerb der Globalisierung verloren.

Engländer und Amerikaner haben die längste und stabilste Tradition von Transparenz in ihren Organisationsformen. Transparenz kennzeichnet die Entwicklung ihrer Demokratien und bis heute den lässig-sportlichen Umgang mit Hierarchien. Das deutsche Fürsten-Arkanum, aber auch die absolutistische Tradition Frankreichs sieht in der Transparenz eine Bedrohung ihres nationalstaatlichen Prärogativs. Der deutsche Verwaltungsstil, und damit auch die Führungskultur deutscher Großorganisationen, neigt traditionell eher dazu, transparenz-feindlich zu sein.

Auf der Rückseite der Medaille erstrahlt das Emblem des transparenten Marktes: die Börse. Das kontinentaleuropäische Wirtschaftsmodell – der „Rheinische Kapitalismus“ – hat ausgedient, weil er dem dynamischeren anglo-amerikanischen Wirtschaftsmodell unterlegen ist. Das Urbild der Industriewirtschaft, der Firmenpatriarch mit Zigarre – langfristige Entwicklungsplanung des Unternehmens in Abstimmung mit finanzierenden Banken, flankiert durch politische Absicherung, abgerundet durch paternalistische Fürsorge für die Beschäftigten – wird abgelöst durch das Urbild der Finanzwirtschaft, den Börsenhändler, für den selbst Unternehmen „commodities“ darstellen.

Transparenz und deren Paradigma, die Börse

Die Börse ist sowohl Paradigma wie Plattform für weltweites wirtschaftliches Agieren. Es muss sich immer wieder mit dem globalen Kapitalmarkt rückkoppeln und dessen strengen Regeln unterwerfen. Denn der Preis für die gestiegenen Chancenpotenziale ist eine Potenzierung von Kontingenz. Die exponentiell gestiegene Zahl der Handlungsoptionen, der Handelnden sowie der intervenierenden Variablen – denken Sie auch an den Terrorismus – macht die Zukunft weniger planbar. Das verstärkt die Tendenz zur kurzfristigen Shareholder-Gewinnmaximierung, die ohnehin im Börsenparadigma angelegt ist, und schwächt die Erfolgsaussichten langfristig strategischer Entwicklung.

Dem soll das Transparenzgebot entgegenwirken. Die Regeln der internationalen Finanzwirtschaft bzw. des börsennotierten Kapitals sind ein Versuch, Kontingenz durch öffentliche Kontrolle einzugrenzen, die Risiken des Einsatzes von Kapital auf der globalen Plattform kalkulierbar zu machen.

Gleichwohl entsteht dadurch eine Kurzfristigkeit und Kurzsichtigkeit der Geschäfte – es geht um aktuelle „Shareholder Value“, weniger um eine plausible unternehmerische Zukunftsvision. Diese muss sich vielmehr im täglichen „Existenzkampf“ der Börsencharts bewähren. Oder sie geht unter, wobei keineswegs gewährleistet ist, dass die gerade kursierende Markteinschätzung der Analysten der strategischen Planung des Unternehmens gerecht wird.

Interne Revision – wohin geht die Entwicklung?

▼ Korruption, Bilanzskandale, Fraud – aktuelle Ereignisse belegen es: die dynamische Anpassung der Revisionsarbeit an komplexe Einflüsse ist unverzichtbar. Was kann und was muss die Interne Revision heute und in Zukunft leisten?

Informieren Sie sich mit diesem Buch über **die aktuellen Entwicklungen für eine effektive und moderne Interne Revision** sowie die im Berufsstand meistdiskutierten Fachthemen:

- gesetzliche Anforderungen an die Interne Revision
- erfolgreiches Revisionsmanagement
- neue Prüfungstools und -ansätze u. a. für Kreditinstitute, Bauwesen, IT-Bereich und KMUs

Dieses Werk, erarbeitet durch das DIIR – Deutsche Institut für Interne Revision e.V., liefert Ihnen **die zentralen Fakten für eine souveräne Revisionsarbeit!**



9 783503 110384

€ (D)
59,00