

# Outsourcing und Co-Sourcing der Internen Revision – die lohnende Alternative für den Mittelstand, Vereine und Zuwendungsempfänger

*Revisionen sehen sich durch Internationalisierung der Unternehmungen, mit zunehmenden Risiken und Compliance-Anforderungen konfrontiert, die einen steigenden Kapazitätsbedarf mit sich bringen. Dieser Bedarf kann aufgrund von Kostendruck und moderne Arbeitszeitmodellen nicht immer intern befriedigt werden. Laut der CBOK Studie des Instituts für Interne Revision („The IIA“) holt sich bereits jede dritte Interne Revision Unterstützung durch Co-Sourcing. Warum Co-Sourcing gerade heute für den Mittelstand und Vereine bzw. Zuwendungsempfänger eine sehr gute Alternative ist, wird im folgenden Artikel dargestellt.*

## Anforderungen

Interne Revisionen im Mittelstand haben in den meisten Fällen nicht nur originäre Revisionsaufgaben zu betreuen, sie sind auch verantwortlich für Compliance und Risikomanagement. Zudem nehmen die Risikofelder durch Internationalisierung, Digitalisierung und steigende Compliance-Anforderungen stetig zu. Demgegenüber stehen Kostendruck, Ressourcenmangel und moderne Arbeitsmodelle (z.B. Teilzeit, Elternzeit etc.). Dadurch ergeben sich u.a. folgende Herausforderungen:

- Unternehmen möchten eine Interne Revision, jedoch kein neues oder nur eine bestimmte Personalkapazität fest einstellen
- Steigende Arbeitsbelastung und Kosten für die Interne Revision
- Mitarbeiterfluktuation, die Nachbesetzung dauert lange
- Mitarbeiter gehen in Elternzeit und anschließend in Teilzeit
- Es herrscht ein genereller Mangel an Fachkräften, an Personal, das zu häufigen Geschäftsreisen bereit ist, es mangelt an Möglichkeiten, Talente für die Interne Revision anzuwerben und zu binden

## Definition und Formen

Beim **Outsourcing** wird die Funktion der Internen Revision komplett ausgelagert und durch externe Dienstleister ersetzt. Demgegenüber steht das **Co-Sourcing**, bei dem externe Prüfer für alle oder bestimmte Projekte bzw. Prüfungen beschäftigt werden.

Letzteres ist aus Sicht des Autors dem reinen Outsourcing vorzuziehen. Innerhalb der Organisation sollte zumindest eine interne Koordinationsperson als Leiter Interne Revision etabliert werden. Die Aufgaben der Koordinationsperson können über die Zeit zunehmen. Dieses Model ist besonders zu empfehlen, wenn man mit Hilfe des externen Dienstleisters einen eigenen Mitarbeiter an die Position heranführen und über einen gewissen Zeitraum einen Knowledge Transfer vornehmen möchte.

Bei der Ausgestaltung des Co-Sourcing gibt es u.a. folgende **vielfältige Möglichkeiten**:

- Unterstützung des Leiters Interne Revision bei allen Aufgaben der Internen Revision (Erstellung risikoorientierter Jahresplan, Durchführung von Prüfungen etc.)
- Ganzjährige Prüfungsdurchführung zusammen mit Internen Revisoren der Unternehmung oder alleine
- Unterstützung für bestimmte definierte Prüfgebiete (Länderaudits, IT Audits etc.)

- Vereinzelte Projektunterstützung nach Bedarf zum Ausgleich von Kapazitätsengpässen
- Unterstützung bei Managementaufgaben (z.B. Erstellung des Audituniverses und Durchführung von Risikobeurteilungen zur Erstellung des Jahresprüfplanes etc.)
- Unterstützung bei Spezialaufgaben (z.B. Datenanalysen, Compliance Audits, forensische Sonderuntersuchungen etc.)

## Vorteile

Durch Outsourcing bzw. Co-Sourcing bekommt die Interne Revision

- Zugang zu Revisionspezialisten, entweder zu allgemeinen oder Spezialthemen
- Zugang zu Fachpersonal mit angemessenen kulturellen und fremdsprachlichen Fähigkeiten
- Zugang zu führenden Methoden und bewährten Industrie-Verfahren

Dadurch ergeben sich folgende Vorteile:

- Skalierbarkeit der Kapazitäten
- Geringere Fix-, Variabel- und Gemeinkosten bzgl. Arbeitsplatz- und Personalkosten (z.B. Sozialleistungen, Boni, Weiterbildung, Mitarbeiterbindung usw.)
- Synergieeffekte durch Best Practice Wissen und branchenübergreifende Erfahrung
- Höhere Unabhängigkeit und von firmeninterner Politik unbelastetes Personal
- Hohes Experten- und Spezialwissen, welches intern nur mit hohem Aufwand vorgehalten werden kann

Die externen Internen Revisoren bringen ihr umfangreiches Wissen als Diskussionspartner für den Leiter Interne Revision oder die eigenen Internen Revisoren ein.

## Weiterführende Aspekte

Viele Revisionen nutzen externe Ressourcen nur für Spezialaufgaben, wie IT Audits. Jedoch ist es oft auch sinnvoll, Routineprüfungen, wie Länderaudits mit externen Ressourcen zu begleiten. Somit können

### Umsetzung - 11 „Best Practices“

Hinsichtlich des Outsourcings bzw. Co-Sourcing sind folgende Umsetzungshinweise zu beachten:

1. Die Auswahl des Dienstleisters sollte den geltenden Regeln der Einkaufsabteilung folgen, d.h. idealerweise durch eine Ausschreibung bzw. die Einholung von mindestens drei Angeboten und Neuvergabeverfahren nach 3-5 Jahren.
2. Um eine Vergleichbarkeit herzustellen, sollte der Nettotagesatz ohne oder inklusive Reisekosten auf Basis unterschiedlicher Mengengerüste inkl. Rabattmöglichkeiten angefordert werden.
3. Der Dienstleistungsvertrag sollte Regelungen zu den Leistungsbedingungen, zu Tagessätzen, zur Abwicklung der Abrechnung, den Nebenkosten und hinsichtlich des Eigentums an Arbeitspapieren beinhalten sollte.
4. Externe Dienstleister sollten eine Verschwiegenheitserklärung unterschreiben und verpflichtet sein, nach den Standards des Instituts für Interne Revision (IIA und DIIR) zu arbeiten.
5. Die Abrechnung sollte für den Auftraggeber transparent und nachvollziehbar sein. D.h. keine pauschalen Aufschläge auf die Prüfungsgebühr und Nebenkosten sollten übersichtlich dargelegt und durch Belegkopien nachgewiesen werden.
6. Alle Arbeitsergebnisse (z.B. Prüfungsplanung, Arbeitspapiere, Berichte etc.) müssen vollständig und zeitnah in das Eigentum des Auftraggebers übergehen.
7. Der Dienstleister sollte vorhandene Kompetenzen der eingesetzten Prüfer nachweisen.
8. Die Leistung des Anbieters sollten auch einer Lieferantenbewertung unterzogen werden. Dies kann im Falle der Internen Revision durch die übliche unternehmensinterne Kundenbefragung der auditierten Bereiche unterstützt werden. Probleme sollten nach jedem Projekt bzw. mindestens einmal im Jahr zu einem Bewertungsgespräch klar und mit Beispielen kommuniziert werden.
9. Die Vergabe des Prüfauftrags an den eigenen Wirtschaftsprüfer sollte auf Grund der fehlenden Unabhängigkeit und Objektivität vermieden werden.
10. Einem häufigen Wechsel der Ansprechperson als auch der Prüfer vor- und während der Prüfung ist vertraglich entgegenzuwirken. Sollte es zu einem Wechsel kommen, muss der Dienstleister den Wissenstransfer auf andere externe Prüfer vornehmen.
11. Durch Joint Audits oder ein enges Management des Dienstleisters ist ein Wissenstransfer in die eigene Revisionsabteilung sicherzustellen.

Aufgaben, die intensives unternehmensinternes Wissen benötigen, mit eigenen Ressourcen durchgeführt werden.

Gerade kleine Revisionsabteilungen können den Output erhöhen, indem Sie Co-Sourcing nutzen und Überlegungen hinsichtlich der Anzahl der Prüfungen und deren zeitlicher Abfolge tätigen. Durch ein größeres Team (mindestens 2 Personen), verkürzt sich häufig die Dauer der Prüfung. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf die geprüfte Einheit aus, da sie schneller zum gewohnten Tagesgeschäft zurückkehren kann. Auch die Qualität der Prüfung kann sich verbessern, wenn sich Prüfer gegenseitig austauschen und hinterfragen können.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Auswahl des Partners. Oftmals werden als Co-Sourcing Partner die bekannten Spezialabteilungen der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, unter der Annahme Spezialwissen und Experten einzukaufen, herangezogen. Oftmals ist die Realität aber eine andere. Es werden Junior-Ressourcen gestellt, die nicht das Expertenwissen oder die Branchenkenntnisse besitzen, wie die ursprünglichen Kontaktperson. Zudem wechseln die Prüfer häufig und Projekte verzögern sich, da sich der Ersatzprüfer erst wieder in die Materie und das Projekt einarbeiten muss. Dies kann durch die Auswahl von freiberuflichen Revisoren oder Revisoren-Netzwerken verhindert werden, da diese in der Regel langjährige Berufserfahrung besitzen und nicht häufig die Position wechseln.

## Schlussbemerkung

Outsourcing und Co-Sourcing der Internen Revision mit erfahrenen Revisoren ist, in den dargestellten Formen, für den Mittelstand eine gute Möglichkeit, qualitativ hochwertig und kostenbewusst Mehrwert zu schaffen und Kapazitätsengpässe auszugleichen. Gerade kleine mittelständische Unternehmungen oder Vereine und Zuwendungsempfänger können von einem Co-Sourcing Model mit Interner Koordinationsfunktion profitieren und eine erfahrene Interne Revisionsfunktion etablieren, ohne zusätzliches Personal aufzubauen und somit den vorhandenen Fürsorgepflichten an Geschäftsführer nachkommen.



**Marc W. Theuerkauf**

Internal Audit Services – Marc W. Theuerkauf

+49 179 1404 614

[theuerkauf@internalauditservices.de](mailto:theuerkauf@internalauditservices.de)

[www.internalauditservices.de](http://www.internalauditservices.de)