

Elmar Schwager & Dr. Lars Immerthal

Durchführung von Strategiaudits durch die Interne Revision

Version 1.0 Stand August 2021



Autoreninformationen

Elmar Schwager ist Geschäftsleiter von The AuditFactory und arbeitet seit mehr als 20 Jahren in den Bereichen Interne Revision, Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität und Compliance. Aus seiner Praxis heraus kennt er viele Revisionsfunktionen und -abteilungen in verschiedenen Branchen und Größen. Er hat 2004 das Unternehmen The AuditFactory gegründet, das sich als erfolgreicher Anbieter für Services im Bereich Interne Revision, Compliance und Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität auf dem Markt etabliert hat.

Dr. Lars Immerthal hat über 17 Jahre Erfahrung in der in der Strategie- und Organisationsberatung, u.a. als Director einer Big-Four-WP-Beratung und Geschäftsführer einer renommierten Beratungsboutique. Seit 2017 ist er mit Alex & Verne selbstständig tätig. Er berät Start-ups und deutsche Mittelständler, insbesondere aus den Branchen verarbeitendes Gewerbe, Maschinenbau, Automobilwirtschaft, Prozessindustrie, Medizintechnik, Telekommunikation, Softwareentwicklung, Energieversorger, Minenbetreiber, Banken, Versicherungen sowie die öffentliche Hand.

Firmeninformationen

The AuditFactory bietet Services zur Internen Revision (Internal Audit), Compliance und zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität (Forensic Services) an und besteht aus einem Netzwerk von ca. 40 Senior Professionals, alle Fachleute für risiko- und prozessorientierte Prüfungs- und Beratungsleistungen in mittelständischen Organisationen aller Art. Damit leistet das Unternehmen mit Sitz in Bietigheim-Bissingen einen Beitrag zur systematischen Verbesserung Interner Kontrollsysteme, des Risikomanagements und des internen Überwachungssystems.

The AuditFactory verbindet als Unternehmen den Netzwerkgedanken mit der Bündelung von Revisions- und forensischen Dienstleistungen zu einem Gesamtpaket. Zu seinen Kunden gehören namhafte deutsche Unternehmen, die im In- und Ausland Prüfungs- und Beratungsleistungen beauftragen, u.a. Maschinenbauer, Softwarehäuser, Industrieunternehmen und andere.

Das Netzwerk von The AuditFactory umfasst Spezialisten für Prozess- und Beteiligungsprüfungen, Gefährdungsanalysen, Baurevision, Technische Revisionen, Compliance, IT-Prüfung und IT-Security, Human-Resources-Prüfungen und verschiedene Spezialisten für forensische Spezialthemen wie Festplattensicherungen und Auswertungen.

The AuditFactory

Geschäftsleitung

Elmar Schwager

Hauptstr. 83

74321 Bietigheim-Bissingen

Deutschland

Fon ++49 7142 966 83 32

Fax ++49 7142 966 79 74

Mail info@auditfactory.de

Web www.auditfactory.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Begriffe	4
3	Teilelemente der Strategie als Prüfungsobjekte	6
4	Der Strategieprozess	8
5	Prozessprüfungen durch die Interne Revision	9
6	Beispiel Innovationsprozess	9
7	Risiken im und für den Strategieprozess	10
8	Erkenntnisse	12

1 Einleitung

Nach klassischer Lesart ist die Interne Revision eine organisationsinterne Überwachungsfunktion, die im Auftrag der Geschäftsführung Prozesse und Beteiligungen mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen prüft. Diese Schwerpunkte können bspw. die Wirtschaftlichkeit, die Ordnungsmäßigkeit – die neuerdings Compliance heißt – oder auch die Effektivität umfassen.

Im Gegensatz zu dieser klassischen Sichtweise wollen wir hier einen etwas anderen, vielleicht zunächst ungewohnten Blickwinkel einnehmen. Wir zeigen nach einer ersten Begriffsklärung und Erläuterung der Begriffe Interne Revision und Strategie auf, wie wir insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen (KMU) einen Nutzenbeitrag aus der Untersuchung des Strategieprozesses generieren können.

Ungewohnt ist dieser Blickwinkel insofern, als er die klassische Position der Internen Revision verlässt und den üblicherweise durch die Geschäftsführung initiierten Strategieprozess betrachtet. Die Autoren verstehen dies allerdings nicht als Umdeutung des klassischen Rollenverständnisses und der Position der Internen Revision, auch wenn hier direkt die langfristige Ausrichtung des Unternehmens durch das oberste Management untersucht wird.

Vielmehr geht es darum, bei der Erreichung von elementaren Unternehmenszielen wie dem grundsätzlichen Überleben und der Rentabilität zu unterstützen, was ja die ureigene Aufgabe der Internen Revision ist.

2 Begriffe

Strategie

Vereinfacht gesagt, schafft eine Strategie die Voraussetzungen, die ein Unternehmen erfolgreich machen. So wird unter der Geschäftsstrategie eines Unternehmens ein integriertes Bündel von Maßnahmen verstanden, das dem Unternehmen helfen soll, nachhaltige Vorteile gegenüber seinen Konkurrenten zu erlangen. In diesem Zusammenhang wird dann häufig die Strategie mit einem Plan gleichgesetzt, der zu einem Ziel führen soll.

Henry Mintzberg hat mit dieser Vorstellung schon 1994 in einem Artikel für die Harvard Business Review aufgeräumt (*The Rise and Fall of Strategic Planning*).¹ Dort beschreibt Mintzberg die Strategie als ein Muster, das in einem Fluss von Handlungen und Entscheidungen des Managements erkennbar wird. Die Handlungen, die zu diesem Muster führen, könnten intendiert sein, aber auch unbewusst erfolgen. Sie entstehen also nicht nur aus einem geplanten Prozess, sondern umfassen auch informelle Handlungen, die sich z.B. aus der Kultur eines Unternehmens ergeben.

Dort, wo über die Strategie, insbesondere über vergangene Handlungsmuster und die Möglichkeiten der Zukunft gesprochen und diskutiert wird oder wo diese infrage gestellt werden, kommt die Reflexion der Strategie selbst als ein wichtiger Aspekt der Strategie hinzu. So gibt es unterschiedliche Funktionen und Rollen wie z.B. das Controlling oder die

¹ Henry Mintzberg: The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review, January–February 1994 (<https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>).

Interne Revision, die Handlungen (egal, ob intendiert oder nicht) beobachten und prüfen, wie robust und erfolgreich diese für das Unternehmen sind oder sein könnten.

Zusammenfassend verstehen wir unter einer Strategie ein Handlungs- und Kommunikationsmuster, das nicht nur Ziele, Mittel und Zweck definiert, sondern diese gleichzeitig kritisch zur Disposition stellt. Das geschieht insbesondere vor dem Hintergrund von Risikoentscheidungen oder der Diskussion von Innovationen und der damit einhergehenden Unsicherheit, ob Handlungsmuster, die bisher Erfolg versprochen, dies auch für die Zukunft sind.

Strategieprozess

Mit der digitalen Kommunikation hat die beschriebene reflexive Dimension der Strategie an Bedeutung gewonnen. Denn um eine Strategie abzustimmen oder kritisch zu hinterfragen, ist heute ein viel agileres Vorgehen erforderlich und somit relativ zügige und wiederkehrende Schleifen, die sich sowohl verstärken als auch abschwächen können. Daher können Strategien heute auch viel transparenter und fachübergreifender diffundieren.

Auf die Aufbauorganisation bezogen kann eine Zieldefinition, wenn wir z.B. die aktuelle Diskussion um die OKR-Methode (Objectives and Key Results) verfolgen, sowohl top-down als auch bottom-up erfolgen. OKR ist eine Methode zum Umsetzen der Unternehmensziele und zur agilen Unternehmenssteuerung. Dabei erfolgt die Zieldefinition weitgehend in einem iterativen Prozess, in dem zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

»Wo will ich bzw. wollen wir hin?« (Objectives) und:

»Wie messe ich bzw. messen wir, ob ich mein Ziel bzw. ob wir unser Ziel erreicht haben?« (Key Results).

Im Gegensatz zu klassischen Zielerreichungsmethoden und -messungen geschieht dies auch unterjährig in kürzeren Zyklen von zwei bis vier Monaten, wodurch das Unternehmen schneller auf Veränderungen reagieren kann.

Strategie wird demnach nicht einfach als langfristige Entscheidung verstanden, sondern um kritische Abstimmungsprozesse ergänzt, die in einem hohen Maße digital vermittelt, unterstützt und entwickelt werden.

Hier entstehen einerseits mehr Freiheitsgrade und Partizipationspotenziale, andererseits werden der Prozess der Strategieabstimmung, -definition, -realisation sowie das Controlling deutlich komplexer, wenn dieser Prozess nicht transparent ist.

Interne Revision

Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.

Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.²

Diese den Berufsstandards des Institute of Internal Auditors entnommene Definition der Funktion Interne Revision verweist auf die Mehrwertschaffung und Verbesserung der Geschäftsprozesse im Unternehmen. Ohne jeden Zweifel kann der Strategieprozess in

² The Institute of Internal Auditors (IIA Inc.): Internationale Grundlagen für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017. Mission, Grundprinzipien, Definition, Ethikkodex, Standards, Implementierungsleitlinien. Lake Mary, Florida, 2016, S. 12 (http://www.internerevision.at/fileadmin/user_upload/Publikationen/IPPF_2017__Version_5__20161214_Cal.pdf).

diesem Sinne als ein Geschäftsprozess gedacht werden, der für die langfristige Zukunftssicherung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmensgruppe überlebenswichtig ist.

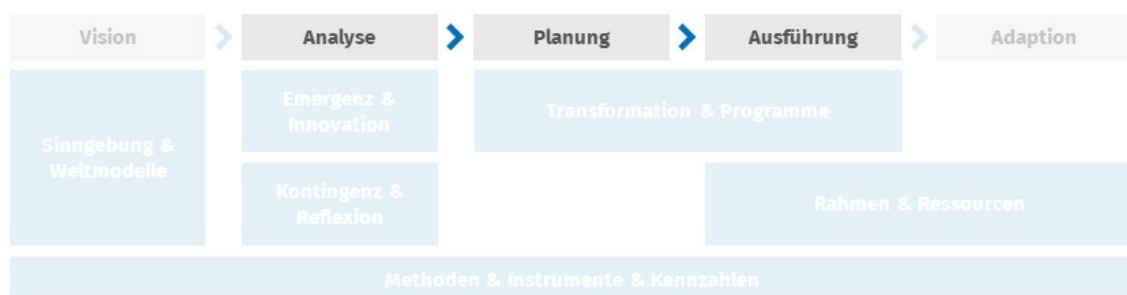
Ein Unternehmen, das sich nicht regelmäßig hinterfragt hinsichtlich seiner Produkte und Dienstleistungen, wird mittel- oder langfristig nicht mehr in der Lage sein, seinen Markt zu bedienen, und von ihm verschwinden.

Dass verspätet geänderte oder falsche Strategien zu disruptiven Schocks in einst erfolgreichen Branchen führen können, sehen wir zurzeit an den Veränderungen, die in der Automobilindustrie stattfinden.

Der Prüfungsprozess der Internen Revision

Ein Prüfungsobjekt wie bspw. ein Prozess wird durch die Interne Revision in mehreren Schritten untersucht. Vereinfacht gesagt, wird dabei jeder Prozess als eine Abfolge von Aktionen verstanden mit einem oder mehreren definierten Prozesszielen. So kann auch der Strategieprozess verstanden werden, da er mit dem Ziel durchgeführt wird, an seinem Ende eine klare Vorstellung davon zu haben, wohin das Unternehmen in den nächsten Jahren gesteuert werden soll. Das Instrumentarium der Internen Revision ist darum für die Untersuchung absolut geeignet.

Daneben sollte es aber auch Formate geben, in denen der Strategieprozess kritisch hinterfragt und iterativ zur Disposition gestellt wird, um z.B. auf neue Gegebenheiten und Herausforderungen reagieren zu können. Genau danach muss die Interne Revision eben auch fragen, will sie sichergehen, dass entsprechende Maßnahmen für eine Veränderung eingeleitet werden.



Fokus des klassischen Audits:

Wie wird der Strategieprozess gelebt bzw. wie sehr vorab definierte Regel und Abläufe eingehalten (Compliance)

3 Teilelemente der Strategie als Prüfungsobjekte

Wir sehen insbesondere sechs Elemente als Prüfungsobjekte einer reflexiven Strategie, so wie wir sie im weiter oben vorgestellt haben:

1) Sinngebung & Weltmodelle:

Erfolgreiche Unternehmen erweitern die quantifizierten Ziele und Meilensteine einer Strategie um eine Perspektive, um das Vorgehen gegenüber Mitarbeitern und Geschäftspartnern als notwendig und sinnvoll zu vermitteln. Hier spielt auch die Unternehmenskultur eine herausragende Rolle, die definiert, was Unternehmen für relevant und wertvoll erachten.

Kultur kann hier Träger, aber auch Verhinderer einer guten Strategieentwicklung sein. Das Denken in reinen Effizienzen und Meilensteinen z.B. hinterlässt eine fatale Leere bei Mitarbeitern, Kunden und Stakeholdern und untergräbt damit deren Motivation und Vertrauen.

2) Transformation & Programme:

Viele Unternehmen durchlaufen Transformationsprogramme mit verschiedenen Schwerpunkten, bei denen z.B. das Wachstum des Unternehmens und die Ausrichtung der Organisation im Vordergrund stehen. Solche Programme kennzeichnen oftmals die eigentliche Strategie. Will sagen: Gibt es eine ordentlich abgestimmte Strategie, dann laufen aktuelle Projekte sowie übergeordnete Zielvorstellungen und Visionen relativ gut zusammen. Oftmals haben aber die Projekte eines Unternehmens eine andere Stoßrichtung, die der vermeintlichen Strategie zuwiderlaufen kann. Hier bedarf es dann oft der Verständigung zwischen den unterschiedlichen Antagonisten, Entscheidern und Verantwortlichen in den Funktionen.

3) Kontingenz & Reflexion:

Bei diesen Prüfungsobjekten geht es nicht allein darum, verschiedene mögliche Risiken und deren Beherrschbarkeit aufzuzählen. Das Risikomanagementsystem der Unternehmen fragt darüber hinaus, warum und wie sich die Unternehmensumwelt auch ganz anders entwickeln und aussehen könnte oder notwendigerweise müsste. Hier ist ein bestimmtes Reflexionsvermögen angebracht, das das Denken in Szenarien und Multiperspektivität ermöglicht.

4) Emergenz & Innovation:

Bei diesem Prüfungsobjekt kommt es ähnlich wie beim Risikomanagement darauf an, dass das Unternehmen eine ungezähmte Vorstellungskraft in Anschlag bringen darf, um wirklich Neues zu schaffen oder Trends entdecken und antizipieren zu können. Und auch hier muss die Frage gestellt werden, wie das strategische Element sich in das Gesamtgefüge integriert und ob es entsprechende Rollen und Prozesse für Innovation gibt.

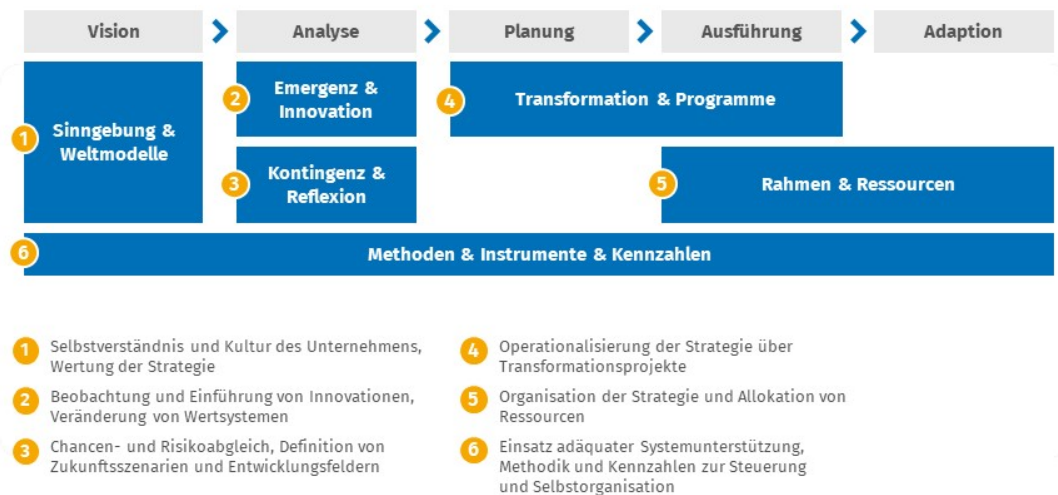
5) Rahmen & Ressourcen:

Bei diesen Teilelementen stellt sich die Frage, welchen Organisationsprinzipien das Unternehmen folgt und wie es seine Kompetenzen über eine entsprechende Mitarbeiterauswahl und -führung aufbaut, um die Strategie realisieren zu können. Dabei geht es nicht einfach nur darum, die einmal definierte Organisationsstruktur und Personalpolitik zu verfolgen. Wichtig ist vielmehr, den Status quo zu hinterfragen, um den Erfolg in einer dynamischen Umwelt sichern zu können und die Organisation entsprechend zu kalibrieren.

6) Tools, Methoden und Systemunterstützung:

Strategie wird nicht einfach umgesetzt, sondern es bedarf Methoden, Tools und Systemunterstützung. Zu prüfen ist hier, welche Werkzeuge, Methoden (z.B. SWOT, Markt- und Wettbewerbsanalyse, Szenariotechnik) und IT genutzt werden, um den Strategieprozess zu unterstützen, aber auch inhaltlich zu tragen und vor allem zu operationalisieren. Darüber hinaus müssen Chancen und Risiken identifiziert, quantifiziert und für die Strategie fruchtbar gemacht werden. Gerade durch die Digitalisierung haben sich hier ganz neue Möglichkeiten entwickelt, die die entsprechenden Strategieprozesse deutlich transparenter und effizienter machen können. Das gilt sowohl für die einfache Planung des Prozesses als auch für das Controlling oder die Zukunftsanalyse (Foresight), die auf entsprechende Werkzeuge zurückgreifen können.

Zuordnung der Strategieinhalte zum Prozess



4 Der Strategieprozess

Die hier vorgestellten möglichen Elemente einer Strategie werden nur dann zu einem klugen Handeln führen, wenn sie eine Verständigung über ihre mögliche Wirkung mitlaufen lassen können. Denn die Organisationsentwicklung, die Innovation sowie die Vorstellung von Kontingenzen werden immer wieder zu Widersprüchen und Dissens führen, über die eine Verständigung im Unternehmen gelingen muss.

Dies gilt insbesondere, wenn heutzutage Diversität eingefordert wird und man gleichzeitig glauben möchte, harmonisch in nur eine Richtung gehen zu können. Eine Verständigungskultur lädt unterschiedliche Positionen im Dissens dazu ein, auch weiterhin gute Gründe für die eigene Position zu suchen und zu stärken, sodass verhindert wird, dass beide Seiten gemeinsam in die falsche Richtung laufen. Es kann kein strategisches Management von Risiken, Innovation und Kontingenz geben, wenn die Unternehmenswelt im Konsens abgebildet werden soll.

5 Prozessprüfungen durch die Interne Revision

Oben wurde bereits kurz skizziert, dass das Instrumentarium der Internen Revision grundsätzlich auch für die Untersuchung des Strategieprozesses geeignet ist. Um erste Erkenntnisse über den Ablauf zu gewinnen, bieten sich etwa Workshops mit den in den Strategieprozess eingebundenen Mitarbeitern an, aber auch mit solchen, die (noch) nicht mit dabei sind. Eine weitere Möglichkeit ist ein Walkthrough, bei dem der Prozess an einem Beispiel durchlaufen wird. Ein solcher erster Ansatz dient dazu, die weiteren Untersuchungen auf die identifizierten Schwachstellen auszurichten. Welche Prüfungsobjekte dabei betrachtet werden können und sollten, wurde bereits oben kurz skizziert.

Darauf aufbauend, kann in weiteren Schritten untersucht werden, welche Risiken sich aus dem reinen Prozessablauf ergeben, aber auch, wie die Wirksamkeit oder die Effizienz des gesamten Prozesses einzuschätzen sind.

Aufgrund der Natur des Strategieprozesses können dabei auch Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz kommen. Unter empirischer Sozialforschung versteht man die zielgerichtete Erhebung von Daten durch bspw. Beobachtung, Befragungen oder die Sammlung von prozessgenerierten Daten und deren Auswertung. Prozessgenerierte Daten im hier diskutierten Zusammenhang können auch Dokumentationen des Strategieprozesses selbst sein.

Die Stoßrichtung der Internen Revision ist dabei immer die Identifizierung von Risiken, die das oder die Prozessziele bedrohen. Sie macht dabei in Abstimmung mit den Prozesseignern, den Verantwortlichen für einen Prozess oder Teilprozess, Vorschläge, welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um bestehende Risiken entweder auszuschalten oder zu verringern.

6 Beispiel Innovationsprozess

Beispielhaft lässt sich das am Innovationsprozess aufzeigen. Der Innovationsprozess setzt neue Erkenntnisse aus Forschung und Entwicklung in marktfähige Problemlösungen um. Dabei bestimmt sich der Erfolg hauptsächlich auf Basis der Akzeptanz von Dienstleistungen und Produkten. Der Innovationsprozess ist insofern von großer Bedeutung, als er langfristig über die Existenz des Unternehmens entscheiden kann. Zwar gibt es durchaus Branchen, in denen die Innovationsgeschwindigkeit sehr gering ist, aber dies dürfte in einer sich schnell wandelnden Welt die absolute Ausnahme sein.

Der ursprüngliche Innovationsprozess, wie z.B. nach dem Stage-Gate-Modell, besteht typischerweise aus mehreren Schritten, in denen Ideen generiert, geprüft, entwickelt, getestet und dann als Produkt in den Markt eingeführt werden. Die Überlegung hinter dem Stage-Gate-Prozess ist es, eine Idee in einer frühen Projektphase auf ihre technische und wirtschaftliche Machbarkeit hin zu überprüfen, bevor Zeit und Geld in die Entwicklung eines Produktes investiert werden.

Je nachdem, wie dynamisch sich das Umfeld dem Unternehmen gegenüber zeigt und wie hoch die Akzeptanz von Innovationen in einer Branche ist, kann es jedoch sein, dass unterschiedliche Innovationsprozesse für unterschiedliche Anlässe zum Tragen kommen müssen. Seit den 1990er-Jahren haben sich zunehmend agile und iterative Schleifen im Innovationsprozess bewährt, die ihrerseits Sorge dafür tragen, dass rechtzeitig und kostengünstig auf Veränderungen der Bedürfnisse im Markt reagiert werden kann. So gibt es

neben den typischen Stage-Gate-Prozessen z.B. mit Design Thinking, Scrum oder Lean Startup weitere Möglichkeiten, den Innovationsprozess zu gestalten:

- Beim Scrum-Prozess definiert der Auftraggeber zu Beginn, welche Funktionen das Ergebnis aufweisen muss, und ein Team setzt diese in Teilen funktionsfertig um.
- Beim Lean Startup steht nicht das Finden einer neuartigen, bedürfnisgerechten Lösung im Vordergrund, sondern eine kontinuierliche Feinjustierung, Anpassung oder grundlegende Änderung dieser Lösung mithilfe von Daten.
- Die Überlegung hinter Design Thinking ist es, neuartige Lösungen gezielt auf die Bedürfnisse der Anwender auszurichten und deshalb von Anfang an eng mit potenziellen Anwendern zu kooperieren. Anders als beim Stage-Gate-Modell steht am Ende eines Prozessdurchgangs keine fertige Lösung bereit.

Dementsprechend hängt die Gestaltung eines solchen Prozesses von der Unternehmenskultur und ihrem Verständnis von Innovation ab. Denn ein Unternehmen kann mehr oder weniger offen für Innovationen sein und eine Aussage darüber treffen, wie radikal oder inkrementell die Suche nach dem Neuen realisiert werden soll.

Im Hinblick auf die korrespondierende Strategie lassen sich beispielhaft folgende Prüfungsfragen und -punkte in den Vordergrund stellen:

- Entspricht der Innovationsprozess im Ablauf und mit seinen Ergebnissen der Strategie? Also, wird die Strategie im Hinblick auf Innovation entsprechend operationalisiert und gut umgesetzt? Wenn nicht, sollte nicht nur der Prozess, sondern auch das Selbstverständnis von Innovation hinterfragt werden. Entsprechend sollten dann auch die Prozessdokumentation, der Ablauf selbst und die Systemunterstützung geprüft und überdacht werden.
- Ein anderer wichtiger Bestandteil eines Audits wäre die Organisation und entsprechende Kommunikation in diesem Innovationsprozess. Also, wie stark ist die Suche nach Neuem auf Hierarchien ausgerichtet, findet sie funktionsübergreifend statt und nimmt sie die gesamte Organisation oder eben nur einen Teil davon mit auf die Reise? Nicht selten werden Innovationen von oben herab dekretiert, ohne dass alle wichtigen Funktionen eingebunden werden. Damit einher geht dann die Frage, ob Strategie und Organisation adäquat auf die Ergebnisse des Innovationsprozesses reagieren oder den möglichen und nötigen Wandel bspw. aus Trägheit verhindern.
- Vor- und nachgelagerte Prozesse werden ebenfalls einer Prüfung unterzogen, wie z.B. die Lieferantenauswahl in der Vorentwicklung sowie die Einhaltung von Qualität, Terminen und Kosten im Produktmanagement.

7 Risiken im und für den Strategieprozess

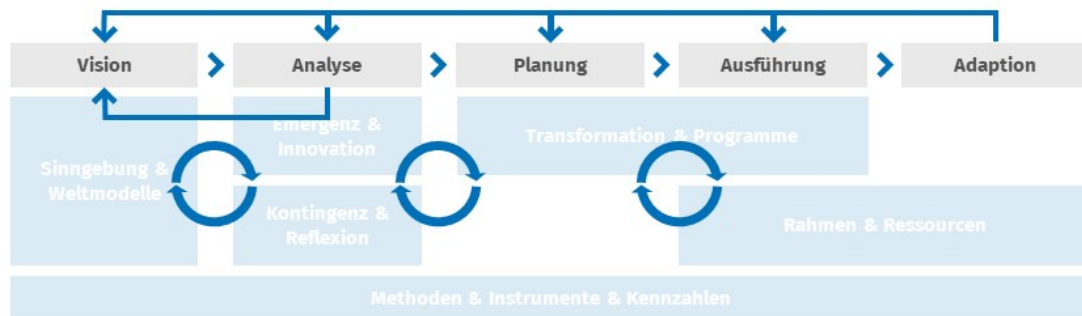
Grundsätzlich ist es problematisch, wenn die Strategie nicht als Ablauf definiert wird, da dies oftmals zur Folge hat, dass die Organisation nicht mitgenommen wird. Eine Prüfung, Validierung oder Erfolgsmessung lassen sich so schwer realisieren.

Ist aber ein Prozess erst einmal definiert, dann können die Qualität seiner Planung, die Erfolgsmessung oder die Meilensteinprüfung selbst in den Mittelpunkt einer Prüfung gerückt werden. Hier ist es dann wichtig, Resonanz aus der Organisation aufnehmen zu können, um rechtzeitig Veränderungsmaßnahmen einzuleiten.

Daher sollten Organisationen Wert darauf legen, Strategien nicht nur top-down zu kommunizieren und zu operationalisieren, sondern wie z.B. bei der OKR-Methode zum Inhalt

des Betriebes selbst zu machen und den Mitarbeitern und Teams eine Möglichkeit der Beteiligung zu geben. Das ist nicht nur eine Frage der Unternehmenskultur und des Selbstverständnisses von Organisationen, sondern ebenso eine Frage des Risikomanagements, auch um die leisen Signale von sich ankündigenden Herausforderungen hören bzw. wahrnehmen zu können.

Wichtig ist auch die Frage, wie iterativ und zyklisch der Strategieprozess gestaltet werden kann oder soll, was von der Branche und deren Umfeld abhängt. Denn je nachdem, wie sich Ereignisse im eigenen Geschäftsumfeld vorhersagen lassen und welche Möglichkeiten bestehen, das eigene Umfeld zu gestalten, müssen Strategieprozesse iterativer und agiler ausgelegt werden, um auf Signale im Umfeld reagieren zu können. Besonders groß ist das Risiko, dass es bezüglich der Vorhersagbarkeit von Ereignissen und der Gestaltbarkeit des Umfelds zu Fehleinschätzungen kommt und so auch ein falscher Strategieansatz gewählt wird. Dies ist z.B. der Fall, wenn das Umfeld als weniger volatil wahrgenommen wird und somit im Strategieansatz eines Unternehmens auf adaptive, taktische und agile Elemente im Strategieprozess verzichtet wird.



- Zyklus der Reflexion und Iteration hängt von der angenommenen Volatilität und Beherrschbarkeit von Ereignissen in oder außerhalb der Organisation ab (Your Strategy needs a Strategy)
- Variation der intendierten Handlungen und Ziele hängt von der iterativen Reflexion des Strategieprozesses und seiner Inhalte ab
- ...

So macht es einen großen Unterschied, ob sich ein kleines Biotechnologie-Unternehmen in einem Umfeld befindet, in dem es kaum Aussagen über die nahe oder weite Zukunft tätigen kann, oder ob ein Unternehmen im Gesundheitssektor bei der Entwicklung von neuen Produkten und Services mit einem langfristigen Horizont agieren und auch auf das eigene Umfeld – z.B. auf Basis von gesetzlich starken Regulierungsvorgaben – entsprechend einwirken kann.

Zu guter Letzt müssen die Schnittstellen in den Funktionen oder in den spezifischen Abläufen daraufhin untersucht werden, inwiefern sie eine Operationalisierung der Strategie ermöglichen oder eben nicht. Denn es wäre es tragisch, eine kluge und angemessene Strategie formuliert zu haben, die nicht umgesetzt werden kann.

8 Erkenntnisse

Wir haben versprochen, aus der ungewohnten Perspektive der Internen Revision einen ersten Blick auf den Strategieprozess zu werfen und zu fragen, ob das Instrumentarium und die grundlegenden Aufgaben einer Internen Revision dazu geeignet sind, den Strategieprozess zu untersuchen und zu verbessern. Die Antwort darauf lautet: Ja.

Aus unserer Praxis heraus können wir sagen, dass insbesondere KMU mit einem Blick von außen eine Möglichkeit der Reflexion über ihren Strategieprozess erhalten, der ihnen hilft, bestehende Schwachstellen ausfindig zu machen und diese auszumerzen. Dabei ist eben zu beachten, dass der Prüfungszyklus je nach Branche nicht nur kürzer oder länger ausfallen kann, sondern dass die Strategie möglicherweise iterativ zur Disposition gestellt werden muss, um schnell auf Herausforderungen reagieren zu können.

Aus der Erfahrung heraus sind insbesondere die fehlende Einbindung notwendiger Funktionen oder ein zu hierarchisch ausgebildeter Ansatz problematisch für die Qualität der Ergebnisse. Dies kann aber durch gegensteuernde Maßnahmen verbessert werden, die allerdings bis zum Erreichen einer gewissen Prozessstabilität beibehalten werden müssen.

Die möglichen Prüfungsobjekte, basierend auf einem reflexiven Verständnis von Strategie, haben wir beschrieben und anhand des Innovationsprozesses versucht darzustellen, welche Risiken sich aus einer unzureichenden Strategiedurchdringung für einen einzelnen Prozess ergeben können. Letztlich sichert der Strategieprozess, das kritische Hinterfragen des *Status quo*, das Überleben eines Unternehmens. Aufgrund der Globalisierung, der Digitalisierung und des auf verschiedenen Ebenen zu beobachtenden Wertewandels bei den Stakeholdern von Unternehmen sichert nur eine flexible Auseinandersetzung mit diesen Rahmenbedingungen das Überleben und die Ertragskraft eines Unternehmens. Dabei spielen ganz besonders folgende Punkte eine Rolle:

- das Strategieverständnis, das ein Unternehmen pflegt, und die korrespondierende Unternehmenskultur, die eine Strategie sowohl positiv verstärken als auch konterkarieren kann
- das Nachdenken über die richtige Systemunterstützung, die den Strategieprozess methodisch und inhaltlich begleitet
- die Fähigkeit, auf Basis der ersten beiden Punkte frühe Signale und damit einhergehende Chancen und Herausforderungen zu erkennen und entsprechend schnell darauf reagieren zu können.

Rechtliche Hinweise:

Die Rechte der als White Papers erschienenen Beiträge liegen uneingeschränkt bei The AuditFactory. Eine Nutzung jedweder Art, sei sie für wissenschaftliche oder kommerzielle Zwecke, ist nur nach ausdrücklicher, schriftlicher und im Vorhinein der Nutzung gegebenen Zustimmung durch die Geschäftsführung von The AuditFactory erlaubt.

Sollten Sie Interesse an einer Nutzung der veröffentlichten Informationen im Rahmen der Fortbildung für Interne Revisoren bzw. als Grundlage für Facharbeit (Artikel und sonstige Texte, auch im Internet) haben, so kontaktieren Sie uns bitte. Wir geben Ihnen gern unsere Zustimmung. Die Vorschriften des Urheberrechts werden hierdurch nicht berührt.

The AuditFactory übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

Haftungsansprüche gegen uns, die sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind ausgeschlossen.