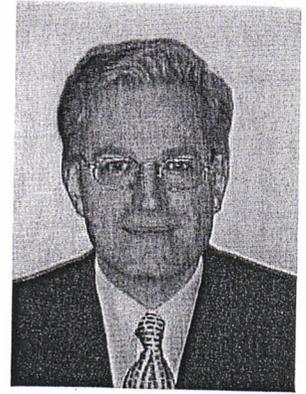


Zum Einsatz von Kundenbefragungen in der Internen Revision

Von Dr. rer. pol. Lorenz Zwingmann
Geschäftsführer der Philips GmbH in Hamburg



1. Hintergrund

In der Industrie und im Handel aber auch im Dienstleistungssektor ist es bereits seit einiger Zeit üblich, dass die direkten Kunden im Rahmen einer Kundenbefragung in regelmäßigen Abständen um Feedback gebeten werden. Das Ziel dieser Customer Surveys besteht darin, durch die direkte Rückkoppelung mit dem Kunden Informationen über gegenwärtig noch bestehende Schwachstellen in der Prozesskette, wie z.B. der Produktqualität, der Serviceperformance oder aber der Lieferzuverlässigkeit, zu bekommen und durch die Einleitung von entsprechenden Gegensteuerungsmaßnahmen korrigierend einzugreifen, um Prozessverbesserungen zu erzielen.

Mittlerweile wird das Instrument der Kundenbefragung aber auch vermehrt dazu eingesetzt, die Performance von konzerninternen Dienstleistungen zu evaluieren. In diesem Zusammenhang soll im Rahmen dieses Beitrags näher darauf eingegangen werden, wie eine Kundenbefragung auch für die Interne Revision durchgeführt und zur Weiterentwicklung bzw. kontinuierlichen Qualitätsverbesserung des Service der Internen Revision genutzt werden kann.

Nach einigen grundsätzlichen Ausführungen zur Abgrenzung des Kundenkreises der Internen Revision soll dementsprechend auf die Erarbeitung von revisionsspezifischen Kundenbefragungsunterlagen eingegangen werden. Hieran anschließend sollen sowohl die Details der Durchführung sowie die Auswertung der Ergebnisse der Kundenbefragung inklusive der Ableitung von adäquaten Gegensteuerungsmaßnahmen näher betrachtet werden. Zudem wird abschließend kurz auf die Möglichkeit eingegangen, die Messergebnisse der Kundenbefragungen in die regelmäßige Performanceberichterstattung der Internen Revision einfließen zu lassen.

2. Abgrenzung des Kundenkreises der Internen Revision

Im Zusammenhang mit der Durchführung einer Kundenbefragung stellt sich für die Interne Revision zunächst die grundsätzliche Frage nach der genauen Abgrenzung des Kreises der Kunden. Anders als beispielsweise in einer Vertriebsorganisation, in der die Kunden sehr einfach identifizierbar sind, können aus Sicht der Internen Revision durchaus mehrere Kundendefinitionen greifen.¹

So werden in der Literatur zur Internen Revision insbesondere die folgenden Gruppen als Kunden der Internen Revision angesehen:²

- Unternehmensleitung bzw. Board of Management,
- Geprüfte Bereiche bzw. Auditees,
- Aufsichtsbehörden und Jahresabschlussprüfer,
- Vorgesetzte Konzernrevision.

Im Folgenden soll zunächst geklärt werden, ob und inwieweit diese Kundengruppen auch geeignet sind im Rahmen einer formalisierten Kundenbefragung nach einem Feedback gefragt zu werden, oder aber, ob andere Feedbackinstrumente für eine Weiterentwicklung der Prozesse der Internen Revision hier adäquater sind.

Zunächst wäre daran zu denken, die jeweilige Unternehmensleitung - d.h. den Vorstand bzw. die

„Anders als beispielsweise in einer Vertriebsorganisation, in der die Kunden sehr einfach identifizierbar sind, können aus Sicht der Internen Revision durchaus mehrere Kundendefinitionen greifen.“

Geschäftsführung - eines Unternehmens als einen der Hauptkunden der Internen Revision anzusehen. Diese Sichtweise würde einerseits ansetzten an der organisatorischen Anbindung. Andererseits würde dieser Standpunkt aber auch durch die Tatsache gestützt, dass letztlich alle Prüfungsthemen im Rahmen der Jahresprüfungsplanung mit der Unternehmensleitung abzustimmen sind und darüber hinaus auch sämtliche Prüfungsergebnisse im Rahmen der Berichterstattung an das Topmanagement zu kommunizieren sind. Die Konzernleitung ist demnach grundsätzlich sehr wohl als ein Kunde der Revision anzusehen. Allerdings lassen sich aus einer Befragung des Top Managements in der Regel nur sehr globale Ergebnisse erwarten. Die Unternehmensleitung ist zwar der Auftraggeber der Revisionsaktivitäten, sie sieht aber in der Regel nur das fertige "Produkt" der Internen Revision - den Prüfungsbericht. Es kann darüber hinaus in der Regel wenige Erkenntnisse zur weiteren Verbesserung des Auditprozesses beisteuern. Eine Kundenbefragung der Geschäftsleitung macht demnach nur Sinn, um für die Interne Revision unterjährig zu ermitteln, ob immer noch die im Rahmen der Jahresprüfungsplanung verabredeten Prüfungsthemen bearbeitet werden, oder aber, z.B. bedingt durch eine andere Risikoeinschätzung des Konzernvorstands, andere Prüfungsthemen in Angriff genommen werden sollen. Dies erfolgt im Normalfall durch reguläre Meetings der Unternehmensleitung mit dem Revisionsmanagement, so dass für diese Aufgaben eine Kundenbefragung nicht als das geeignete Instrument anzusehen ist.

Ferner wäre es demgegenüber auch möglich, den primären Partner der Internen Revision bei der Durchführung der Prüfungen, nämlich die zu prüfen-

„Eine Kundenbefragung der Geschäftsleitung macht demnach nur Sinn, um für die Interne Revision unterjährig zu ermitteln, ob immer noch die im Rahmen der Jahresprüfungsplanung verabredeten Prüfungsthemen bearbeitet werden, oder aber, z.B. bedingt durch eine andere Risikoeinschätzung des Konzernvorstands, andere Prüfungsthemen in Angriff genommen werden sollen.“

„Darüber hinaus kann auch darüber nachgedacht werden, den Jahresabschlussprüfer als Kunden der Internen Revision anzusehen.“

den Bereiche / Unternehmensteile, als Kunden anzusehen. Diese Sichtweise würde sich insbesondere deshalb anbieten, weil die zu prüfenden Bereiche die Hauptansprechpartner der Revision im Rahmen der Prüfungsvorbereitung und Prüfungsdurchführung sind und somit am ehesten die Performance der jeweiligen Mitarbeiter bzw. die Ergebnisse der Prüfungen einschätzen können. Hier ist für die Interne Revision somit am ehesten damit zu rechnen, dass durch den Einsatz einer Kundenbefragung weitere Erkenntnisfortschritte im Sinne einer kontinuierlichen Prozessverbesserung - insbesondere im Zusammenhang mit der Prüfungsdurchführung und Berichterstattung - erzielt werden können. Aus diesem Grunde sollte auf jeden Fall für diese Kundenkategorie in regelmäßigen Abständen in formalisierter Form nach Feedback gefragt werden.

Darüber hinaus kann auch darüber nachgedacht werden, den Jahresabschlussprüfer als Kunden der Internen Revision anzusehen. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Wirtschaftsprüfer in modern operierenden Konzernen unterjährig regelmäßigen Kontakt mit der Internen Revision zum Austausch von Prüfungsergebnissen und der Festlegung von Prüfungsthemen hält. Auch hier wäre es somit grundsätzlich denkbar, Feedback mittels einer standardisierten Kundenbefragung zu ermitteln. Allerdings muss hier gleich angemerkt werden, dass dieser Angang sehr formalen Charakter hat. Zur Evaluierung von Prozessverbesserungen aus dem Kreis der externen Wirtschaftsprüfer wird die Interne Revision vielmehr "uno acto" die direkten Kontakt- und Abstimmgespräche nutzen und die hieraus resultierenden Verbesserungsvorschläge direkt in ihre Arbeit einfließen lassen. Für eine darüber hinausgehende regelmäßige formalisierte Kundenbefragung verbleibt somit kein Raum.

Revisionsabteilungen internationaler Konzerne zeichnen sich im Regelfall dadurch aus, dass sie neben der Revisionszentrale noch weitere Revisionsnebenstellen an wichtigen Konzernstandorten unterhalten.³ Aus Sicht der dezentralen Revisionsabteilungen, die im Normalfall an die fachlichen Weisungen und zum Teil auch an die von der Zentralrevision vorgegebe-

nen Prüfungsthemen gebunden sind, kann die Konzernrevision somit auch als ein Hauptkunde angesehen werden. In diesen Fällen bietet sich mit der Durchführung einer detaillierten Kundenbefragung für die dezentrale Konzernrevision somit die Möglichkeit, ein direktes Feedback über die Güte des eigenen Prüfungsprozesses von der vorgesetzten Revisionsstelle zu erhalten. Zudem eignet sich in diesen Organisationen der Einsatz von Kundenbefragungen aber auch dazu, zusätzliche Benchmarkinginformationen zu bekommen.⁴ Hierdurch wird es der Internen Revision ermöglicht, ihre Arbeit mit der Arbeit anderer dezentraler Revisionsdienste aus Sicht der Konzernrevision vergleichen zu lassen.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass sich als Adressaten für eine Kundenbefragung der Internen Revision in der Regel nur die geprüften Organisationen bzw. Auditees und, im Falle einer dezentralen Internen Revisionsgruppe, auch die vorgesetzte Konzernrevision eignen. Für diese beiden Kundengruppen soll im Folgenden jeweils ein Beispiel für einen Kundenbefragungsbogen gegeben werden.

3. Erarbeitung von Kundenbefragungsunterlagen

Die Erarbeitung von revisionsspezifischen Kundenbefragungsunterlagen⁵ sollte im Rahmen eines kleinen Projektes durch Mitarbeiter der Internen Revision erfolgen. Als Projektteilnehmer sollten hiermit insbesondere der Leiter der Internen Revision, ein erfahrener Audit Manager oder Prüfungsleiter sowie ein oder zwei Nachwuchskräfte in Erwägung gezogen werden. Die Vorschläge, die diese Projektgruppe erarbeitet, sollten dann, z.B. auf einer Abteilungsbesprechung, allen Revisionsmitarbeitern mit der Bitte um ergänzende Hinweise oder Anmerkungen vorgestellt werden. Bevor mit den Kundenbefragungen "live" gegangen wird, ist zudem darüber nachzudenken, die Formulare vorab von einigen größeren Kunden auf Praktikabilität prüfen zu lassen.

Bei der Erstellung der Befragungsunterlagen für die zu prüfenden Organisationen muss sicher gestellt sein,

„In den jeweiligen Kundenbefragungsbögen sind zur Messung der erzielten Kundenzufriedenheit zudem pro Frage konkrete Ausprägungen, von z.B. 1 = starke Zustimmung bis hin zu 5 = starke Ablehnung, vorzugeben.“

dass hierbei die Kernaspekte der Revisionstätigkeit, wie Prüfungsplanung und -ankündigung, Prüfungsdurchführung, Berichterstattung, Kommunikation sowie Qualifikation der Prüfer über entsprechende Detailfragen abgedeckt werden. In einer zusätzlichen offenen Kategorie des Kundenbefragungsbogens könnten seitens der Auditierten darüber hinaus z.B. Vorschläge für eine zukünftige weitere Verbesserung in der Zusammenarbeit zwischen geprüfter Unit und Prüfern oder auch konkrete Prüfungswünsche für zukünftige Audits aufgenommen werden.⁶

Im Zusammenhang mit der Erarbeitung eines Befragungsbogens für die vorgesetzte Konzernrevision sollten demgegenüber Aspekte wie Audit Coverage, Qualität der Berichterstattung inklusive der dazugehörigen Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen sowie die Güte der Kommunikation zwischen dezentraler und zentraler Revision in den Fokus der Betrachtung gerückt werden. Darüber hinaus sollte auch im Rahmen dieser Befragung eine offene Kategorie zur Evaluierung weiterer darüber hinausgehender Verbesserungsmöglichkeiten vorgesehen werden.

In den jeweiligen Kundenbefragungsbögen sind zur Messung der erzielten Kundenzufriedenheit zudem pro Frage konkrete Ausprägungen, von z.B. 1 = starke Zustimmung bis hin zu 5 = starke Ablehnung, vorzugeben. Erst durch die Operationalisierung über dieses Notensystem lassen sich die einzelnen Kundenbefragungen konsolidieren und im Zeitablauf ein Trend ermitteln.

Schließlich sollten durch die Projektgruppe bereits konkrete Lösungsvorschläge erarbeitet werden, durch die sicher gestellt ist, dass die Kundenbefragungen soweit wie möglich elektronisch versendet und bearbeitet werden können. Darüber hinaus sollte auch eine automatische Übersicht über den Status der Bearbeitung verfügbar und eine maschinelle Konsolidierungsmöglichkeit der Ergebnisse der Kundenbefragungen gewährleistet sein. Im Endeffekt bedeutet dies nichts anderes, als dass die Kundenbefragung workflow-fähig gestaltet sein sollte. In der Regel bieten die auf dem Markt zu erwerbenden Netzwerkkommunikationsprogramme, wie z.B. Lotus Notes, alle diese Funktionalitäten.⁷

In den Abbildungen 1 und 2 sollen zusammenfassend jeweils ein einfaches Beispiel für einen Kundenzufriedenheitsbogen für eine geprüfte Organisation bzw. für die vorgesetzte Konzernrevision wiedergegeben werden.⁸

Kundenbefragungsbogen der Internen Revision					
Adressatenkreis: Geprüfte Organisation					
Bewertungskriterien	Bewertung				
	1	2	3	4	5
Prüfungsplanung und –ankündigung <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung wurde zeitgerecht angekündigt • Ziele der Prüfung wurden klar vorab erläutert • ... 					
Prüfungsdurchführung <ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsdurchführung erfolgte effizient und effektiv • ... Berichterstattung <ul style="list-style-type: none"> • Berichtsentwurf wurde zeitgerecht zur Verfügung gestellt • Management Summary gibt die Kernaussagen klar wieder • Vorgeschlagene Verbesserungsmaßnahmen waren konstruktiv • ... 					
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Abstimmungen zwischen Prüfer und Geprüften fanden statt • ... 					
Qualifikation der Auditoren <ul style="list-style-type: none"> • Prüfer machten einen professionellen, kompetenten und qualifizierten Eindruck • Prüfer konnten sich schnell in die Business-zusammenhänge der Organisation eindenken • ... 					
Sonstiges Wo sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit? Welche Prüfungsthemen sollten aus Ihrer Sicht in der nächsten Zeit bearbeitet werden?					
Bewertungskategorien: 1 Starke Zustimmung 2 Zustimmung 3 Weder Zustimmung noch Ablehnung 4 Ablehnung 5 Starke Ablehnung					

Abb. 1: Beispiel für einen Kundenbefragungsbogen für eine geprüfte Organisation

Kundenbefragungsbogen der Internen Revision					
Adressatenkreis: Vorgesetzte Konzernrevision					
Bewertungskriterien	Bewertung				
	1	2	3	4	5
Audit Coverage <ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsthemen wurden risikoorientiert festgelegt • Änderungen gegenüber der jährlichen Prüfungsplanung werden schnell und flexibel aufgegriffen • ... 					
Berichterstattung <ul style="list-style-type: none"> • Prüfungsberichte sind auch für Außenstehende klar verständlich • Prüfungsberichte sind klar strukturiert • Zusammenfassende Prüfungsurteile lassen sich klar aus den Einzelfeststellungen des Prüfungsberichts ableiten • Die Prüfungsempfehlungen führen zu einer Verbesserung des IKS • ... 					
Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Alle für die Konzernrevision notwendigen Informationen werden zeitnah zur Verfügung gestellt • Einsteuerungen der relevanten Informationen in die Revisionsdatenbank erfolgen vollständig und zeitgerecht • ... 					
Sonstiges Wo sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit?					
Bewertungskategorien: 1 Starke Zustimmung 2 Zustimmung 3 Weder Zustimmung noch Ablehnung 4 Ablehnung 5 Starke Ablehnung					

Abb. 2: Beispiel für einen Kundenbefragungsbogen für die vorgesetzte Konzernrevision

Wie oben bereits kurz geschildert, bietet es sich bei einer Befragung der zentralen Konzernrevision zudem zusätzlich an, Benchmarkinginformationen bezüglich der Performance der eigenen Auditaktivitäten gegenüber anderen "Schwester-Revisionsdiensten" abzufragen. Von der Systematik her sollte dieser Benchmarkingbogen analog zu den vor-

her vorgestellten Kundenbefragungsunterlagen aufgebaut sein. Einzig in Bezug auf die Skalierung sollte hier überlegt werden, andere Messkriterien, die z.B. von 1 = Best in Class bis hin zu 5 = Worst in Class reichen können, vorzugeben. In der folgenden Abbildung 3 wird hierfür ein einfaches Beispiel gegeben.

Ergänzende Benchmarkinginformationen					
Benchmarkingfragen	Bewertung				
	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird unsere Audit Coverage im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Qualität unserer Prüfungsberichte im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Qualität unserer Prüfungsfeststellungen und -empfehlungen im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird unsere Art der Kommunikation mit der Konzernzentrale im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten bewertet? 					
<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird unsere Gesamtleistung im Vergleich zu anderen dezentralen Revisionsdiensten beurteilt? 					
<ul style="list-style-type: none"> • ... 					
Bewertungskategorien: 1 Best in Class 2 Überdurchschnittlich 3 Durchschnittlich 4 Unterdurchschnittlich 5 Worst in Class					

Abb. 3: Beispiel für einen ergänzenden Fragebogen für Benchmarkingzwecke

4. Durchführung von Kundenbefragungen

Nach der Erarbeitung der Kundenbefragungsunterlagen stellt sich für die Interne Revision im Zusammenhang mit der Durchführung der Befragungen zunächst die Frage, in welchen Intervallen diese vorgenommen werden sollen.

In Bezug auf die Befragung der Kundengruppe der geprüften Organisationen kommen als grundsätzliche Alternativen eine Evaluierung nach jedem Prüfungsbesuch bzw. eine einmal jährlich stattfindende Messung der Kundenzufriedenheit in Betracht. Dem Vorteil der Aktualität, der sich bei der zuerst genannten Variante einstellt, steht als Nachteil insbesondere bei häufig besuchten und geprüften Organisationen ein gewisser "Abnutzungseffekt" entgegen. Trotz dieser Kritik wird hier allerdings eindeutig für eine projektbezogene Kundenzufriedenheitsmessung eingetreten. Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass bei Units, die unterjährig häufiger auditiert werden, unter Umständen verschiedene Prüfer aktiv werden und durch die Zusammenfassung von verschiedenen Prüfungserfahrungen seitens der Auditierten hier möglicherweise ein "Verwässerungseffekt" zwischen

guten und weniger guten Prüferbeurteilungen auftreten kann.

Dementsprechend sollten die Kundenbefragungsunterlagen nach jedem abgeschlossenen Projekt zeitnah, d.h. spätestens ca. 4 Wochen nach Prüfungsabschluss, den Kernansprechpartnern einer geprüften Organisation mit der Bitte um Ausfüllung zugeleitet werden. Dieser 1-Monatszeitraum ist einerseits lang genug, um etwaige während der Prüfung aufgetretene Unstimmigkeiten wieder etwas zu glätten, andererseits aber auch kurz genug, um dem Auditierten noch ein qualifiziertes Feedback über die Arbeit der Prüfer zu ermöglichen.⁹

Die Auswahl, der für die projektbezogene Feedbackrunde in Frage kommenden Personen in der jeweiligen Organisation sollte in der Verantwortung des Prüfungsteamleiters liegen. In Abhängigkeit der Komplexität der Organisation und / oder des Prüfungsthemas sollten pro Auditprojekt maximal 5 - 10 Teilnehmer selektiert werden.

Im Gegensatz zu der projektbezogenen Durchführung der Kundenbefragung bezüglich des Kreises der

„Im Zusammenhang mit der Durchführung der Kundenbefragungen hat es sich in der Praxis zudem bewährt, dass diese soweit wie möglich unabhängig vom die Prüfung durchführenden Auditteam abgehalten wird.“

Auditierten sollte eine Befragung der vorgesetzten Konzernrevision hingegen nur einmal jährlich vorgenommen werden. Dieser Zeitraum erscheint aus Praktikabilitätsgründen am geeignetsten für die Konzernrevision zu sein, um sich einen Eindruck über die Arbeit des dezentralen Revisionsdienstes zu verschaffen. Als Hauptansprechpartner für die Befragung ist hierbei der Leiter der Konzernrevision anzusehen. Je nach Organisationsform der Zentralrevision kommen darüber hinaus unter Umständen noch weitere Personen, wie z.B. die Revisionsleiter einzelner Sparten / Divisionen oder aber Länderkoordinatoren in Betracht.

Im Zusammenhang mit der Durchführung der Kundenbefragungen hat es sich in der Praxis zudem bewährt, dass diese soweit wie möglich unabhängig vom die Prüfung durchführenden Auditteam abgehalten wird.¹⁰ Revisionsintern wäre so z.B. daran zu denken, die Kundenbefragungsunterlagen entweder vom Systemadministrator oder aber vom Revisionssekretariat zu versenden. Als revisionsexterner Initiator könnte demgegenüber der Qualitätsbeauftragte des Unternehmens in Erwägung gezogen werden.

Nachdem man den jeweiligen Teilnehmern an der Kundenbefragung ca. eine zweiwöchige Frist zur Rücksendung der ausgefüllten Unterlagen gewährt hat, sollte die mit der Durchführung der Kundenbefragung betraute Person dann auch die Kontrolle des Eingangs der ausgefüllten Kundenbefragungsbögen überwachen bzw. ggf. eine einmalige Mahnung an den noch ausstehenden Personenkreis verschicken. Sollte auch auf diese Erinnerung nicht geantwortet werden, sollte davon ausgegangen werden, dass diese Teilnehmer nicht an der Befragungsaktion partizipieren möchten.

5. Auswertung der Ergebnisse der Kundenbefragungen

Nachdem die ausgefüllten Kundenbefragungsunterlagen an die Interne Revision zurückgesendet wur-

den, schließt sich die Analysephase der Ergebnisse an. In diesem Zusammenhang soll im Folgenden primär auf die Auswertung der zurücklaufenden Unterlagen von geprüften Organisationen eingegangen werden. Gleichwohl gelten die hier gemachten Ausführungen analog für die Analyse der eingehenden Antworten der vorgesetzten Konzernrevision.

Da, wie oben beschrieben, die Kundenbefragungsunterlagen pro Prüfung an bis zu ca. 10 Ansprechpartner verschickt werden können, besteht ein erster Auswertungsschritt darin, eine Konsolidierung der Ergebnisse pro Projekt vorzunehmen. Konkret bedeutet dies, dass sowohl für jede Einzelfrage des Befragungsbogens als auch für die Summe aller Fragen über alle Teilnehmer ein Durchschnittswert errechnet wird. In Bezug auf den zuletzt genannten Wert könnte man hierbei auch von einem zusammengefassten Kundenzufriedenheitsindex dieses Projekts sprechen. Zudem sind die gegebenen zusätzlichen verbalen Kommentare und Verbesserungsvorschläge pro Projekt zusammenzustellen. Als Zwischenergebnis dieses ersten Auswertungsschritts erhält die Interne Revision somit zunächst pro Projekt eine Übersicht der Stärken aber auch der Schwachstellen jeder Prüfung.

Nachdem die Ergebnisse eines Prüfungsprojekts in einer konsolidierten Form vorliegen, sollte in einem zweiten Schritt, insbesondere für die Fälle, in denen aus Sicht der Internen Revision ein unterdurchschnittliches Ergebnis realisiert wurde, eine Validierung dieser Ergebnisse durch eine direkte telefonische oder persönliche Nachfrage durch den verantwortlichen Prüfungsleiter erfolgen. Gegebenenfalls sind in diesem Zusammenhang auch etwaige Missverständnisse oder Verständnisprobleme auszuräumen.¹¹ Hierbei muss seitens der Revisionsleitung aber auch versucht werden zu erkennen, in wie weit die schlechte Bewertung vielleicht auf die Ursache zurück zu führen ist, dass der Befragte einen subjektiv als "scharfen Hund" erlebten Prüfer unter Umständen mittels der Kundenbefragung zurechtweisen will.

„In einem nächsten Schritt sind dann sowohl die an dem Projekt beteiligten Prüfer als auch das Revisionsmanagement über die Ergebnisse der projektbezogenen Kundenbefragung zu informieren.“

In einem nächsten Schritt sind dann sowohl die an dem Projekt beteiligten Prüfer als auch das Revisionsmanagement über die Ergebnisse der projektbezogenen Kundenbefragung zu informieren. In einer sich hieran anschließenden Diskussionsrunde sollte nach Hintergründen für eine positive oder aber negative Bewertung gefragt werden und insbesondere für den zuletzt genannten Fall Verbesserungsmöglichkeiten für die zukünftige Revisionsarbeit herausgearbeitet werden. Hierbei sind insbesondere die verbalen Kommentare der Kunden zu berücksichtigen. Zudem sind in diesem Kreis auch die unter Umständen gegebenen Vorschläge für zukünftige Prüfungsgebiete zu evaluieren und bei gleicher Risikoeinschätzung durch die Interne Revision in Abstimmung mit der Unternehmensleitung so schnell wie möglich in die Prüfungsplanung aufzunehmen.¹²

Der letzte Schritt der Analysephase besteht darin, in regelmäßigen Abständen, z.B. anlässlich der in der Regel monatlich stattfindenden Abteilungsbesprechungen, die aus den verschiedenen projektbezogenen Kundenbefragungen resultierenden Verbesserungsvorschläge vorzustellen, auf Praktikabilität zu überprüfen und gegebenenfalls weiter zu verfolgen. Dies sollte in strukturierter Form mittels eines Qualitätsverbesserungsplans erfolgen. In diesen Plan sind neben einer Kurzbeschreibung des Verbesserungsprojekts der für die Umsetzung verantwortliche Mitarbeiter sowie ein Fertigstellungstermin zu fixieren. Es versteht sich darüber hinaus von selbst, dass auch die Umsetzung dieser Aktionen ein regelmäßiges, z.B. quartalsweises, Follow-up verlangt.

Durch die Einhaltung dieses geschlossenen "Plan-Do-Check-Act"-Zyklus wird sichergestellt, dass die systematische Durchführung von Kundenbefragungen eine der wesentlichen Initiativen für eine kontinuierliche Verbesserung der Revisionsdienstleistung darstellt.

„Neben der oben erläuterten projektbezogenen Analyse der Kundenbefragungsergebnisse bietet es sich für die Interne Revision darüber hinaus an, die Einzelergebnisse über einen gewissen Zeitraum zu konsolidieren und die entsprechenden Messergebnisse in eine Performanceberichterstattung zu integrieren.“

6. Kundenbefragungen und Performanceberichterstattung der Internen Revision

Neben der oben erläuterten projektbezogenen Analyse der Kundenbefragungsergebnisse bietet es sich für die Interne Revision darüber hinaus an, die Einzelergebnisse über einen gewissen Zeitraum zu konsolidieren und die entsprechenden Messergebnisse in eine Performanceberichterstattung zu integrieren. Als geeignete Betrachtungsperioden sind hier die jeweiligen Quartale als auch das Gesamtjahr in Erwägung zu ziehen.

Zum Beispiel ist in diesem Zusammenhang daran zu denken, für die besagten Zeiträume durchschnittliche Gesamtkundenzufriedenheitsindizes über alle Projekte zu ermitteln. Dieser Key Performance Indikator wäre hervorragend geeignet, die Güte der Kundenbeziehung im Zeitablauf abzubilden. Diese Messgröße sollte daher zumindest an alle Mitarbeiter der Revision, z.B. über das Abteilungsmittelungsbrett, das Intranet oder aber im Rahmen der Abteilungsbesprechungen, kommuniziert werden.¹³ Zudem wäre darüber nachzudenken, diese Kernmesskennziffer in die Kundenperspektive einer Balanced Scorecard der Internen Revision aufzunehmen. Schließlich sollte für diesen Performance Indikator auch versucht werden, für zukünftige Betrachtungsperioden entsprechende Zielwerte bzw. Targets vorzugeben und die Zielerreichung entsprechend zu überwachen.

Ferner ist darüber nachzudenken, für die jeweiligen Einzelfragen der Kundenbefragungen Quartals- und Jahreskonsolidierungen vorzunehmen und diese ebenfalls über entsprechende Trendgrafiken und / oder Balkendiagramme allen Revisionsmitarbeitern gegenüber zu visualisieren. Denkbar wäre auch, die entsprechenden Projektbefragungsdaten für ein und dieselbe geprüfte Organisation über einen längeren Zeitraum zu konsolidieren und einen Trend hieraus abzuleiten.

Zum Schluss dieser Ausführungen noch ein allgemeiner Hinweis: Sollten in einem Unternehmen auch für andere klassische Stabsfunktionen Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt werden, so muss bei einem Vergleich dieser Werte mit denen der Internen Revision beachtet werden, dass die Revision tendenziell niedrigere Kundenzufriedenheitsindizes erzielen wird. Dieses liegt im Besonderen in der kritischen Funktion begründet. Ein Revisionskunde wird trotz einer gut geführten Organisation im Regelfall mittels Prüfungsbericht mit einer Anzahl von Verbesserungsaktionen konfrontiert werden, die ihn zum Tätigwerden zwingen. Diese "Kritik" wird er subjektiv weniger positiv wahrnehmen

als beispielsweise eine klassische, vom Kunden selbst in Auftrag gegebene Beratungsleistung der Rechts- oder Steuerabteilung. Im Endeffekt wird dies im Regelfall somit zu einem schlechteren durchschnittlichen Kundenfeedback für die Interne Revision führen als für andere vergleichbare Stabsabteilungen.

Gleiches gilt für den Vergleich von Kundenbefragungsergebnissen von verschiedenen dezentralen Revisionsdiensten in unterschiedlichen Ländern. Hier sind unter Umständen kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. So fällt es Kunden in asiatischen Ländern in der Regel schwerer, ein negatives Urteil über eine Leistung zu fällen, als z.B. den meisten Europäern oder aber Amerikanern. Dies ist bei einer direkten Gegenüberstellung der Ergebnisse zu berücksichtigen.

7. Schlussbemerkung

Durch die vorangegangenen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass die verschiedenen Arten der Kundenbefragungen auch für die Interne Revision ein sehr gutes Instrument zur kontinuierlichen Prozessverbesserung bzw. Qualitätssicherung darstellen. Kundenbefragungen sollten daher in modern geführten Revisionsabteilungen als ein Standardwerkzeug zur Erreichung eines "best in class" Prüfungsprozesses angesehen und eingesetzt werden.

Gleichwohl darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Unabhängigkeit der Internen Revision unter keinen Umständen dem Streben nach einer möglichst hohen Kundenzufriedenheit geopfert werden darf.¹⁴ Vielmehr muss sich die Interne Revision immer von der Maxime leiten lassen, eine Verbesserung des Internen Kontrollniveaus für das Gesamtunternehmen zu realisieren.

Endnoten

- 1 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 60.
- 2 Ähnlich auch Biegert, H. (1998), S. 59.
- 3 Vgl. Zwingmann, L. (2002), S. 1266.
- 4 Vgl. zu den grundsätzlichen Benchmarkingmöglichkeiten für die Interne Revision Zwingmann, L. (2002), S. 1261 ff.
- 5 Krey spricht in diesem Zusammenhang auch von einem Feedbackfragebogen. Vgl. Krey, S. (2001), S.2463.

- 6 Vgl. Krey, S. (2001), S. 2463.
- 7 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 62.
- 8 Ähnliche Beispiele finden sich auch bei Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 61, Peemöller, V. H. (2001), S. 1349 sowie IIR (2002), S. 224.
- 9 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 61.
- 10 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 62.
- 11 Ähnlich auch Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 63.
- 12 Ähnlich auch Biegert, H. (1998), S. 59.
- 13 Vgl. Dudley, E. M. / Plumly, M. R. / Knobloch, M. C. (1999), S. 62.
- 14 Vgl. Applegate, D. B. / Bergman, L. G. / Didis, S. K. (1997), S. 63.

Literaturverzeichnis

D. B. Applegate / L. C. Bergman / S. K. Didis: Measuring Success, in: Internal Auditor, April 1997, S. 62 - 67.

H. Biegert: Einflußgrößen auf die Qualität der Internen Revision und Maßnahmen zur Qualitätsüberwachung, in: ZIR 1998, S. 57 - 66.

Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (IIR): IIR Revisionsstandard Nr. 3 Qualitätsmanagement in der Internen Revision, in: ZIR 2002, S. 214 - 224.

E. M. Dudley / M. R. Plumly / M. C. Knobloch: How do you measure success, in: Internal Auditor, April 1999, S. 58 - 63.

S. Krey: Qualitätssicherung in der Internen Revision, in: DB 2001, S. 2460 - 2464.

V. H. Peemöller: Qualitätssicherung der Internen Revision, in BB 2001, S. 1347 - 1353.

L. Zwingmann: Benchmarkingmöglichkeiten für die Interne Revision, in: BBK, Fach 28, S. 1261 - 1268.✦