
STANDORTBESTIMMUNG
MIT PRAKTISCHEM RISIKO-RADAR

Ist Ihr Unternehmen sicher?

Vier reale Fälle aus dem familiengeführten Mittelstand.
Anonymisiert. Mit ehrlichen Fragen für Ihr eigenes Haus.

● 12 MINUTEN LESEZEIT

Vier Momente, in denen aus Vertrauen Risiko wurde.

Es sind nicht die spektakulären Fälle, die Mittelständlern das Genick brechen. Es sind die leisen, die unentdeckt bleiben. Wir zeigen Ihnen vier davon — mit echten Zahlen.

275.000 €

Einfach überwiesen. Ein menschlicher Fehler, eine dolose Handlung, fehlende Prozesse zwischen Finanzabteilung und Geschäftsführung.

2,5 Mio €

Endgültig verloren. Eine Mitarbeiterin füllte allein Fördermittelanträge aus. Niemand kontrollierte. Die Frist war abgelaufen, bevor jemand etwas merkte.

30 Jahre

Gleicher Job, gleicher Prozess. Aus 50 Mitarbeitern wurden 750 — die Buchhaltungsprozesse blieben, wie sie waren.

4x im Jahr

Reist der Auslandschef ins HQ. Mehr Kontrolle gibt es nicht. Was vor Ort wirklich passiert, sieht jahrelang niemand — bis „Kommissar Zufall“ vorbeischaut.

Auf den nächsten Seiten erzählen wir jeden dieser Fälle im Detail — und Sie können nach jedem prüfen, ob Ihnen etwas bekannt vorkommt.

Was Sie aus diesen 12 Minuten mitnehmen.

Dieses Heft ist eine **Standortbestimmung** für Ihre Organisation. Wenn Sie ehrlich antworten, wissen Sie am Ende vier Dinge, die Sie vorher nicht wussten.

01

Wo Ihre Lücken sitzen.

Vier reale Szenarien zeigen Ihnen, wo bei Ihren Kollegen im Mittelstand das Vertrauen gekippt ist — und wo es bei Ihnen wackeln könnte.

02

Ob Einkaufen oder Aufbauen sinnvoller ist.

Sie sehen, in welchen Situationen eine eigene IR-Abteilung trägt — und wann externe Unterstützung schneller, günstiger und ehrlicher zum Ziel führt.

03

Warum wir weiterhin auf Menschen setzen.

Sie verstehen, warum diese Fälle nicht durch Akten-Prüfung gelöst wurden — sondern erst, als jemand mit den Menschen vor Ort gesprochen hat.

04

Eine ehrliche Verortung.

Am Ende eine Einordnung: Wo stehen Sie? Müssen Sie heute handeln, in drei Monaten — oder können Sie ruhig schlafen?

So funktioniert's.

Lesen Sie jeden Case (2 Seiten). Beantworten Sie die **3 Fragen** am Ende — mit **Ja**, **Nein** oder **Weiß nicht**. Jede Antwort hat eine Farbe.

Auf Seite 13 zählen Sie zusammen — und sehen sofort, wo Sie stehen. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Nur **ehrliche**.

01 — 275.000 € EINFACH ÜBERWIESEN

Würden Sie es merken, wenn 275.000 € einfach abfließen?

SCHADEN	BEREICH	AUSLÖSER
rund 275.000 €	Finanzabteilung	Hinweisgeber von außen

Was passiert ist.

Ein seriöser Dritter — von außen, kein Mitarbeiter — gab den Hinweis: in der Finanzabteilung stimmt etwas nicht.

Für die Geschäftsführung war das ein Alarm. Auf dem Spiel: Reputation nach außen, Haftung gegenüber dem Gesellschafter, ein Betrugs- und Veruntreuungsfall im wichtigsten Bereich des Unternehmens.

Der erste Schritt war eine Rückkoppelung mit der Rechtsabteilung. Die war kompetent, aber nicht für diese Frage. Hier ging es um Prozesse, nicht um Recht.

Was wir bei der Prüfung herausfanden: Die fehlende Kommunikation zwischen Finanzabteilung und Geschäftsführung war kein Zufall. Prozesse zwischen den beiden Bereichen existierten kaum.

„Der Geschäftsführung war nicht bekannt, dass es so viele Prozessschwächen gibt.“

— AUS DER AUSWERTUNG

WARUM MENSCHEN HIER DEN UNTERSCHIED MACHEN

Mit den Sachbearbeitern direkt sprechen — nicht über sie hinweg.

Wir sind nicht mit einer Verdachtshaltung in die Finanzabteilung gegangen. Stattdessen Interviews auf Augenhöhe, mit den Sachbearbeitern direkt. Transparente Analyse, offene Diskussion. Wer das Gefühl hat, beobachtet zu werden, redet anders.

Was uns selbst überrascht hat: wie unterschiedlich die einzelnen Mitarbeiter ihre Informationen weitergaben. Da lag schon ein Teil des Problems.

Was heute anders ist.

Die Sensibilität im Bereich Finanzen ist da. Prozessschwächen werden angesprochen, bevor daraus Fehler werden. Und es ist heute klar geregelt, welche Ausnahmen die Buchhaltung selbst entscheiden darf — und welche nicht. Das war früher Auslegungssache, weil die Kollegen aus der Buchhaltung dachten, sie tun damit dem Kunden etwas Gutes.

Risiko-Radar 3 ehrliche Fragen für Ihr Haus

01

Wir wissen genau, ab welchem Betrag eine zweite Freigabe nötig ist — und es gibt **keine Ausnahmen aus Kulanz**.

JA

NEIN

WEISS
NICHT

Wenn ein Hinweis von außen käme, wüssten wir **innerhalb weniger Tage**, ob etwas dran ist.

JA

NEIN

WEISS
NICHT

Unsere Mitarbeiter sprechen **von sich aus** Prozessschwächen an — aus Sicherheit, nicht aus Angst.

JA

NEIN

WEISS
NICHT

Ja =
sicher

Nein =
anschauen

Weiß nicht =
sprechen

02 — AUSLANDSSTANDORTE VS. HEADQUARTER

„Läuft da unten doch alles nach Plan?“

PHASE	BEREICH	AUSLÖSER
Nach starkem internationalem Wachstum	Ausländische Tochtergesellschaften	„Kommissar Zufall“

Was passiert ist.

Eine deutsche Firma wächst international. Das fängt klein an, mit zwei bis vier Mitarbeitern in einer Tochtergesellschaft. Nach 20 Jahren sind aus dem Team 50 oder 100 Mitarbeiter geworden. Aus Deutschland sieht man jeden Monat Reporting-Zahlen — aber ob die Prozesse vor Ort der gewachsenen Größe noch entsprechen, prüft niemand.

Was vor Ort genau passiert, ist schwer zu greifen. Die Software ist anders. Excel-Dateien werden anders gehandhabt. Zwischen Headquarter und Tochter klafft eine Lücke, die mit jedem Jahr größer wird. Bis irgendwann die Frage hochkommt, die niemand laut stellen will: Läuft da unten eigentlich alles nach Plan?

Der lokale Chef wird viermal im Jahr nach Deutschland zitiert. Reicht das? Nein. Bei Interner Revision geht es um die Prozesse direkt beim Sachbearbeiter — nicht um High-Level-Präsentationen auf Chefebene.

„Wir dachten immer, die machen das im Vier-Augen-Prinzip — die Zahlungsfreigabe. Das kann ja eigentlich gar nicht wahr sein, was Sie da rausgefunden haben.“

— GESCHÄFTSFÜHRER, NACH DER PRÜFUNG

WARUM MENSCHEN HIER DEN UNTERSCHIED MACHEN

Eine Inspektion aus dem Headquarter wird nie funktionieren.

Wer vor Ort prüft, kämpft permanent gegen die Wahrnehmung, jemand aus Deutschland sei gekommen, um zu kontrollieren. Die unausgesprochene Frage der Mitarbeiter ist immer dieselbe: „Ich habe doch alles im Griff — was wollt ihr eigentlich von mir?“

Wir mussten vor allem zeigen, dass wir die lokalen Bedingungen verstehen. In manchen Ländern gelten andere Sitten, andere Kulturen, andere Selbstverständlichkeiten. Wer das nicht anerkennt, denken die Leute vor Ort: „Was bauen die in Deutschland für Hürden auf?“

Die einzige Möglichkeit, das aufzulösen, sind Transparenz, Klarheit und kontinuierliche Kommunikation — auch zurück zum Auftraggeber.

Was heute anders ist.

Brücken sind gebaut. Die Mitarbeiter vor Ort sind sensibilisiert. Die Geschäftsführung trifft ihre Entscheidungen auf einer Datengrundlage, der sie vertrauen kann. Das Risiko für Betrug ist gesunken. Und die Mitarbeiter sprechen heute selbst über Verbesserungen — was vorher schlicht nicht stattfand.

Risiko-Radar

 3 ehrliche Fragen für Ihr Haus 02

Wir wissen, wie das Vier-Augen-Prinzip in jeder ausländischen Tochter **wirklich gelebt** wird — nicht nur, wie es auf dem Papier steht.

JA NEIN WEISS NICHT

Es gibt jemanden, der mindestens einmal im Jahr **vor Ort beim Sachbearbeiter** sitzt — nicht nur beim lokalen Chef in Deutschland.

JA NEIN WEISS NICHT

Wir verstehen, wo unsere Auslandsprozesse von der HQ-Vorgabe abweichen — und **warum**.

JA NEIN WEISS NICHT

Ja = sicher Nein = anschauen Weiß nicht = sprechen

03 — 2,5 MIO EUR ENDGÜLTIG VERLOREN

Was wäre, wenn eine einzige Mitarbeiterin Ihren größten Fördermittelantrag allein bearbeitet?

SCHADEN	PHASE	AUSLÖSER
2,5 Mio EUR	15+ Jahre Prozess, plötzlich digital	Meldung der Schwestergesellschaft

Was passiert ist.

Eine Mitarbeiterin füllte über Jahre Fördermittelanträge aus. Allein. Keine Kontrolle, keine Führung. Bis die Schwestergesellschaft auf einen Verstoß gegen die Auflagen aufmerksam wurde.

Der erste Reflex war ein Anruf bei der Förderstelle. Man dachte zunächst, es sei nur ein formales Problem, das sich einfach lösen lasse. Es war aber kein formales Problem. Die Auflagen waren tatsächlich verletzt, die Frist zur Korrektur längst vorbei. Es gab keine Möglichkeit mehr, einen aktualisierten Antrag einzureichen.

2,5 Millionen Euro waren weg. Die verursachende Abteilung hatte keinen Antrieb, das aufzuarbeiten. Erst weil der Prüfauftrag von der Geschäftsführung kam, ließ sich überhaupt arbeiten. Die Ergebnisse gingen später an den Aufsichtsrat — und der ordnete eine vertiefende Prüfung an.

„Es ist den handelnden Personen am Ende egal, wie die Sache für das Unternehmen ausgeht.“

— BEOBACHTUNG AUS DER AUFARBEITUNG

WARUM MENSCHEN HIER DEN UNTERSCHIED MACHEN

Wenn eine Abteilung die Handbremse zieht, muss man sie überzeugen — nicht überrumpeln.

Die verursachende Abteilung blockiert die Aufarbeitung. Menschlich nachvollziehbar — niemand arbeitet gern an seinem eigenen Fehler mit. Aber ohne ihre Mitarbeit kommen wir an die Kontrollschwächen nicht heran.

Wir haben uns durch Einzelgespräche durchgearbeitet. Offen, transparent, überzeugend. Erst über diese Beziehungsarbeit haben wir die Transparenz bekommen, die wir brauchten.

Die größte Erkenntnis für den Kunden: Wer Führungskraft ist, muss sich aktiv um seine Sachbearbeiter kümmern. Speziell, wenn diese neu in der Abteilung sind.

Was heute anders ist.

Es gibt heute ein Vier-Augen-Prinzip in Kontrolle und Freigabe. Es ist klar geregelt, wer verantwortlich ist und wer wen über aktuelle Herausforderungen informiert. Eine einzelne Person allein kann keine Anträge mehr durchwinken, an denen Millionen hängen.

Risiko-Radar

 3 ehrliche Fragen für Ihr Haus 03

Es gibt bei uns keinen einzigen Prozess , der nur in einer Person verankert ist — und an dem viel Geld hängt.	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	<input type="checkbox"/> WEISS NICHT
Bei Anträgen, Auflagen und Fristen weiß mindestens eine zweite Person , was wann fällig ist.	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	<input type="checkbox"/> WEISS NICHT
Unsere Führungskräfte kümmern sich aktiv um neue Sachbearbeiter — auch dann, wenn der Prozess „schon immer so lief“.	<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEIN	<input type="checkbox"/> WEISS NICHT

Ja = sicher Nein = anschauen Weiß nicht = sprechen

04 — 30 JAHRE, GLEICHER JOB, GLEICHER PROZESS

Was passiert, wenn Ihr Unternehmen wächst — die Prozesse aber stehenbleiben?

PHASE	WACHSTUM	AUSLÖSER
Unternehmen, mind. 50 Jahre alt	Von 50 auf 750 MA	Fehlerhäufung, sinkende Qualität

Was passiert ist.

Frau Maier hatte ihre Arbeit immer gut gemacht. Damals war sie für die administrativen Aufgaben von 50 Mitarbeitern zuständig. Heute sind es 750. Die Prozesse haben sich nie angepasst. Es gab niemanden, der einmal neutral darauf geschaut hätte.

Die Folgen kamen schleichend. Die Fehlerquote stieg, die Krankheitsquote auch. Die Qualität der Monatsabschluss-Zahlen wurde schlechter. Die Geschäftsführung wusste es: Es muss der Sprung in eine neue Buchhaltungswelt her — aber gleichzeitig wollte niemand das Wissen von Frau Maier verlieren. Solche Schritte werden so lange herausgezögert, bis es am Ende wirklich nicht mehr anders geht.

Die Mitarbeiter wiederum hatten am Anfang einen ganz anderen Verdacht: Sollen wir jetzt durch künstliche Intelligenz ersetzt werden?

„Das ist das erste Mal, dass sich jemand die Art und Weise meiner Arbeit anschaut. Zuerst war ich skeptisch — heute rufe ich Herrn Osswald sogar nach der Prüfung an, weil mir selbst Prozessschwächen auffallen.“

— MITARBEITERIN AUS DER BUCHHALTUNG, NACH DER PRÜFUNG

WARUM MENSCHEN HIER DEN UNTERSCHIED MACHEN

Anerkennen, was geleistet wurde — und gleichzeitig zeigen, was nicht mehr trägt.

Wir sind nicht mit dem Vorschlaghammer in die Abteilung gekommen. Frau Maier und ihre Kollegen hatten über Jahrzehnte etwas aufgebaut, und einige ihrer Routinen waren wirklich gut — die gehörten übernommen, nicht ersetzt. Was nicht passieren durfte: die Abteilung zu überrumpeln.

Durch Transparenz, Gespräche auf Augenhöhe und kontinuierliche Kommunikation haben die Mitarbeiter verstanden, dass die Prüfung ihnen selbst etwas bringt. Aus Skepsis wurde Interesse. Am Ende rief eine Mitarbeiterin nach 30 Jahren von sich aus an, wenn ihr im neuen Prozess etwas auffiel.

Was heute anders ist.

Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung sind eingeführt — die Basics, die zuvor nicht eingehalten waren. Die Sensibilität für Fehler ist gestärkt, die Angst, einen Fehler zuzugeben, deutlich gesunken. Heute prüft auch jemand die Rechnungen vom Chef. Die Fake-Rechnung, die früher tatsächlich bezahlt wurde — die würde heute nicht mehr durchgehen.

Risiko-Radar 3 ehrliche Fragen für Ihr Haus

04

Unsere Buchhaltungsprozesse haben sich **an unser Wachstum angepasst** — sie sind nicht 1:1 von früher.



JA



NEIN

WEISS
NICHT

Wenn morgen eine langjährige Kollegin ausfällt, läuft der Bereich weiter — das **Wissen ist dokumentiert**.



JA



NEIN

WEISS
NICHT

Eine Fake-Rechnung würde bei uns nicht durchgehen — **auch nicht, wenn sie vom Chef käme**.



JA



NEIN

WEISS
NICHT

Ja =
sicher

Nein =
anschauen

Weiß nicht =
sprechen

Drei Wahrheiten, die alle vier Fälle verbinden.

Wenn Sie alle vier Geschichten nebeneinander legen, sehen Sie nicht vier Probleme. Sie sehen ein Muster — in drei Schichten.

01 Es gibt nie einen lauten Knall.

Kein einziger der Fälle wurde durch einen offiziellen Prüfprozess entdeckt. Es war immer „Kommissar Zufall“: ein Hinweis von außen, eine Schwesterfirma, eine wachsende Fehlerhäufung. Die Frage ist nicht, ob es bei Ihnen blinde Flecken gibt — sondern **wann** jemand sie findet. Lieber jetzt in die Prüfung gehen. Denn „Kommissar Zufall“ ist unzuverlässig.

02 Fehler passieren, trotz kompetenter Mitarbeiter.

In jedem Case gab es kompetente, loyale Mitarbeiter, die ihre Arbeit gut machten. Das Problem waren nie die Menschen. Das Problem war: Niemand hatte den Job, das System **von außen** anzuschauen. Wer drin steckt, sieht keine blinden Flecken.

03 Vertrauen alleine reicht nicht.

„Wir vertrauen unseren Leuten“ hört man im Mittelstand oft — und es ist gut gemeint. Aber Vertrauen ersetzt keine Prozesse. Gerade die loyalsten Mitarbeiter brauchen klare Strukturen, in denen sie sicher arbeiten können. Kontrolle ist da nicht das Gegenteil von Vertrauen, sondern die **Voraussetzung** dafür.

Wo stehen Sie?

Zählen Sie Ihre türkisen und terrakotta Felder.

Sie haben über alle vier Szenarien hinweg insgesamt **12 Fragen** beantwortet. Jedes **Nein** (türkis) und jedes **Weiß nicht** (terrakotta) zählt. Mintfarbene Ja-Felder sind Ihre sicheren Stellen.

0–1

Sie haben Ihr Haus im Griff. Glückwunsch — und bleiben Sie wachsam.

WEITERMACHEN

2–4

Es gibt punktuelle Lücken. Nichts dramatisches — aber auch nichts, was sich von allein löst.

ANSCHAUEN

5–8

Sie haben mehrere offene Stellen — wahrscheinlich verteilt über Standorte oder Abteilungen.

SPRECHEN

9–12

Hier braucht es einen unabhängigen Blick. Nicht morgen — am besten diese Woche.

SPRECHEN — BALD

Kleine Erinnerung. „Weiß nicht“ ist kein Versagen. Es ist die *ehrlichste* Antwort, die ein Verantwortlicher in einer komplexen Organisation geben kann. Genau dafür gibt es uns.



Ist Ihr Unternehmen sicher?

Lassen Sie uns kurz telefonieren. Ein offenes Telefonat von
Mensch zu Mensch. 20 Minuten.

DIREKT MIT DEM GESCHÄFTSFÜHRER

TELEFON

+49 (0) 711 78 78 62 40

E-MAIL

info@auditpeople.de

Oliver Osswald

GESCHÄFTSFÜHRER · AUDITPEOPLE



Wir sichern Vertrauen.

Kaufmännische Revision und IKS-Lösungen für den familiengeführten
Mittelstand mit weltweiter Präsenz.

AuditPeople GmbH & Co KG

Geschäftsführer: Oliver Osswald · auditpeople.de

© 2026 — Alle Rechte vorbehalten. Inhalte anonymisiert.