Selena KAS

Selena

GEGEN DAS CHAOS

Wie Sie Ihr Business aufbauen, wenn alle Prozesse an Ihren Schultern lasten

ECHTE FÄLLE | PRAKTISCHE TIPPS | LIFEHACKS FÜR BUSINESS | PROFESSIONELLES WACHSTUM

Селена КАС
Selena gegen das Chaos

https://litres.ru/75041727
SelfPub; 2026

Аннотация

In jedem Büro gibt es einen Bericht mit grünen KPIs, ein Lager, das in den Unterlagen fehlt, und genau diese FINAL_v7-Datei, durch die das Unternehmen unbemerkt Tausende Euro verliert. Die junge Auditorin Selena kommt mit einem Abschluss und dem Glauben an saubere Tabellen in ein Bauunternehmen in Barcelona – und trifft auf die wichtigste Regel: Das haben wir schon immer so gemacht. Statt trockener Vorschriften über hundert Seiten stellt sie unbequeme Fragen, berechnet den wahren Preis billiger Rabatte und verwandelt ständiges Feuerlöschen in ein System. Dieser fesselnde Business-Roman liefert sofort nutzbare Werkzeuge – von Audit-Shortcuts und Verantwortungsmatrizen bis zu Formeln für versteckte Verluste, die schon am Montag funktionieren. Lesen Sie Selena gegen das Chaos, um nicht länger auf den Heroismus des Teams zu setzen, sondern als Prozessarchitekt alles wirklich im Griff zu haben.

Содержание

SELENA GEGEN DAS CHAOS 5
Eine praxisnahe Geschichte über interne Revision, Prozessmanagement und berufliches Wachstum 5
Impressum & Urheberrecht 6
Hinweis zur Verwendung des Materials 6
Inhalt 8
Kapitel 1. Das Diplom ist da. Was nun? 16
1.1. Barcelona, Kaffee und große Pläne 16
1.2. Das Unternehmen, in dem alles wunderbar war. Auf den Fotos 19
1.3. Das erste Gespräch mit dem Finanzdirektor 22
1.4. Der erste Arbeitskonflikt, den niemand bemerkte 27
1.5. Was „bei uns ist alles unter Kontrolle“ tatsächlich bedeutet 30
1.6. Die Frage, die ihren Ansatz veränderte 34
1.7. Ein Kanal und zwei Wachstumsrichtungen 36
Kapitel 2. Geld liebt Stille, und Ausgaben — Unaufmerksame 40
2.1. Ein Morgen, der zu ruhig begann 40
2.2. Der Finanzdirektor und das rätselhafte Excel 43
2.3. Die Rechnung, die zweimal bezahlt wurde. 47

Oder doch nicht?
2.4. Sparen beginnt nicht mit der Forderung, den Preis zu senken 51
Конец ознакомительного фрагмента. 52

Селена КАС
Selena gegen das Chaos

SELENA GEGEN DAS CHAOS

Eine praxisnahe Geschichte über interne Revision, Prozessmanagement und berufliches Wachstum

Autorin: Selena KAS | **Ausgabe:** Amazon KDP Edition | **2026**

Impressum & Urheberrecht

Urheberrecht © 2026 by Selena KAS. Alle Rechte vorbehalten.

Kein Teil dieses Buches darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung der Rechteinhaberin reproduziert, in einem Abrufsystem gespeichert oder in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln — elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder auf andere Weise — verbreitet werden, außer in den nach geltendem Recht ausdrücklich zulässigen Fällen.

Hinweis zur Verwendung des Materials

Dieses Buch hat einen bildungsbezogenen und informativen Charakter und dient dazu, mit den Prinzipien der internen Revision, der internen Kontrolle, dem Geschäftsprozessmanagement, der Kennzahlensteuerung und der Steigerung der operativen Effizienz eines Unternehmens vertraut zu machen.

Alle Namen von Figuren, Bezeichnungen von Organisationen, Unternehmen, Marken, Projekten und sonstige kennzeichnende Bezeichnungen in der Erzählung sind fiktiv. Jegliche Übereinstimmungen mit real existierenden oder existiert habenden Menschen, Organisationen, Unternehmen und

Ereignissen sind rein zufällig und nicht beabsichtigt.

Die beschriebenen Situationen, Dialoge, Beispiele, Umstände und Handlungsepisoden wurden zu Bildungs- und Veranschaulichungszwecken geschaffen. Sie können fiktive Situationen, verallgemeinerte Beispiele oder bedingte Szenarien darstellen, die dazu bestimmt sind, fachliche Prinzipien und Ansätze anschaulich zu erläutern.

Dieses Material stellt keine individuelle rechtliche, finanzielle, steuerliche oder Anlageberatung dar und ersetzt nicht die fachliche Bewertung konkreter Umstände. Entscheidungen im Zusammenhang mit Revision, Kontrolle, Beschaffung und Unternehmensführung sollten unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Organisation, des geltenden Rechts und der tatsächlichen verifizierten Daten getroffen werden. Die Autorin garantiert nicht das Erreichen bestimmter finanzieller oder managementbezogener Ergebnisse bei der Anwendung der beschriebenen Empfehlungen. Die Verantwortung für die Anwendung der vorgestellten Ansätze und die auf ihrer Grundlage getroffenen Entscheidungen trägt die Leserin oder der Leser.

Inhalt

●

Kapitel 1. Das Diplom ist da. Was nun?

○

1.1. Barcelona, Kaffee und große Pläne

○

1.2. Das Unternehmen, in dem alles wunderbar war. Auf den Fotos

○

1.3. Das erste Gespräch mit dem Finanzdirektor

○

1.4. Der erste Arbeitskonflikt, den niemand bemerkte

○

1.5. Was „bei uns ist alles unter Kontrolle“ tatsächlich bedeutet

○

1.6. Die Frage, die ihren Ansatz veränderte

○

1.7. Ein Kanal und zwei Wachstumsrichtungen

●

Kapitel 2. Geld liebt Stille, und Ausgaben — Unaufmerksame

○
2.1. Ein Morgen, der zu ruhig begann
○
2.2. Der Finanzdirektor und das rätselhafte Excel
○
2.3. Die Rechnung, die zweimal bezahlt wurde. Oder doch nicht?
○
2.4. Sparen beginnt nicht mit der Forderung, den Preis zu senken
○
2.5. Eine Besprechung, bei der an allem gespart wurde, außer an der Zeit
○
2.6. Was ein schlechter Prozess kostet
○
2.7. Ein kleiner Beitrag und eine große berufliche Gewohnheit
○
2.8. Der Brief, der um 18:07 Uhr eintraf

●
Kapitel 3. Auf der Baustelle gelten eigene Gesetze

○
3.1. Willkommen in der Realität

○
3.2. Das Lager, das im Bericht nicht vorkam
○
3.3. Der Bericht sah gut aus. Die Realität erwies sich als teurer
○
3.4. Das Rätsel der € 12 400
○
3.5. Wer ist schuld: der Lagerist, der Einkäufer oder das System selbst?
○
3.6. Der nützlichste Spaziergang über die Baustelle
○
3.7. Selena zieht Schlussfolgerungen — und öffnet wieder Telegram

●
Kapitel 4. Der Prozess, den niemand sah

○
4.1. Eine Besprechung, bei der alle recht hatten
○
4.2. Die Karte der Realität gegen die Karte der Präsentation
○
4.3. Jede Abteilung hatte ihren eigenen Prozess
○
4.4. Wie man einen Prozess aufbaut, damit Mitarbeiter ihn

am zweiten Tag nicht hassen

○

4.5. Pilotstart: Wenn Theorie auf Montag trifft

○

4.6. Einsparungen, die auf der Rechnung des Lieferanten nicht sichtbar sind

○

4.7. Ein Prozess — viele kleine Entscheidungen

●

Kapitel 5. Der teuerste Satz: „Das haben wir schon immer so gemacht“

○

5.1. Der Lieferant, den man nicht anfassen darf

○

5.2. Preis auf dem Papier und Preis in der Realität

○

5.3. Materiales Costa: sieben Jahre Freundschaft und eine unbequeme Frage

○

5.4. Was ein billiger Lieferant kostet

○

5.5. Ein Rabatt, der teurer zu stehen kommt

○

5.6. Ein Lieferant muss nicht ewig bleiben

○
5.7. Eine Tabelle, die unbequeme Fragen stellen kann
○
5.8. Eine Lektion für „Gesunde Ernährung und Persönlichkeitsentwicklung“
○
5.9. Ein neues Problem kommt ohne Einladung

●
Kapitel 6. KPIs, die niemanden gerettet haben

○
6.1. Wenn der Bericht grün ist, aber die Baustelle stillsteht
○
6.2. Wie man einen schönen KPI bekommt und das Ergebnis ruiniert
○
6.3. Warum Menschen beginnen, für Zahlen zu arbeiten und nicht für das Geschäft
○
6.4. Fünf Kennzahlen, die dem Einkauf wirklich helfen
○
6.5. Eine Kennzahl allein ist noch kein Steuerungssystem
○
6.6. Warum schlechte Nachrichten früher kommen müssen als gute

○
6.7. Wie man KPIs prüft, bevor man sie für ideal erklärt
○
6.8. Wenn Sparen zu einem teuren Vergnügen wird
○
6.9. KPIs für Menschen, nicht Menschen für KPIs
○
6.10. Der Bericht, der endlich zu sprechen begann
○
6.11. Freitag, 17:42 Uhr. Wenn eine Kennzahl der Realität nicht hinterherkommt

●
Kapitel 7. Eine Krise kostet mehr als Fehler

○
7.1. Freitag, 18:03 Uhr. Das Unternehmen hat offiziell aufgehört, ruhig zu sein
○
7.2. Die erste Regel der Krise: Dringlichkeit nicht mit Panik verwechseln
○
7.3. Was eine Verzögerung tatsächlich kostet
○
7.4. Warum niemand wusste, wer die endgültige Entscheidung trifft

○

7.5. Die Entscheidung ist getroffen. Aber wer prüft, ob sie funktioniert hat?

○

7.6. Nach der Krise beginnt die eigentliche Arbeit

○

7.7. Ein Aktionsplan statt der Suche nach einem Schuldigen

○

7.8. Die nützlichste Ersparnis — diejenige, nach der man gar nicht erst suchen musste

●

Kapitel 8. Der Architekt des Geschäfts

○

8.1. Der Montag beginnt mit einem Ordner, den niemand öffnen wollte

○

8.2. Warum man nicht einfach eine Anweisung über hundert Seiten schreiben kann

○

8.3. Wer ist ein Prozesseigentümer und warum er nicht Eigentümer von allem auf der Welt ist

○

8.4. Wie man Chaos in ein funktionierendes System verwandelt

○

8.5. Menschen mögen keine Veränderungen. Besonders wenn sie bereits drei vorherige erlebt haben

○

8.6. Wann Kontrolle hilft und wann sie stört

○

8.7. Ein Ergebnis, das man nicht an der Anzahl der Dokumente messen kann

○

8.8. Vom Kontrollspezialisten — zum Architekten des Geschäfts

○

8.9. Was ein Geschäftsarchitekt tatsächlich tut

○

8.10. Ein kleiner Sieg und eine große Realität

○

8.11. Der letzte Eintrag im Notizbuch

●

Fazit. Geschäft beginnt dort, wo das Chaos endet

Kapitel 1. Das Diplom ist da. Was nun?

1.1. Barcelona, Kaffee und große Pläne

In Barcelona begann der Morgen schön.

Die Sonne spiegelte sich in den Fenstern alter Häuser, in den engen Gassen klirrten Tassen in kleinen Cafés, und die Einheimischen diskutierten das Leben mit einer solchen Emotionalität, als hinge von ihrem Gespräch der Eurokurs ab.

Selena ging mit einem Pappbecher Kaffee und einer Dokumentenmappe unter dem Arm die Straße entlang.

Sie war sechsundzwanzig Jahre alt. Sie besaß ein Universitätsdiplom, einen ordentlichen Vorrat an beruflichen Ambitionen und die feste Überzeugung, dass jedes Chaos besiegt werden kann, wenn man Informationen richtig organisiert.

Diese letzte Überzeugung war besonders stark.

Die Universität hatte sie gelehrt, Prozesse zu analysieren, Risiken zu bewerten, interne Kontrollen zu untersuchen, Abweichungen zu finden und Lösungen vorzuschlagen. In den Vorlesungen sah alles logisch aus: Eine Organisation hatte eine Struktur, Mitarbeiter erfüllten Pflichten, Führungskräfte trafen Entscheidungen, und Dokumente bestätigten, was genau

geschehen war.

In der Theorie glich ein Unternehmen einem perfekt entworfenen Gebäude.

Das Fundament — die Strategie.

Die tragenden Konstruktionen — die wichtigsten Geschäftsprozesse.

Die Kommunikation — die Informationen zwischen den Abteilungen.

Die Kontrolle — ein System, das das Gebäude beim ersten starken Wind nicht einstürzen lässt.

Selena wollte eine Spezialistin werden, die versteht, wie ein solches Gebäude aufgebaut ist, Schwachstellen bemerkt und hilft, die Konstruktion zuverlässiger zu machen.

Sie wusste noch nicht, dass manche Unternehmen Gebäuden gleichen, die gleichzeitig von drei Architekten, zwei Auftragnehmern und einem Verwandten des Generaldirektors gebaut wurden, wobei die Baupläne bereits vor dem Gießen des Fundaments verloren gingen.

Doch heute war sie optimistisch gestimmt.

Heute begann ihr Berufsleben.

Auf dem Display des Telefons erschien eine Nachricht von ihrer Freundin Camila.

— Na was, zukünftiges Finanzgenie, bereit, die Weltwirtschaft zu retten?

Selena schmunzelte und tippte die Antwort:

— Ich fange mit einem Bauunternehmen an. Wenn Zeit bleibt,

kümmere ich mich um die Weltwirtschaft.

— Hauptsache, versuche nicht am ersten Tag, das ganze Gebäude umzubauen.

— Warum?

— Weil die Leute, die es gebaut haben, sich vielleicht noch darin befinden.

Selena lachte.

Sie entschied, dass Camila einfach einen Scherz machte.

Das war ihr erster Fehler am heutigen Tag.

Und vielleicht der harmloseste.

1.2. Das Unternehmen, in dem alles wunderbar war. Auf den Fotos

Barcelona Habitat befand sich im modernen Geschäftsviertel der Stadt. Das Unternehmen befasste sich mit dem Bau von Wohnkomplexen, Gewerbeflächen und Bürogebäuden.

Am Eingang stand ein großer Empfangstresen, hinter dem ein Wachmann namens Miguel saß. An der Wand hingen Fotos fertiggestellter Objekte: geräumige Wohnungen, Glasfassaden, gepflegte Innenhöfe und Gebäude, die so aussahen, als sei in ihnen nie ein Dach undicht gewesen und als habe niemand je den Schlüssel zum Technikraum verloren.

Selena blieb vor dem Foto eines neuen Wohnkomplexes stehen.

— Schön, — sagte sie.

Miguel hob den Kopf.

— Ja. Besonders auf den Fotos.

Sie lächelte.

— Und in der Realität?

— In der Realität auch schön. Manchmal braucht es nur etwas mehr Zeit, Geld und Nerven.

— Arbeiten Sie schon lange hier?

— Sieben Jahre.

— Dann kennen Sie das Unternehmen gut?

Miguel musterte sie aufmerksamer.

— Fangen Sie hier an?

— Ja. Spezialistin für interne Revision und Kontrolle. Heute ist der erste Tag.

Miguel legte langsam den Kugelschreiber beiseite.

— Interne Revision?

— Genau.

Er schwieg einen Moment und lächelte dann mitfühlend.

— Dann werden Sie guten Kaffee brauchen.

— Warum?

— Weil es hier viele Dokumente gibt.

— Das ist normal. Ich arbeite gern mit Dokumenten.

— Wunderbar. Und außerdem gibt es hier viele Menschen, die es nicht mögen, wenn ihre Dokumente gelesen werden.

Selena entschied, dass der Wachmann einen spezifischen Sinn für Humor besaß.

Sie wusste noch nicht, dass Miguel in sieben Jahren Arbeit die Unternehmenskultur besser studiert hatte als viele Führungskräfte. Er wusste, wer regelmäßig zu spät kam, wer den Ausweis vergaß, wer Dienstordner mit nach Hause nahm und wer jeden Monat versprach, im Archiv Ordnung zu schaffen. Letzterer versprach dies bereits seit vier Jahren.

— Dritter Stock, rechts, — sagte Miguel. — Dort erwartet Sie Clara.

— Danke.

— Und noch etwas, Selena.

Sie drehte sich um.

— Ja?

— Wenn Ihnen jemand sagt: „Bei uns ist alles unter Kontrolle“, fragen Sie, wo das aufgeschrieben steht.

Selena lachte.

— Auf jeden Fall.

Miguel nickte mit dem Gesichtsausdruck eines Menschen, der soeben einer jungen Spezialistin eine Überlebensanleitung übergeben hatte.

Selena betrat den Aufzug.

Nach einigen Sekunden schlossen sich die Türen, und sie fuhr ihrer ersten ernsthaften beruflichen Aufgabe entgegen.

Sie war sicher, genug zu wissen, um anzufangen.

Das war wahr.

Doch sie begriff noch nicht, wie viel sie noch erfahren musste.

1.3. Das erste Gespräch mit dem Finanzdirektor

Im dritten Stock wurde Selena von Clara Martínez empfangen, der administrativen Koordinatorin des Unternehmens. Sie war etwa vierzig Jahre alt, trug strenge Kostüme, sprach schnell und besaß die erstaunliche Fähigkeit, gleichzeitig Telefongespräche anzunehmen, Dokumente zu unterzeichnen und einer neuen Mitarbeiterin zu erklären, wo sich der Drucker befand.

— Selena? Willkommen! Ihr Büro ist hier. Den Computer hat man schon vorbereitet, die Zugänge sollen heute geschickt werden. Möglicherweise morgen. Manchmal übermorgen, wenn die IT-Abteilung beschäftigt ist.

— Und wenn ich die Zugänge für die Arbeit brauche?

Clara lächelte.

— Dann muss man einen Antrag auf Zugänge schreiben.

— Und wer genehmigt ihn?

— Ihr Vorgesetzter.

— Und um einen Antrag zu schreiben, brauche ich Zugang zum System?

Clara hielt inne. Sie sah Selena an. Dann lächelte sie noch breiter.

— Sie werden sich schnell einfinden.

Selena entschied, dass das ein Kompliment war.

Im Büro standen ein Schreibtisch, zwei Stühle, ein Computer und ein Aktenschrank. Auf dem Tisch lag ein Notizblock mit dem Firmenlogo. Auf der ersten Seite hatte jemand mit Bleistift geschrieben:

Nicht wegwerfen. Kann nützlich sein.

Selena blätterte um. Weiter hinten war es leer.

Sie legte die Mappe ab, zog den Mantel aus und öffnete den Laptop.

Nach einigen Minuten erschien Antonio, der Finanzdirektor von Barcelona Habitat. Er war zweiundfünfzig Jahre alt. Er trug eine teure Uhr, sprach selbstbewusst und bewegte sich mit dem Ausdruck eines Menschen, bei dem jede Minute verplant war, obwohl niemand genau wusste, von wem und wozu.

— Guten Morgen. Sie sind Selena?

— Ja. Sehr erfreut.

— Gleichfalls. Setzen Sie sich. Sie sind also unsere neue Spezialistin für interne Revision.

— Ja. Ich möchte zunächst die Organisationsstruktur, die wichtigsten Prozesse und das bestehende interne Kontrollsystem studieren.

Antonio nahm die Brille ab.

— Fangen wir mit dem Wichtigsten an. Wir sind ein Bauunternehmen. Wir bauen Gebäude, arbeiten mit Lieferanten, schließen Verträge, bezahlen Rechnungen. Alles ziemlich einfach.

Selena nickte.

— Natürlich. Aber selbst in einer einfachen Struktur ist es wichtig zu verstehen, wo die Hauptrisiken entstehen und wie Ausgaben kontrolliert werden.

— Risiken gibt es überall. Das ist Geschäft.

— Einverstanden. Deshalb möchte ich herausfinden, wie sie bewertet werden und wer für die Kontrolle verantwortlich ist.

Antonio lehnte sich im Stuhl etwas zurück.

— Sehen Sie, Selena. Wir sind ein seriöses Unternehmen. Wir arbeiten schon viele Jahre. Es gibt Abteilungsleiter, es gibt den Finanzdienst, es gibt die Buchhaltung. Jeder kümmert sich um seine Sache.

— Ausgezeichnet. Und wie sind die Befugnisse zwischen den Abteilungen verteilt?

— Inwiefern?

— Zum Beispiel: Wer initiiert eine Beschaffung, wer stimmt den Bedarf ab, wer wählt den Lieferanten aus, wer bestätigt den Erhalt der Materialien und wer genehmigt die Zahlung?

Der Finanzdirektor sah sie an, als habe sie ihn beim Autokauf plötzlich gebeten, den Aufbau eines Motors zu erklären.

— Das hängt von der Situation ab.

Selena notierte den Satz.

— Und gibt es eine genehmigte Vorgehensweise für verschiedene Situationen?

— Natürlich, bei uns ist alles vorgesehen.

— Wo kann ich die Dokumente einsehen?

— Das wird man bei den entsprechenden Abteilungen klären

müssen.

Selena hob den Blick.

— Bei welchen genau?

Antonio machte eine Pause.

— Genau damit fangen Sie an. Lernen Sie die Leute kennen. Schauen Sie, wie bei uns alles funktioniert. Aber ich bitte Sie: ohne Revolutionen.

— Ich plane keine Revolution. Ich möchte mich in das bestehende System einarbeiten.

— Wunderbar. Genau das brauche ich.

Er stand auf, schüttelte ihr die Hand und ging zur Tür. Schon an der Schwelle hielt er an.

— Und noch etwas. Schaffen Sie keine unnötige Bürokratie. Wir sind ein Bauunternehmen, kein Ministerium.

— Ich verstehe.

— Gut. Dann viel Erfolg.

Die Tür schloss sich. Selena blickte auf den Notizblock.

In den ersten fünfzehn Minuten hatte sie erfahren, dass das Unternehmen viele Jahre arbeitet, jeder sich um seine Sache kümmert und eine Ordnung existiert, diese aber bei den entsprechenden Abteilungen gesucht werden muss. Für ein erstes Kennenlernen war das ziemlich informativ.

Sie schrieb die Überschrift:

Erstanalyse des internen Kontrollsystems von Barcelona Habitat.

Darunter fügte sie hinzu:

- Organisationsstruktur untersuchen.
- Beschreibungen der wichtigsten Geschäftsprozesse erhalten.
- Befugnisverteilung festlegen.
- Herausfinden, welche Kontrollverfahren tatsächlich durchgeführt werden.
- Offizielle Regeln mit der realen Praxis abgleichen.

Dann unterstrich sie den fünften Punkt. Genau dort, wie ihr berufliches Gespür ihr verriet, konnte der interessanteste Teil der Arbeit liegen.

1.4. Der erste Arbeitskonflikt, den niemand bemerkte

Gegen elf Uhr ging Selena in die Finanzabteilung, um sich vorzustellen.

Im Nebenraum arbeiteten vier Personen. Am ersten Tisch saß Tomás, Buchhalter für Abrechnungen mit Lieferanten. Am zweiten — Isabel, Spezialistin für Zahlungen. Am Fenster hatte sich Armando niedergelassen, Finanzanalyst. Den vierten Arbeitsplatz belegte Clara selbst, die über alle Dokumente des Unternehmens mehr zu wissen schien als das Dateisystem des Computers.

— Kollegen, das ist Selena, unsere neue Spezialistin für interne Revision, — verkündete Clara.

Tomás hob den Kopf. Isabel hörte auf zu tippen. Armando nahm langsam die Kopfhörer ab.

Für eine Sekunde trat Stille im Raum ein.

— Interne Revision? — fragte Tomás nach.

— Ja, — antwortete Selena. — Ich werde Prozesse und das Kontrollsystem untersuchen, Risiken suchen und Verbesserungen vorschlagen.

— Und unsere Dokumente werden Sie auch prüfen?

— Selbstverständlich. Aber meine Aufgabe besteht nicht darin, Fehler um der Fehler willen zu suchen. Mir ist wichtig zu verstehen, warum sie entstehen und wie man die Arbeit

zuverlässiger macht.

Tomás sah Isabel an. Isabel sah Armando an. Armando setzte die Kopfhörer wieder auf, obwohl bei ihm noch keine Musik spielte.

— Nun, bei uns ist alles in Ordnung, — sagte Tomás. — Wir arbeiten schon lange.

— Wunderbar. Dann wird es für mich leichter sein, die geltende Ordnung zu untersuchen.

— Ändern Sie nur nichts ohne Abstimmung, — fügte Isabel hinzu. — Bei uns kommt es manchmal vor, dass eine Person eine Verbesserung vorschlägt und die übrigen dann eine Woche lang nicht arbeiten können.

Selena wunderte sich.

— Und was ist passiert?

— Letztes Jahr hat man uns das Formular für Zahlungsanträge geändert. Das neue Formular sollte den Prozess vereinfachen.

— Und hat es ihn vereinfacht?

Isabel sah Tomás an.

— Jetzt füllen wir zwei Formulare statt einem aus.

— Warum?

— Weil das alte System niemand abgeschafft hat.

Selena machte sich eine Notiz. Das war eine kleine Geschichte, fast beiläufig erzählt. Doch sie enthielt einen wichtigen Hinweis. Manchmal bestand das Problem nicht im Fehlen von Regeln, sondern darin, dass neue Regeln über die alten gelegt wurden, ohne Widersprüche zu beseitigen.

Infolgedessen erhielt das Unternehmen keine Verbesserung, sondern eine zusätzliche Arbeitsschicht.

— Und wer ist für die Änderung eines Verfahrens verantwortlich? — fragte Selena.

Tomás zuckte mit den Schultern.

— Jemand aus der Leitung.

— Wer genau?

— Das hängt davon ab, wer die Änderung vorgeschlagen hat.

Selena notierte noch einen Satz.

Prozesseigentümer und das Verfahren zur Genehmigung von Änderungen festlegen.

Sie stellte keine weiteren Fragen. Am ersten Tag war es ihr wichtig, nicht den Eindruck eines Ermittlers zu erwecken, der gekommen war, um alle wegen falsch ausgefüllter Tabellen zu verhaften. Sie wollte, dass die Mitarbeiter in ihr eine Spezialistin sahen, die ihnen die Arbeit erleichtern konnte. Und dafür musste man zunächst zuhören lernen.

1.5. Was „bei uns ist alles unter Kontrolle“ tatsächlich bedeutet

Nach dem Mittagessen kehrte Selena an ihren Schreibtisch zurück und öffnete die Fragenliste für die Erstuntersuchung des Unternehmens.

Sie beschloss, nicht mit der Prüfung einzelner Zahlungen zu beginnen, sondern damit zu verstehen, wie die Arbeit insgesamt aufgebaut ist. Denn man kann einen Prozess nicht qualifiziert prüfen, wenn man nicht weiß, womit er beginnt, wer Entscheidungen trifft, welche Dokumente Handlungen bestätigen und womit alles endet.

Sie zeichnete ein einfaches Beschaffungsschema:

Bedarf → Antrag → Abstimmung → Lieferantenauswahl → Bestellung → Materialerhalt → Rechnungsprüfung → Zahlung.

Auf den ersten Blick sah alles verständlich aus. Doch Selena beschloss, jeden Schritt zu prüfen.

- Wer bestätigt, dass die Materialien wirklich benötigt werden?
- Wer prüft, dass der Preis den Vertragsbedingungen entspricht?
- Wer überzeugt sich davon, dass der Lieferant die benötigte Warenmenge geliefert hat?

- Wer bestätigt, dass die Rechnung der Bestellung und der tatsächlichen Lieferung entspricht?
- Wer hat das Recht, die Zahlung freizugeben?

Und das Wichtigste: Lässt sich die gesamte Kette anhand der Dokumente nachvollziehen?

Sie schlug eine neue Seite des Notizblocks auf und schrieb:

Revisor-Lifehack Nr. 1. Beginnen Sie mit einer Prozesskarte, nicht mit einem dicken Bericht.

Wählen Sie für die Erstanalyse einen wichtigen Prozess und verfolgen Sie ihn von Anfang bis Ende. Zum Beispiel die Beschaffung von Materialien: Klären Sie, wer den Bedarf initiiert; verfolgen Sie den Weg des Antrags; legen Sie fest, wer den Lieferanten auswählt; prüfen Sie, wie der Erhalt bestätigt wird; gleichen Sie Bestellung, Lieferung, Rechnung und Zahlung ab; klären Sie, wer für jeden Schritt verantwortlich ist.

Beschränken Sie sich nicht darauf, was Mitarbeiter erzählen, wie es ablaufen soll. Bitten Sie darum, ein reales Beispiel zu zeigen, und verfolgen Sie es anhand der Dokumente. So sehen Sie den tatsächlichen Prozess, einschließlich informeller Abstimmungen, doppelter Dateneingabe und Schritte, die nur in Worten existieren.

Selena las die Notiz noch einmal durch und blieb zufrieden. Das war ein verständlicher, praktischer Ansatz. Ohne komplizierte Begriffe und endlose Präsentationen.

Sie stellte sich bereits vor, wie sie solche Dinge anderen Spezialisten erklären konnte. Vielleicht würde sie sie sogar in ihrem eigenen Telegram-Kanal veröffentlichen.

Apropos Kanal.

Selena wollte schon lange einen beruflichen Raum schaffen, in dem sie Beobachtungen über Arbeit, Management, Revision und Persönlichkeitsentwicklung teilen konnte. Sie begriff, dass sie nicht an einem einzigen Tag zur Expertin werden würde. Aber sie konnte aufschreiben, was sie lernte, und ihre Erfahrung nach und nach in nützliche Materialien verwandeln.

Sie hatte eine Idee — einen Kanal namens „Gesunde Ernährung und Persönlichkeitsentwicklung“ zu gründen, in dem sich praktische Tipps zu Arbeit, Revision und Management mit Gedanken über Entwicklung, Selbstvertrauen und die Fähigkeit, schwierige Situationen zu bewältigen, verbinden würden.

In einem Kanal wollte sie praktische berufliche Tipps mit Geschichten über Entwicklung, Selbstvertrauen und die Fähigkeit, schwierige Situationen zu bewältigen, vereinen.

Selena öffnete die Notizen auf dem Telefon und schrieb Ideen für künftige Veröffentlichungen auf.

Ihr schien, dass sie viel Zeit vor sich hatte. Sie wusste noch nicht, dass in den nächsten Wochen so viel Arbeit anstehen würde, dass manchmal die einzige freie Zeit fünf Minuten zwischen zwei Besprechungen sein würden. Doch genau dann entstehen die besten praktischen Tipps. Nicht in einem idealen Büro, wo alles nach Plan läuft. Sondern in einem realen

Unternehmen, wo drei Dateiversionen als endgültig bezeichnet werden, niemand den Prozesseigentümer kennt und ein neues Antragsformular das alte aus irgendeinem Grund nicht abschafft.

1.6. Die Frage, die ihren Ansatz veränderte

Am Ende des Arbeitstages wollte Selena gerade gehen, als in der Tür Armando erschien, der Finanzanalyst.

— Hören Sie, Selena, eine Frage?

— Natürlich.

— Haben Sie wirklich vor, alle Prozesse zu prüfen?

— Nein. Zuerst muss man festlegen, welche davon am wichtigsten sind und wo die Hauptrisiken liegen.

Armando nickte.

— Und wenn Sie ein Problem finden, was werden Sie tun?

Selena dachte nach. An der Universität schien die Antwort offensichtlich: den Verstoß beschreiben, die Ursache bestimmen, Korrekturmaßnahmen vorschlagen und einen Bericht vorbereiten. Doch nach dem heutigen Tag begriff sie bereits, dass die eigentliche Arbeit nicht mit einem guten Bericht endet.

— Zuerst prüfe ich die Fakten, — antwortete sie. — Danach versuche ich, die Ursache zu verstehen. Wenn das Problem mit dem Prozess zusammenhängt, schlage ich eine Änderung vor, die hilft, eine Wiederholung zu verhindern.

— Und wenn die Leute nichts ändern wollen?

Selena lächelte.

— Dann muss man erklären, wozu das nötig ist.

Armando lachte auf.

— Sie sind eine Optimistin.

— Und ist das schlecht?

— Nein. Nur lässt sich hier manchmal leichter ein Budget ändern als die Gewohnheit eines einzelnen Mitarbeiters.

Er ging und ließ sie mit einem neuen Gedanken zurück.

Selena schaltete den Computer aus und blickte in das leere Büro. Sie war als Spezialistin für interne Revision und Kontrolle zu Barcelona Habitat gekommen. Ihr hatte geschienen, dass die Hauptaufgabe darin besteht, die Einhaltung von Regeln zu prüfen. Jetzt begann sie zu begreifen: Das reicht nicht aus.

Man kann Dutzende Vorschriften, Tabellen und Kontrolllisten erstellen, aber wenn die Menschen den Sinn des Prozesses nicht verstehen, bleibt das System eine Formalität. Die wahre Aufgabe bestand in etwas anderem: eine solche Arbeitsordnung aufzubauen, bei der den Mitarbeitern klar ist, was zu tun ist, den Führungskräften — wie Entscheidungen zu treffen sind, und dem Unternehmen — wie Ergebnisse ohne unnötige Ausgaben und ständiges Löschen von Bränden zu erzielen sind.

Das war schon nicht mehr nur eine Prüfung. Das war Unternehmensgestaltung.

Und Selena dachte zum ersten Mal daran, dass sie sich irgendwann Architektin von Geschäftsprozessen nennen könnte. Noch klang das zu ehrgeizig. Aber große Veränderungen beginnen oft mit einem Gedanken, den man zunächst ungern laut ausspricht.

1.7. Ein Kanal und zwei Wachstumsrichtungen

Am Abend ging Selena in ein kleines Café unweit ihrer Wohnung. Sie bestellte Kaffee und öffnete das Telefon.

In ihrem Kanal „Gesunde Ernährung und Persönlichkeitsentwicklung“ bereitete sie den ersten beruflichen Beitrag vor.

Gesunde Ernährung und Persönlichkeitsentwicklung | Wie man erkennt, dass ein Geschäftsprozess schlecht funktioniert?

Ein Problem beginnt nicht immer mit großen Verlusten. Manchmal fängt alles mit kleinen Anzeichen an:

- Mitarbeiter füllen zwei Formulare statt einem aus;
- ein und dasselbe Dokument wird in mehreren Versionen gespeichert;
- niemand weiß genau, wer für die Abstimmung verantwortlich ist;
- Entscheidungen werden in Korrespondenzen getroffen, die nicht zu finden sind;
-

neue Regeln kommen hinzu, aber die alten schafft niemand ab.

Jeder solche Fall scheint eine Kleinigkeit zu sein. Doch zusammen verursachen sie Verzögerungen, Fehler und zusätzliche Ausgaben.

Praktischer Lifehack: Wählen Sie einen Prozess und verfolgen Sie ihn von Anfang bis Ende an einem realen Beispiel. Halten Sie jeden Schritt, den Verantwortlichen, das Dokument und den Punkt der Entscheidungsfindung fest.

Versuchen Sie nicht, sofort das gesamte Unternehmen umzubauen. Suchen Sie zuerst die Stelle, an der Zeit, Geld oder Informationen verloren gehen.

Manchmal ist der teuerste Prozess nicht der mit den meisten Ausgaben, sondern der, bei dem niemand das Gesamtbild sieht.

Danach fügte sie in denselben Kanal eine Notiz über Persönlichkeitsentwicklung hinzu.

Gesunde Ernährung und Persönlichkeitsentwicklung | Verwechseln Sie ein Diplom nicht mit Bereitschaft für alles

Der erste Arbeitstag kann schnell zeigen, wie stark sich die Theorie von der Praxis unterscheidet. Das ist normal. Ein Diplom bestätigt, dass Sie ein bestimmtes Programm absolviert haben. Aber Professionalität entwickelt sich dann, wenn Sie beginnen, Wissen in realen Situationen anzuwenden, Fragen zu stellen und eigene Annahmen zu überprüfen.

Man muss sich nicht dafür schämen, etwas nicht zu wissen. Viel wichtiger ist es zu verstehen, wo man Informationen findet,

wie man ihre Zuverlässigkeit prüft und wie man auf Grundlage von Fakten eine Schlussfolgerung zieht.

Und noch etwas: Streben Sie nicht danach, am ersten Tag alles zu verändern. Beobachten Sie zuerst. Hören Sie zu. Klären Sie die Ursachen.

Selbstvertrauen entsteht nicht dann, wenn Sie sich für den klügsten Menschen im Raum halten, sondern wenn Sie auch in einer unbekannten Situation ruhig arbeiten können.

Selena legte das Telefon beiseite und sah aus dem Fenster.

Auf der Straße gingen die Lichter Barcelonas an. Menschen eilten nach Hause, Kellner räumten Tische ab, und irgendwo in der Ferne brummte ein Baukran.

Sie erinnerte sich an Miguels Worte:

Wenn jemand sagt, dass alles unter Kontrolle ist, fragen Sie, wo das aufgeschrieben steht.

Jetzt erschien ihr dieser Satz nicht mehr einfach als Scherz. Er war zur ersten beruflichen Regel ihres neuen Lebens geworden.

Kontrolle ist nicht die Gewissheit einer Führungskraft, dass alles gut ist. Kontrolle ist die Möglichkeit zu bestätigen, was genau geschieht, warum es geschieht und was das Unternehmen tut, damit das Ergebnis berechenbar bleibt.

Selena trank den Kaffee aus. Morgen würde sie beginnen, die Dokumente von Barcelona Habitat zu studieren. Und sehr bald würde sie herausfinden, dass sich die interessantesten Informationen im Unternehmen nicht in den offiziellen Berichten befinden. Sie befinden sich zwischen den Zeilen. Und

manchmal — zwischen zwei Versionen ein und derselben Datei.

Kapitel 2. Geld liebt Stille, und Ausgaben — Unaufmerksame

2.1. Ein Morgen, der zu ruhig begann

Am Dienstag kam Selena um 8:42 Uhr ins Büro von Barcelona Habitat.

Dieses Mal beeilte sie sich nicht. Sie wusste bereits, wo sich der Aufzug befand, welchen Kaffee man im Café gegenüber am besten kaufte und warum man den Drucker neben Claras Büro nicht nutzen sollte, wenn mehr als fünf Seiten zum Druck gesendet wurden. Diese letzte Schlussfolgerung war aufgrund des gestrigen Experiments gezogen worden, infolgedessen der Drucker drei fremde Verträge, zwei Lieferscheine und ein Dokument ausspuckte, das der Überschrift nach niemand ohne besondere Erlaubnis hätte sehen dürfen.

Selena legte die Tasche sorgfältig ab, schaltete den Computer ein und öffnete den Arbeitsplan. Als erster Punkt stand der Erhalt des Zahlungsregisters, der Verträge und der Beschaffungsdokumente. Sie hatte die Anfrage bereits gestern geschickt. Eine Antwort gab es nicht.

Selena prüfte die E-Mails. Dann aktualisierte sie die Seite. Danach noch einmal. Nichts.

Sie schrieb an Clara:

— Guten Morgen! Könnten Sie mir bitte sagen, wann mit dem Zahlungsregister und der Liste der laufenden Verträge zu rechnen ist?

Die Antwort kam fast augenblicklich:

— Guten Morgen! Die Anfrage wurde an die verantwortlichen Mitarbeiter weitergeleitet.

Selena sah auf die Uhr. 8:47 Uhr. Sie beschloss, Geduld zu beweisen und sich mit der Ausarbeitung des Prüfprogramms zu beschäftigen.

Nach zehn Minuten kam eine neue Nachricht.

— Selena, wozu brauchen Sie die Liste aller Verträge?

Sie lächelte. Die Frage war völlig logisch. Zumindest aus der Sicht eines Menschen, dem das Sammeln von Dokumenten bevorsteht.

Selena erklärte, dass sie sich zunächst einen allgemeinen Überblick über die Ausgaben des Unternehmens verschaffen, die wichtigsten Beschaffungskategorien bestimmen und Vorgänge herausfiltern möchte, die eine genauere Analyse erfordern.

Claras Antwort fiel unerwartet aus:

— Dann müssen Sie wohl mit Miguel sprechen. Er entscheidet, welche Daten herausgegeben werden dürfen.

Selena las die Nachricht noch einmal durch. Sie brauchte Daten zur Erfüllung der Arbeit, für die man sie offiziell eingestellt hatte. Doch der Zugang zu diesen Daten hing von einer zusätzlichen Entscheidung des Vorgesetzten ab.

Das bedeutete noch nicht, dass im Unternehmen ein Kontrollproblem existierte. Möglicherweise war das Verfahren zur Bereitstellung von Informationen formalisiert, und Selena kannte die Prozedur einfach nicht. Sie beschloss, keine voreiligen Schlüsse zu ziehen.

Stattdessen schlug sie den Notizblock auf und schrieb:

Die Ordnung des Zugangs zu Informationen für die interne Revision klären. Festlegen, welche Daten direkt zugänglich sind, welche eine Abstimmung erfordern und wer für die Bereitstellung von Dokumenten verantwortlich ist.

Danach fügte sie hinzu:

Unbequemlichkeit nicht mit einem Verstoß verwechseln. Zuerst die Regeln klären.

Diese Notiz gefiel ihr. Sie begann zu begreifen, dass fachliche Arbeit nicht nur Beobachtungsgabe erfordert, sondern auch Disziplin des Denkens. Wenn man jede Verzögerung für ein Zeichen von Sabotage hält, kann man sich schnell in einen Menschen verwandeln, der selbst in einem defekten Drucker eine Verschwörung sieht.

Obwohl man sich um den Drucker, dachte Selena, noch gesondert kümmern musste.

2.2. Der Finanzdirektor und das rätselhafte Excel

Um 9:15 Uhr erschien Miguel selbst an ihrem Tisch.

— Selena, Clara hat gesagt, Sie brauchen irgendwelche Zahlungsdokumente.

— Ja. Für die Erstanalyse der Ausgaben und die Risikobewertung.

— Und was genau wollen Sie prüfen?

Selena drehte den Monitor zu. — In der ersten Phase schlage ich vor, Zahlungen an Lieferanten für die letzten drei Monate zu analysieren. Die größten Ausgabenkategorien zu bestimmen, wiederkehrende Vorgänge, mögliche Duplikate und Zahlungen, die einen Abgleich mit Verträgen und tatsächlichen Lieferungen erfordern.

Miguel blickte auf den Bildschirm. — Drei Monate — das ist viel.

— Für eine vollständige Revision — nicht unbedingt. Aber für eine Erstanalyse kann das ausreichen, um Richtungen für die weitere Prüfung festzulegen. Wenn sich saisonale Schwankungen oder wesentliche einmalige Ausgaben zeigen, muss der Zeitraum erweitert werden.

— Gut. Fangen wir mit einem Monat an.

Selena nickte. — Welchem genau?

— Dem letzten abgeschlossenen.

— Ausgezeichnet. Dann bereite ich eine Anfrage für das Zahlungsregister für diesen Zeitraum vor.

Miguel seufzte. — Sie können doch einfach Armando fragen. Er macht die Analytik.

— Natürlich. Wenn er die erforderlichen Daten und die entsprechenden Befugnisse hat.

Der Finanzdirektor sah sie aufmerksam an. — Selena, reden Sie immer so?

— Wie?

— Als würden Sie ein Dokument für Gericht vorbereiten.

Sie lachte. — Nein. Manchmal rede ich noch komplizierter. Aber ich bemühe mich, mich zu bessern.

Miguel lächelte zum ersten Mal in zwei Tagen. — Na gut. Sprechen Sie mit Armando. Denken Sie nur daran: Wir brauchen Ergebnisse, keine Ordner mit Beanstandungen.

— Genau das möchte ich erreichen.

Als er gegangen war, öffnete Selena den Unternehmenschat und schrieb Armando. Nach fünf Minuten erschien auf ihrem Computer eine Datei. Der Name war vielversprechend:

Payments_October_FINAL_v7.xlsx

Selena atmete langsam aus. — Sieben endgültige Versionen für einen Monat, — flüsterte sie. — Offenbar wird Endgültigkeit bei uns gesondert bezahlt.

In der Tabelle gab es mehr als tausend Zeilen. Sie speicherte die Ausgangsdatei gesondert, erstellte eine Arbeitskopie und begann, die Datenstruktur zu prüfen. Zuerst — Daten,

Währungen, Beträge und Lieferantennamen. Danach — das Vorhandensein von Rechnungs- und Vertragsnummern. Daraufhin prüfte sie, ob es leere Felder, sich wiederholende Kennungen und nicht abgestimmte Formate gab.

Nach einer halben Stunde entdeckte Selena die erste Gesetzmäßigkeit: Ein und dieselben Lieferanten tauchten in der Tabelle unter verschiedenen Namen auf. Ein Unternehmen lieferte elektrische Materialien. Ein anderes — Beton und Baumischungen. Ein drittes — Ausrüstung für technische Systeme. Doch im Register waren die Namen so eingetragen, als würden Mitarbeiter absichtlich darum wetteifern, wer mehr Möglichkeiten erfindet, einen Vertragspartner zu bezeichnen.

Zum Beispiel:

- Iberia Electric SL;
- Iberia Electrical;
- Iberia Electric Barcelona.

Selena fasste diese Einträge nicht sofort zusammen. Zuerst prüfte sie die Registrierungsdaten und Angaben. Es stellte sich heraus, dass in zwei Fällen von einem Unternehmen die Rede war, und im dritten — von einer anderen juristischen Person mit ähnlichem Namen. Hätte sie sie nur nach Textübereinstimmung zusammengefasst, hätte sie die Ausgabenanalyse verfälscht.

Selena notierte die zweite berufliche Regel.

Revisor-Lifehack Nr. 1. Fassen Sie Daten nicht nur aufgrund ähnlicher Namen zusammen.

Verwenden Sie für eine korrekte Lieferantenanalyse eindeutige Kennungen: Steuernummer, Registrierungsdaten, Bankverbindungen und Angaben aus Verträgen. Namen können sich wegen Abkürzungen, Eingabefehlern, Änderung des juristischen Namens oder des Vorhandenseins mehrerer Unternehmen derselben Gruppe unterscheiden. Bestätigen Sie zuerst, dass die Einträge zu derselben juristischen Person gehören. Fassen Sie sie erst danach in der Analytik zusammen. Ein Fehler in der Phase der Datenvorbereitung kann zu falschen Schlussfolgerungen über Ausgaben, Beschaffungskonzentration und finanzielle Risiken führen.

Selena fügte eine Notiz in die Arbeitsdatei ein. Es gefiel ihr, dass selbst eine kleine Prüfung neue Fragen eröffnete. Doch die wahren Überraschungen warteten noch.

2.3. Die Rechnung, die zweimal bezahlt wurde. Oder doch nicht?

Gegen Mittag bereitete Selena die erste Liste von Vorgängen vor, die einer zusätzlichen Prüfung bedurften. Darin standen zwölf Positionen. Vier Zahlungen hatten ähnliche Beträge und Daten. Drei Zeilen enthielten unvollständige Verweise auf Verträge. In weiteren fünf Fällen erforderten Lieferantennamen oder Rechnungsnummern eine Klärung. Sie nannte sie nicht Verstöße. Noch waren es nur Anzeichen, die Aufmerksamkeit verdienten. Genau so, meinte Selena, müsse die interne Revision arbeiten: zuerst das Risiko herausfiltern, dann Beweise sammeln und erst danach die Schlussfolgerung formulieren.

Eine Zeile zog ihre besondere Aufmerksamkeit auf sich.

Lieferant: Materiales Costa SL. Betrag: 4 860 Euro. Die Bestellnummer tauchte in der Tabelle zweimal auf.

Selena öffnete die Dokumente zum ersten Eintrag. Dort befand sich eine Rechnung über Baumaterialien für eines der Objekte von Barcelona Habitat. Sie prüfte Bestelldatum, Vertrag, Warenbezeichnung und Bankvorgang. Danach öffnete sie den zweiten Eintrag. Der Betrag stimmte überein. Die Bestellnummer ebenfalls. Aber das Datum war ein anderes.

Selena glich den Kontoauszug ab. Darin fand sich ein Vorgang über 4 860 Euro. Die zweite Zeile konnte sich als doppelter Eintrag im Register, als Fehler bei der Datenübertragung oder als

Widerspiegelung einer anderen Phase der Zahlungsbearbeitung erweisen. Noch war es unmöglich zu behaupten, dass das Unternehmen Geld verloren hatte.

Selena stellte eine kleine Tabelle zusammen.

Parameter
Ergebnis

Lieferant
Bestätigung der juristischen Person erforderlich

Betrag
4 860 €

Bestellnummer
Stimmt überein

Bankvorgang
Einer bestätigt

Zweite Zahlung
Nicht bestätigt

Schlussfolgerung
Zusätzliche Prüfung nötig

Sie schickte eine Anfrage an Tomás, den Buchhalter für Abrechnungen mit Lieferanten. Die Antwort kam nach einigen Minuten.

— Selena, das ist höchstwahrscheinlich einfach eine doppelte Zeile. Machen Sie sich keine Sorgen.

Sie antwortete:

— Danke! Können Sie bestätigen, warum sie aufgetaucht ist und wie der Eintrag mit der ursprünglichen Rechnung verknüpft ist?

Tomás rief an.

— Sehen Sie, bei uns werden Daten manchmal zwischen Systemen übertragen. So etwas kommt vor.

— Verstehe. Das bedeutet, man muss feststellen, wo der doppelte Eintrag entsteht und ob er die Buchhaltung oder die Vorbereitung von Zahlungen beeinflusst.

— Ja, wohl.

— Wenn das nur eine analytische Tabelle ist, ist das Risiko das eine. Wenn das Duplikat ins Zahlungssystem gelangt, ist das Risiko ein anderes.

Tomás schwieg einen Moment. — Wissen Sie, Selena, darüber habe ich früher von dieser Seite nicht nachgedacht.

— Ich weiß auch nicht, was genau passiert ist. Deshalb prüfe ich ja.

Nach dem Gespräch trug sie in die Arbeitsliste eine zusätzliche Frage ein: den Weg der Daten von der Registrierung der Rechnung bis zur Erstellung des Zahlungsauftrags zu

verfolgen. Möglicherweise lag das Problem ausschließlich in der Berichterstattung. Und möglicherweise konnte die Duplizierung die Vorbereitung von Zahlungen beeinflussen. Der Unterschied war wesentlich.

Selena schlug den Notizblock auf und schrieb:

Revisor-Lifehack Nr. 2. Prüfen Sie nicht nur das Vorhandensein eines Fehlers, sondern auch seine Auswirkung.

Gleiche Beträge in zwei Zeilen beweisen noch keine Doppelzahlung. Um das Risiko zu bewerten, muss man prüfen: bezieht sich jeder Eintrag auf eine gesonderte Verpflichtung; existiert eine gesonderte Rechnung oder ein Korrekturdokument; wurden reale Bankvorgänge durchgeführt; sind die Zahlungen in der Buchhaltung erfasst; kann der doppelte Eintrag künftige Zahlungen beeinflussen.

Wenn ein potenzielles Duplikat entdeckt wird, bestimmen Sie seine Ursache und sein Ausmaß. Das erlaubt es, einen technischen Berichtsfehler von einer schwachen Zahlungskontrolle zu unterscheiden.

Selena blickte auf die Liste mit den zwölf Vorgängen. Noch keiner davon war ein bewiesener Verstoß. Aber jeder konnte helfen zu verstehen, wie zuverlässig das Finanzsystem des Unternehmens aufgebaut war. Und das war weit nützlicher, als einen langen Bericht darüber zu verfassen, dass jemand ein Leerzeichen im Namen des Lieferanten falsch gesetzt hatte.

2.4. Sparen beginnt nicht mit der Forderung, den Preis zu senken

Nach dem Mittagessen traf sich Selena mit Armando. Er brachte einen Ausdruck der Ausgaben für drei Bauobjekte mit und legte ihn auf den Tisch.

— Hier sind unsere Hauptkosten. Materialien, Auftragnehmer, Transport, Gerätemiete. Was genau wollen Sie suchen?

— Noch weiß ich nicht, wo genau das Unternehmen Geld verliert. Aber ich möchte bestimmen, welche Ausgaben eine genauere Analyse verdienen.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.