

Workshop für GeschäftsführerInnen und Aufsichtsratsmitglieder

„Aufsichtsrat und Beteiligungscontrolling“

–

Finanzdirektor Dr. Karl Kamper

StRH. Dir. Dr. Günter Riegler

–

12. Juni 2008, 14.00 bis 18.00 Uhr



Überblick

1. Einige rechtliche Grundlagen

- Aufgaben des Aufsichtsrates im Überblick
- Haftung und Anforderungen an Aufsichtsräte und Geschäftsführer
- Welche Überwachungsmittel hat der AR?
 - Auskunftsrechte
 - Prüfrechte
 - Empfang und Diskussion von Berichten
 - Prüfung des Jahresabschlusses – Beauftragung des Wirtschaftsprüfers
- § 87 Abs 2 Statut der Landeshauptstadt Graz
 - Gemeinderatzzuständigkeit für Vertreter, Richtlinien, Weisungen
 - FD/Beteiligungscontrolling für Vorbereitung diesbezüglicher GR-Stücke

2. Gesellschaftsorgane und ihre Rollen – Management-Regelkreis

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat (und das Management)

- Gibt es ein übergeordnetes Gesamtziel? Was tut das Unternehmen und warum tut es das?
- Operationalisierung von Zielvorgaben
- Schlüssigkeit von Berichten
- Risk-Management
- IKS – Wegweiser durch eine „terra incognita“

1. Rechtliche Grundlagen - „WAS tut der AR?“

Wesentliche Aufgaben des AR im Einzelnen :

- **Überwachung der Geschäftsführung**
(vergangenheitsbezogen und vorausschauend)
§ 30j Abs 1 GmbHG
- **Jahresabschlussprüfung**
bei einer „großen“ und „mittelgroßen“ GmbH & Co KG
- Mitwirkung an der **Geschäftsführung**
(§ 30j Abs 5 GmbHG, § 95 Abs 5 AktG)
 - Anmerkung: der sogenannte „**Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte**“, zB
 - Liegenschaftstransaktionen
 - Investitionen mit einem im Gesellschaftsvertrag näher festzulegenden Grenzwert
 - Darlehensaufnahmen ab einer bestimmten festzulegenden Größenordnung
 - „Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik“
- **Interessensvertretung** für den entsendenden oder ihn wählenden **Gesellschafter** (§ 30a GmbHG, § 86 AktG)

1. Rechtliche Grundlagen – Weisungsrecht?

Gibt es ein Weisungsrecht des Aufsichtsrats an die GF?

- Grundsätzlich kein Weisungsrecht des Aufsichtsrats an die Geschäftsführer
- Theorie:
 - **GmbH**: Durch Gesellschaftsvertrag/Gesellschafterbeschluss übertragbar
 - **AG**: Kein Weisungsrecht möglich
- Praxis:
 - Kein Unterschied zwischen **GmbH und AG**: indirekte Wirkung
 - Eindeutige und zulässige Gesellschafterwünsche
 - Unklare „Zurufe“ von Einzelpersonen

1. Rechtliche Grundlagen - Haftungsfragen

WIE soll der Aufsichtsrat das tun?

Oberster Gerichtshof: (OGH 31.5.1977 – 5 Ob 306/76)

„§ 99 AktG verweist auf § 84 AktG dessen Abs 1 den Vorstandsmitgliedern die Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters bei deren Geschäftsführung aufträgt. Da das AktG dem AR jede geschäftsführende Tätigkeit genommen hat, passt der Begriff des „Geschäftsleiters“ auf dessen eigentliche Funktion nicht.“

Hauptaufgabe der AR-Mitglieder ist es, die ***Pflicht zur Überwachung der Geschäftsführung*** des Vorstands in deren ***Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit*** wahrzunehmen. Sie richtet sich gegen ***Mängel der Geschäftsführung.***“

1. Rechtliche Grundlagen

Zum Vergleich: Was prüft der Rechnungshof?

- **Zweckmäßigkeit** =
 - Prüfen, ob die Geschäftsführungsmaßnahmen einem „höheren“ Gesamtziel/-zweck entspricht
- **Sparsamkeit** =
 - bestimmtes Ziel mit minimalem Mitteleinsatz erreichen
- **Wirtschaftlichkeit** =
 - maximale Zielerreichung mit bestimmtem Mitteleinsatz
 - Hinweis: bei Stadt idR nicht Mitteleinsatzmaximierung und Gewinnmaximierung!
- **Budgeteinhaltung** =
 - Konnten die Geschäftsführer das Budget einhalten bzw Zielvorgaben zur Akquisition von zusätzlichen Budgetmitteln erfüllen?
- **Ordnungsmäßigkeit und Rechtmäßigkeit**
 - Ist die Buchhaltung transparent / überleitbar zu den Budgets und Soll-/Istvergleichen?
 - Wurden Dokumentations- und Abzeichnungsvorschriften eingehalten?
 - Besteht ein Internes Kontrollsystem?

1. Rechtliche Grundlagen - Haftungsfragen

Haftung der AR-Mitglieder:

Fortsetzung: Oberster Gerichtshof (OGH):

*„Vor allem durch Verletzung (...) der Überwachungspflicht können sich **Mitglieder des AR ersatzpflichtig** machen.*

*Sie haben für den Mangel jener **Sorgfalt** einzustehen, die man nach Lage der Dinge von einem ordentlichen AR-Mitglied, also von einem **Menschen, der in geschäftlichen und finanziellen Belangen ein größeres Maß an Erfahrung und Wissen als ein durchschnittlicher Kaufmann** und die **Fähigkeit besitzt, schwierige rechtliche und wirtschaftliche Zusammenhänge zu erkennen** und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft zu beurteilen, fordern kann.“*

1. Rechtliche Grundlagen - Haftungsfragen

Haftung der AR-Mitglieder:

OGH 26.2.2002 – 1 Ob 144/01k

*„Worauf die **Sorgfaltspflicht im Besonderen** auszurichten ist, ergibt sich vor allem aus der **Branche** des Unternehmens, aber auch aus anderen Faktoren, wie aus dessen **Größe**, dessen **Marktposition** und aus ähnlichen Umständen.*

Demgemäß ist zwar in den gesellschaftsrechtlichen Vorschriften ein objektiv normativer Sorgfaltsmaßstab festgelegt, sodass sich kein Organmitglied mit Erfolg darauf berufen könnte es fehlten ihm die Fähigkeiten, diesem zu entsprechen. Doch muss der AR einer Großbank gewiss anderen Anforderungen entsprechen als der einer Regionalbrauerei. [...]

1. Rechtliche Grundlagen - Haftungsfragen

Verhalten der Geschäftsführer und Vorstände:

*„Die Mitglieder des **geschäftsführenden Organs** müssen sich nicht wie beliebige Unternehmer, sondern **wie ordentliche Geschäftsleute in verantwortlich leitender Position** bei selbstständiger treuhändiger Wahrnehmung fremder Vermögensinteressen verhalten.*

*Akzentuiert wird die Sorgfaltspflicht der **Vorstandsmitglieder der AG** dadurch, dass sie **gänzlich weisungsfrei** gestellt sind (§ 70 AktG).“*

1. Rechtliche Grundlagen - Haftungsfragen

Weiter: OGH zur **Haftung der AR-Mitglieder**

*„Das gilt allerdings **auch für die Mitglieder des AR einer GmbH**. Jedes Mitglied dieses Organs muss über das Wissen und die Erfahrung, die zur kompetenten Bewältigung der dem AR übertragenen Aufgaben erforderlich sind, verfügen.*

*Dazu zählt jedenfalls die **Fähigkeit, die von den Geschäftsführern an den AR herangetragenen Berichte mit entsprechender Sachkenntnis aufzunehmen**, um daraus die richtigen Schlüsse für die zu treffenden Entscheidungen über Geschäftsführungsmaßnahmen ziehen zu können. Nur so kann sichergestellt werden, dass der AR insgesamt jenes Wissen, das zur kompetenten Bewältigung seiner Aufgaben erforderlich ist, aufbringt.“*

1. Rechtliche Grundlagen - Haftungsfragen

Weiter: OGH zur **Haftung der AR-Mitglieder**

*„Jedes einzelne Mitglied muss daher in der Lage sein, die ihm von anderen – allenfalls auch zugezogenen Sachverständigen – gelieferten Informationen zu verstehen und sachgerecht zu würdigen. [...] Der **Fehlschlag unternehmerischer Entscheidungen ist nicht schon an sich pflichtwidrig**, würde dem Organ doch sonst das Unternehmerrisiko aufgebürdet, das stets bei der Gesellschaft bleibt.*

*Nur die Verletzung der Pflicht zur branchen-, größen- oder situationsadäquaten Bemühungen kann dem Organ als Pflichtverletzung vorgeworfen werden. **Oberste Richtschnur** sorgfältigen Verhaltens der AR-Mitglieder ist das **Wohl des Unternehmens**.“*

1. Rechtliche Grundlagen – Mittel der Überwachung

Mittel der Überwachung:

- **Informationspflicht der Geschäftsführer**
 - Jahresbericht
 - Quartalsbericht
 - Sonderbericht
- **Auskunftsrecht** des Aufsichtsrats
- Inhalt der **Berichte** (mündlich/schriftlich)
- **Einsichts- und Prüfungsrecht**
- **Befragung des Abschlussprüfers**

1. Rechtliche Grundlagen – Auskunftsrechte

Antragsrecht auf Auskunft:

- Jedes einzelne AR-Mitglied, aber nur Bericht zu Händen des AR-Vorsitzenden
- Lehnen die GF die Berichterstattung ab:
 - Antrag kann nur dann aufrecht erhalten werden, wenn ein zweites AR-Mitglied das Verlangen unterstützt.
 - Der AR-Vorsitzende kann die Berichterstattung auch ohne Unterstützung durch ein zweites AR-Mitglied verlangen.

Aber:

- Pflicht der GF zur unbedingten Offenheit
- Verschwiegenheits- und Treuepflicht der AR-Mitglieder
- Bei konkreter **Gefahr der mißbräuchlichen Verwendung** können **GF die Berichterstattung verweigern**

1. Rechtliche Grundlagen – Auskunftsrechte

Besondere Überwachungsmaßnahmen:

bei **Verdacht von Verletzung der GF-Pflichten**:

- Gesamt-AR kann beschließen:
 - Befragung einzelner GF
 - Befragung von Mitarbeitern
 - Befragung durch beauftragte SV

- Kein Befragungsrecht des einzelnen „neugierigen“ AR-Mitglieds

1. Rechtliche Grundlagen – Berichte an den AR

Inhalt der diversen Berichte - Überblick:

- Erhebliche Geschäftsführungsmaßnahmen
- Beabsichtigte Geschäftspolitik
- Grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftsführung
- Lage der Gesellschaft
- Ordnungsmäßigkeit und Rechtmäßigkeit des Jahresabschlusses
- Ordnungsmäßigkeit des Rechnungswesens (einschließlich IKS)

1. Rechtliche Grundlagen – Prüf- und Einschaurechte

Überprüfungs- und Einschaurechte des AR:

- **Überprüfungsrecht steht nur dem Gesamt-AR zu**
 - AR kann „Bücher und Schriften“ einsehen und prüfen (auch durch SV)
 - Einsichts- und Prüfungsrecht besteht selbstständig neben dem Recht auf Berichterstattung
- **Kein Einsichts- und Prüfungsrecht des einzelnen „neugierigen“ AR-Mitglieds**

1. Rechtliche Grundlagen – Jahresabschluss

- **§ 30h GmbHG**

„Den Sitzungen, die sich mit der Prüfung des Jahresabschlusses (...) beschäftigen, ist jedenfalls der Abschlussprüfer zuzuziehen.“ (IRÄG 1997)

- **Was prüft der handelsrechtliche Abschlussprüfer?**

- Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften und Gesellschaftsvertrag
- Einhaltung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bei Buchführung und Jahresabschluss
- Aufgliederung und Erläuterung von Posten des Jahresabschlusses
- Nachteilige Entwicklungen der Vermögens-/Finanz- und Ertragslage sind anzuführen und zu erläutern
- Redepflicht bei Gesetzes-/Gesellschaftsvertragsverletzung und bei Bestandsgefährdung
- URG

- **Fragen an den Abschlussprüfer (Beispiele):**

- Waren Sie bei der Inventur anwesend?
- Haben Sie Bankbriefe/Saldenbestätigungen eingeholt und wie waren die Ergebnisse?
- Welche Prüfungsschwerpunkte haben Sie in Bezug auf das IKS gesetzt?
- Haben Sie Funktionstests durchgeführt?
- Welche Prüfungshandlungen haben Sie in Bezug auf Fraud and Error gesetzt?
- Haben Sie die Risikostrategie des Unternehmens geprüft?

1. Rechtliche Grundlagen – Jahresabschluss

- **Bilanzkosmetik**
 - Bewusste Beeinflussung des Gesamteindruckes eines Jahresabschlusses
- **Bilanzfälschung**
 - Einbuchen von Forderungen/Erträgen ohne reale Grundlage auf Grund von Scheinrechnungen (XEROX, Parmalat)
 - Unterlassen von gebotenen Abschreibungen (zB bei Forderungen); Fälschung von Saldenbestätigungen
 - Unterlassen von Drohverlustrückstellungen, obwohl drohende Verluste bei einem neuen Auftrag/Bauwerk etc bereits absehbar sind
 - Nichtbekanntgabe von Haftungen („Unterstrichpositionen“), die gegenüber Dritten für Schulden anderer übernommen wurden (BHI)
 - Falsche Periodengewinnabgrenzung (Abgrenzungsbuchungen von vorausempfangenen Erträgen über PRA)
 - Aber auch: Hinausschieben von Umsatz-/Gewinnrealisation ins nächste Jahr (Revenue Recognition – insb bei Softwareunternehmen, Versandhandel, Baubilanzen)
 - Fiktives Eigentum einbuchen (FlowTex)

1. Rechtliche Grundlagen – Jahresabschluss

- **§ 255 AktG bzw § 122 GmbHG**

Mit Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe bis zu 360
Tagsätzen zu bestrafen ist, wer ...

- ... in Jahresabschlüssen, mündlichen Darstellungen gegenüber Hauptversammlung, Abschlussprüfer, Aufsichtsrat, öffentlichen Aufforderungen zur Beteiligung an der Gesellschaft oä
- ... die Verhältnisse der Gesellschaft, von verbundenen Unternehmen oder erhebliche Umstände, auch wenn sie nur wenige Geschäftsfälle betreffen, unrichtig wiedergibt, verschleiert oder verschweigt.

1. Rechtliche Grundlagen – Wirtschaftsprüfer

Die Bestellung des gesetzlichen Abschlussprüfers (§ 270 UGB) wird durch vier Verfahrensschritte begründet:

1. **Mit FD abgestimmter Vorschlag durch den Aufsichtsrat** aufgrund des Vorschlags eines allfälligen Prüfungsausschusses
→ **Siehe aber auch gleich unten: Prüfer muss Erklärung nach 270 (1) vorlegen**
2. **Wahl durch die Gesellschafter** (Hauptversammlung oder Gesellschafterversammlung; § 270 Abs 1 HGB),
3. **Erteilung des Prüfungsauftrags** durch das zuständige Organ,
4. **Annahme** des Prüfungsauftrags durch den Abschlussprüfer. (Schuldrechtliche Vereinbarung).

Prüfungshonorare - übliche Stundensätze – sollten vor der Wahl durch den Gesellschafter durch Anbotseinholung abgeklärt werden:

Übliche Stundensätze (großer Prüfungsgesellschaften):

- EUR 70,00 bis EUR 100,00 für **Revisionsassistenten** (in der Regel: Berufsanwärter)
- EUR 100,00 bis EUR 150,00 für **Prüfungsleiter/Manager on site** (in der Regel: Mitarbeiter mit mehrjähriger Erfahrung und Berufsbefugnis als StB oder WP)
- Ab EUR 180,00 (bis zu EUR 350,00 oder höher): Stundensatz für den zuständigen **Kanzleipartner/Geschäftsführer**

Bei der **Anbotseinholung** sollten jedenfalls ein **grober Prüferinsatzplan** (Prüferkategorie, geplanter Stundenaufwand pro Prüfer bzw Prüfgebiet, berechnete Stundensätze) verlangt werden.

1. Rechtliche Grundlagen – Wer darf Abschlussprüfer sein?

- **Qualifikationserfordernisse: siehe WTBG**
(Eigenverantwortlichkeit, Weisungsungebundenheit, etc)
 - **Qualitätssicherung – Peer-Review**
 - Siehe **Abschlussprüfungs-QualitätssicherungsGesetz (AQSG, zuletzt geändert 2005)**
 - Abschlussprüfer müssen sich alle sechs Jahre einer externen Überprüfung durch einen anderen Abschlussprüfer hinsichtlich Einhaltung der Prüfungsqualität unterziehen
 - bei Prüfern von Banken, Versicherungen, Pensionskassen und Unternehmen, die Wertpapiere begeben: **3 Jahre** – sogenannte „**Unternehmen öffentlichen Interesses**“
 - **Oberaufsicht durch eine neue Behörde (Qualitätskontrollbehörde) sowie durch einen „Arbeitsausschuss“ (Wirtschaftsprüfer und Mitglieder der Revisionsverbände)**
 - Bestellungsmechanismen für neue „Prüfer der Prüfer“
 - Nach bestandener Prüfung gibt es eine „**Bescheinigung**“: „**Die Qualitätssicherungsmaßnahmen des der externen Qualitätsprüfung unterzogenen Prüfungsbetriebes sind angemessen.**“
 - Abschlussprüfer und Prüfungsgesellschaften gemäß Abs. 2 dürfen einen Auftrag zur Abschlussprüfung gemäß Abs. 1 nur bei Vorliegen einer Bescheinigung gemäß § 15 annehmen, deren Erteilungsdatum im Zeitpunkt der Annahme eines solchen Auftrages nicht länger als drei Jahre zurückliegt.
- **Fragen Sie nach der Bescheinigung!**

1. Rechtliche Grundlagen – Wer darf nicht Abschlussprüfer sein?

Erklärung gegenüber Aufsichtsrat vor Wahl des Abschlussprüfers:

→ § 270 Abs 1 HGB

- Wenn ein Aufsichtsrat besteht, so hat dieser einen Vorschlag für die Wahl des Abschlussprüfers zu erstatten.
- Vor Erstattung dieses Vorschlags sowie vor der Wahl durch die Gesellschafter hat der Abschlussprüfer
 - eine nach Leistungskategorien gegliederte Aufstellung über die für das vorangegangene Geschäftsjahr **von der Gesellschaft erhaltenen Gesamteinnahmen** vorzulegen und
 - über seine **Einbeziehung in ein gesetzliches Qualitätssicherungssystem** zu berichten sowie
 - alle Umstände darzulegen, die die **Besorgnis einer Befangenheit** begründen könnten.

1. Rechtliche Grundlagen – Aufsichtsrat - Ausschüsse

Ausschüsse:

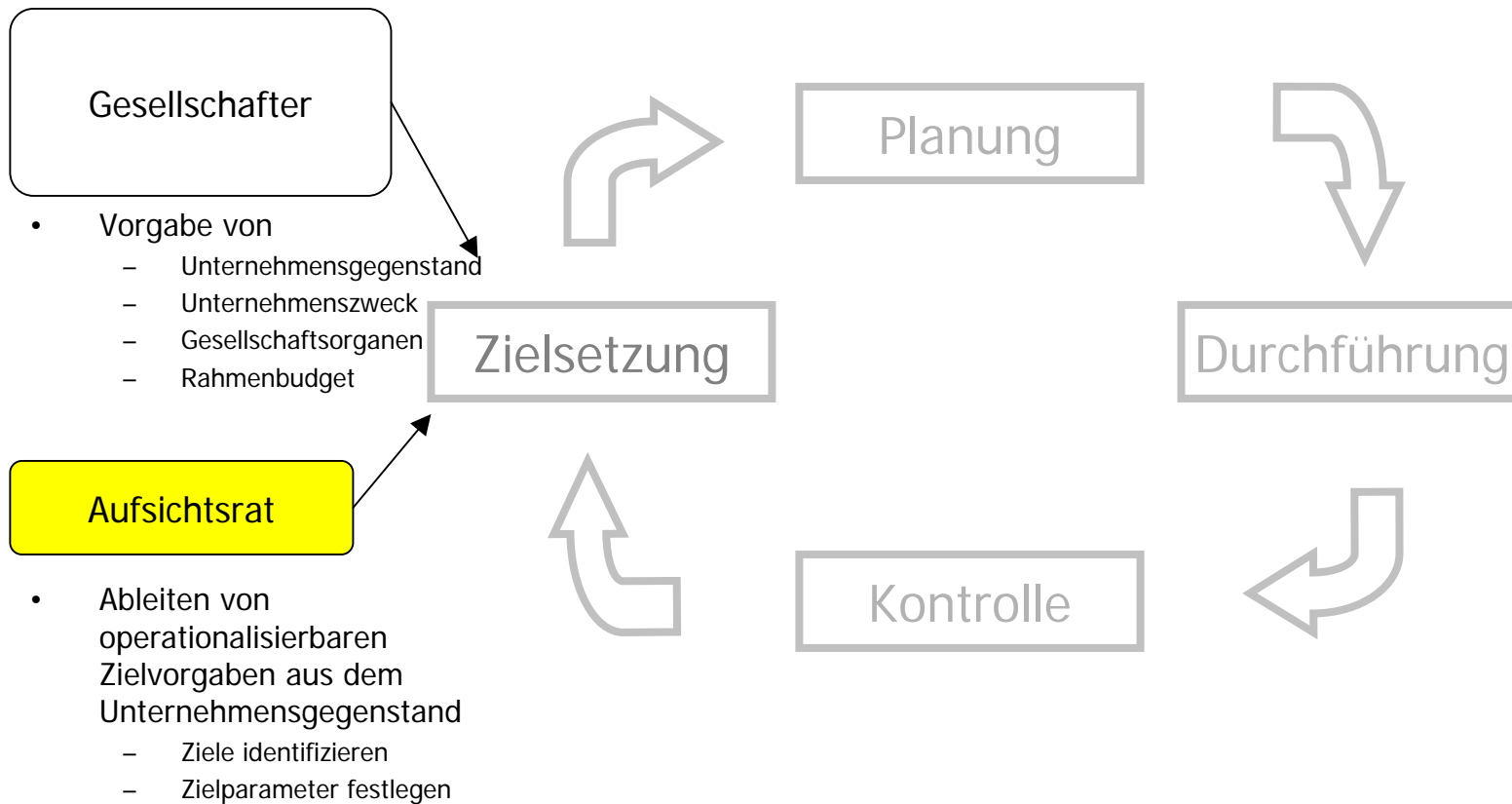
- AR-Mitglied grundsätzlich zur Teilnahme an allen Ausschüssen berechtigt
- Allgemeine Überwachungsaufgaben NIEMALS an Ausschüsse delegierbar
- Delegierbar ist Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte

1. Rechtliche Grundlagen - Eigentümerrechte

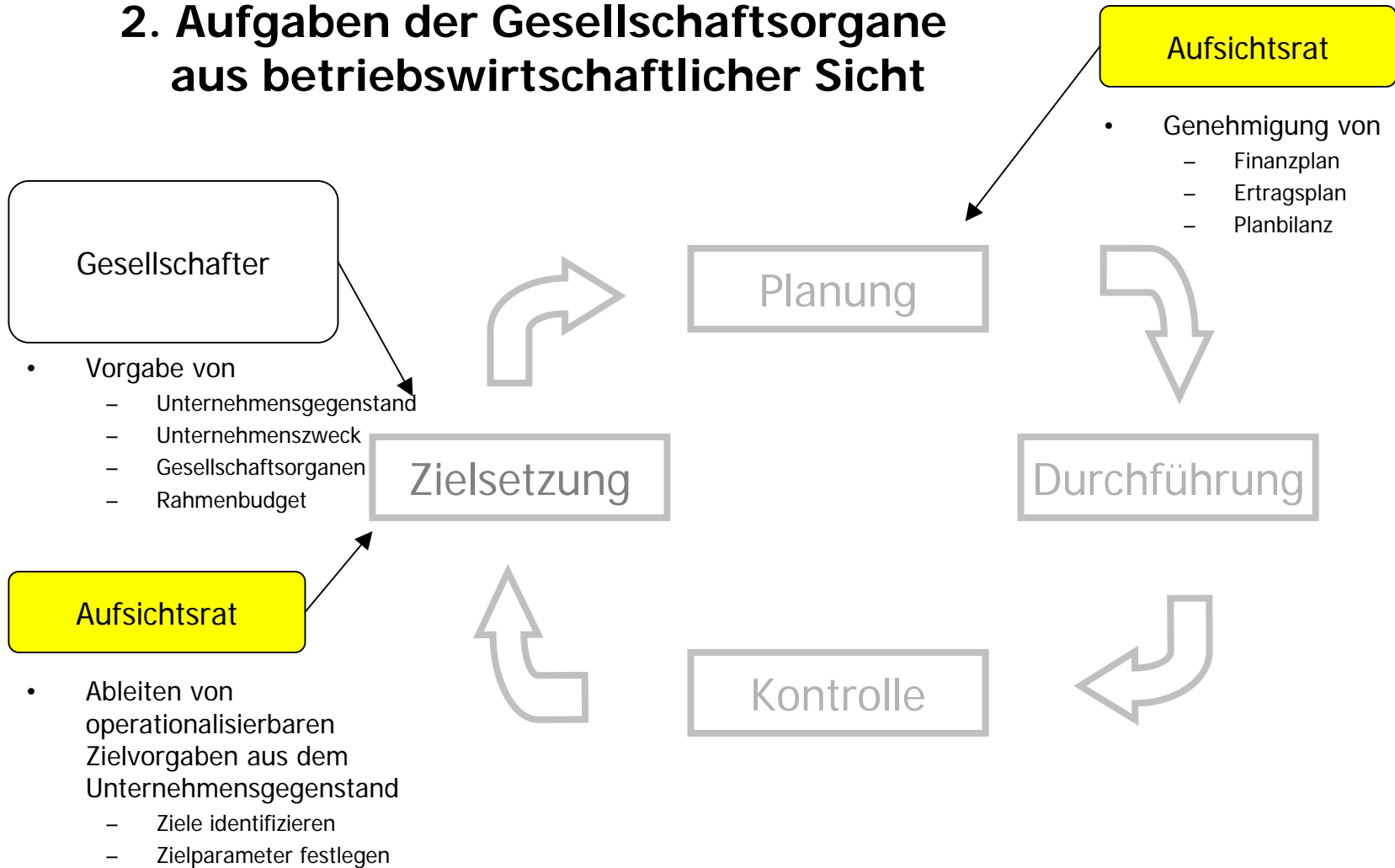
- Wahrnehmung der Gesellschafterrechte
- Herrschaftsrechte: Ausübung des Stimmrechts
- Vermögensrechte: Geltendmachung des Gewinnanspruchs
- Minderheitenrechte: Einberufung der GV, Anträge zur Tagesordnung
- Individualrechte: Nichtigkeitsklage
- Kontrollrechte: Fragerecht in der GV (bei der AG: HV)
- Antragsrecht auf Revisorenbestellung
- Bei der Abstimmung: Bindung an die Stimmrechtsermächtigung durch Gemeinderatsbeschluss

Themenwechsel – Folie „zum Verschnaufen“

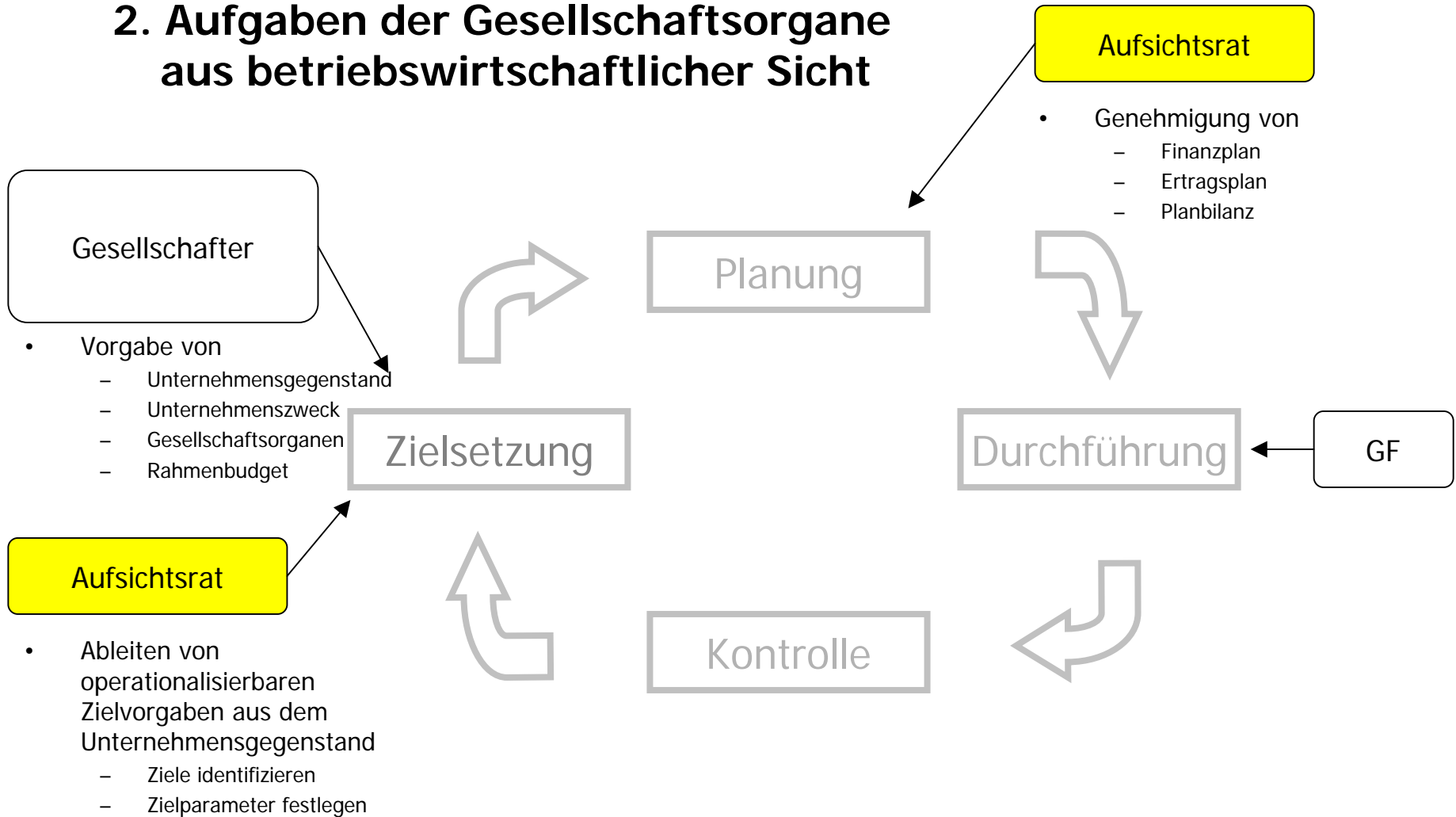
2. Aufgaben der Gesellschaftsorgane aus betriebswirtschaftlicher Sicht



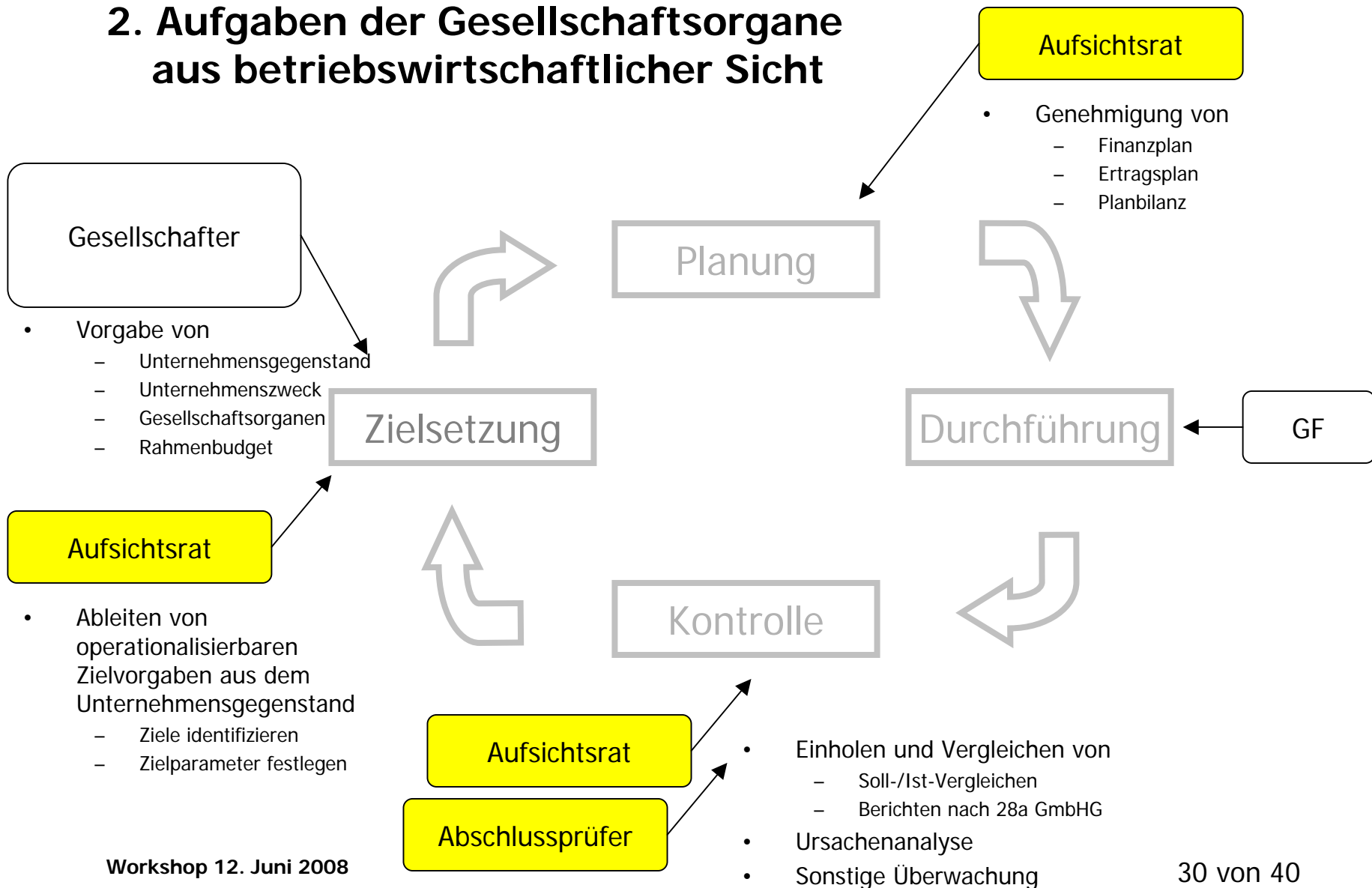
2. Aufgaben der Gesellschaftsorgane aus betriebswirtschaftlicher Sicht



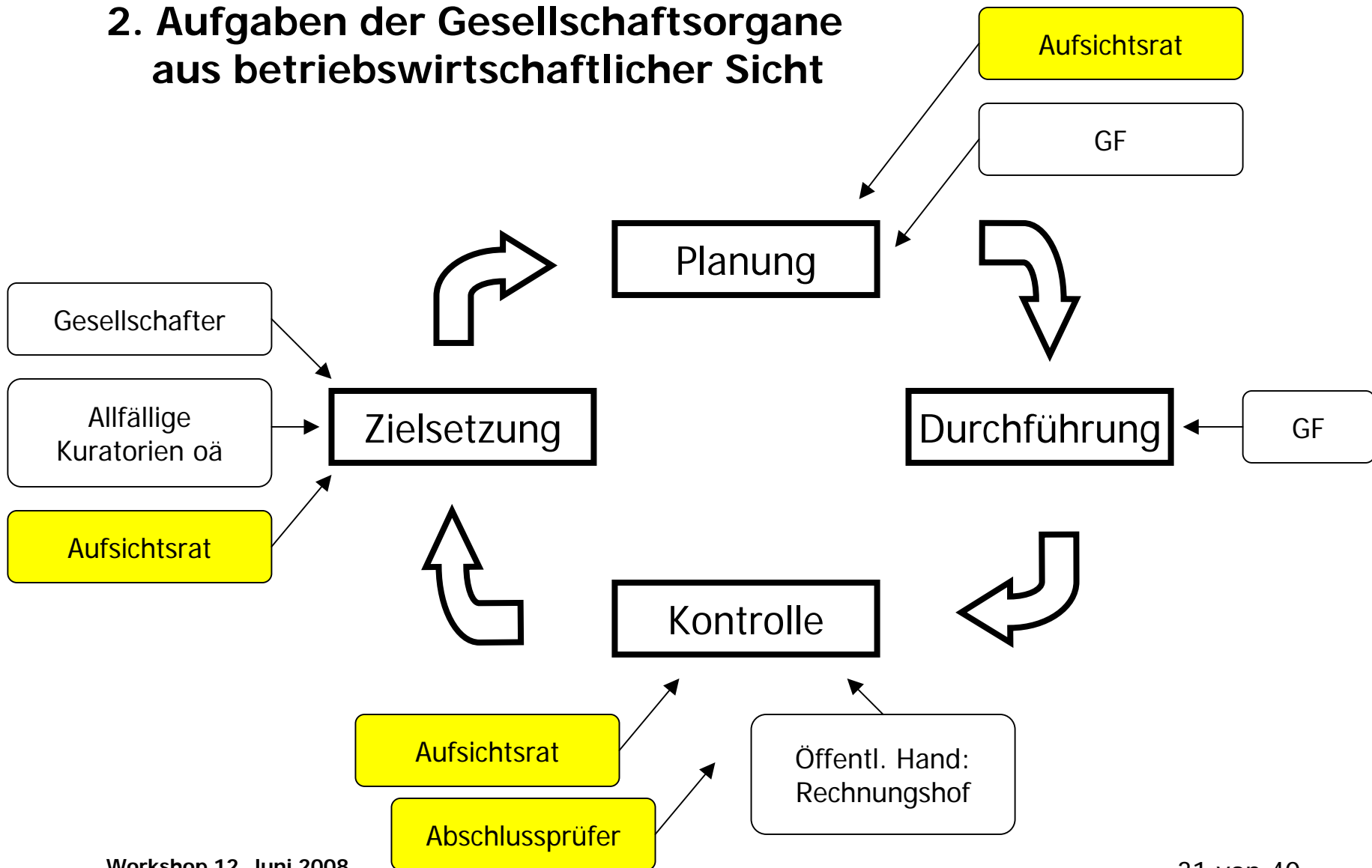
2. Aufgaben der Gesellschaftsorgane aus betriebswirtschaftlicher Sicht



2. Aufgaben der Gesellschaftsorgane aus betriebswirtschaftlicher Sicht



2. Aufgaben der Gesellschaftsorgane aus betriebswirtschaftlicher Sicht



3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

Gibt es überhaupt ein **übergeordnetes Gesamtziel**, an dem sich die strategischen Entscheidungen orientieren?

Die Antwort auf diese Frage erfordert eine

Auseinandersetzung mit Fragen wie zB:

- In welchem **Marktsegment** ist das Unternehmen tätig? Gibt es **Mitbewerb**?
- Wollen wir im **Hochqualitäts-/Hochpreisbereich** tätig sein, oder wollen wir eine **bestimmte Leistung zu minimalen Kosten** erbringen?
- Hinterfragt das Management laufend die Produkte/Dienstleistungen auf ihre Effektivität und auf **Kosten-Nutzen-Aspekte**?
- Was ist das „**Geschäftsmodell**“? Dh: womit verdient das Unternehmen Geld und wo liegen die wichtigsten **Kostentreiber**?
- Welche Argumente sprechen überhaupt dafür, bestimmte Produkte/Dienstleistungen selbst zu erbringen? (**Outsourcing? Synergien? Allianzen?**)

- Sonderthema **Synergien**

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

OPERATIONALISIERUNG von ZIELVORGABEN

- **Typische Ziele bei werbenden Unternehmen**
 - Umsatz
 - Marktanteil
 - Gewinnziele
 - ...
- **Mögliche Ziele bei Zweckgesellschaften**
 - Wie sollen die budgetierten Mittel auf einzelne Aufgaben verteilt werden ?
 - Kartenverkauf
 - Anzahl wissenschaftl./ künstlerischer Publikationen
 - Anzahl sanierter Wohnungen
 - Auslastung der Veranstaltungssäle
 - ...
 - ...

Raum für kreative Ideen – was sind die „Key-Performance-Indicators“ im Unternehmen?

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

Schlüssigkeit der zahlenmäßigen Berichte

- **Planungsrechnungen**

- Nach Quartalen und nach wesentlichen Produktparten aufgegliedert
- Unterteilung der Einnahmen nach wesentlichen Quellen (Fremderlöse, Zuschüsse etc)
- Unterteilung der Aufwendungen nach Produktparten und Aufwandsarten
 - Material-, Personal-, Abschreibungsaufwand, Sachaufwand
 - Unterteilung der Aufwendungen nach Produktparten und Aufwandsarten

- **Soll-/Ist-Vergleiche**

- Nach derselben Gliederung mit Erläuterung der wesentlichen Abweichungen
- Ziel: „Planungstreue“ (ist ein Qualitätsmaßstab für das Management)
- **Windfall-Profits:** Sind die Ergebnisse (Gewinn-/Verlust) durch außerordentliche Maßnahmen „geschönt“?
 - Außerplanmäßige Einnahmen zB aus Kursgewinnen, Veranlagungserträgen, Anlagenverkauf?

- **Investitionsplanung**

- Vorteilhaftigkeitserwägungen hinterfragen
- Return on Investment?

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

Einige Worte zum „Risk-Management“

Sind sich **Management und Aufsichtsrat** der wesentlichen Risiken bewusst?

- **Marktrisiken:**
 - Bedrohung durch Mitbewerber?
 - Abhängigkeit von einzelnen Kunden?
 - Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten?
 - Produktrisiken?
 - Politische/Wirtschaftliche Risiken?
- **Vermögensrisiken:**
 - Sicherheit des gelagerten Vermögens? (zB Warenlager, Geldbestände, Anlagen ...)
 - Risiken bei Vermögenstransaktionen? (zB Geldflüsse, Warenbewegungen ...)
- **Sonstige Risiken (beispielhaft):**
 - IT-Risiken? (zB Datenverlust, Datenmissbrauch, IT-Beschädigungen ...)
 - Abhängigkeit von Schlüsselpersonal? (Know-How-Sicherung, Marktbeziehungen der Mitarbeiter ...)
 - Abhängigkeit von externen Lieferanten? (IT-Lieferant, Berater ...)
 - Vertragsrisiken? („Schlummernde Zeitbomben in Verträgen“)
 - Steuerliche Risiken?

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

Einige Worte zum „Risk-Management“

Welche **Strategien zur Risikobewältigung** gibt es?

Mögliche Antworten:

- **Funktionstrennung, 4-Augen-Prinzip, IKS schlechthin**
- **Marktrisiken:** Marktbeobachtung, Streuung von Kunden-/Lieferantenbeziehungen oder Absatz-/Beschaffungsmärkten, Beobachtung des technischen Fortschrittes
- **Vermögensrisiken:**
 - Zugangsbeschränkungen, regelmäßige Kontrollen und Berichte über den Vermögensbestand
 - Jede Vermögenstransaktion ist eine potenzielle Fehlerquelle – wird vertieft!
- **Versicherung von Risiken**
- **Abwälzung von Risiken** (zB Wechselkursrisiken, Zinsrisiken etc)
- **Einbindung des gesamten Managements in die Risikoanalyse** (Risk-Assessments)
- **Diskussion der Risikobeurteilung auch mit dem Aufsichtsrat**

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

Internes Kontrollsystem (IKS)

IKS im Beschaffungsbereich

- Aufbau- und Ablauforganisation im Einkauf
- Wer ermittelt den Bedarf? Wer bestellt? Wer übernimmt? Wer kontrolliert?
- Beleglauf
- Schlüsselpersonal
- 4-Augen-Prinzip, Funktionstrennung

IKS im Absatzbereich

- Wer kann neue Kunden „akzeptieren“?
- Wie werden Konditionen festgelegt?
- Wer übernimmt Bestellungen? Wer schreibt Fakturen?
- Schlüsselpersonal
- 4-Augen-Prinzip, Funktionstrennung

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

Internes Kontrollsystem (IKS)

IKS im Personalbereich

- Wer erhebt Personalbedarf?
- Wer legt Konditionen fest?
- Gibt es ein Organisationshandbuch?
- Gibt es Karriereplanung/Karrieregespräche/Evaluierungsanleitungen?
- Anwesenheitserfassung
- Unternehmenskultur
- Motivation
- Gehaltsniveau
- Schlüsselpersonal

3. Einzelthemen für den Aufsichtsrat

Internes Kontrollsystem (IKS)

IKS im Finanzmittelbereich

- Wer hat Kontenzeichnungsberechtigung?
- Wer verfügt über Telebanking-Codes?
- Wer zeichnet Zahlungsfreigaben ab? Welche Kontrollen?
- Kassenwesen, Kassensysteme
- Richtlinien für Kreditaufnahmen

IKS im EDV-Bereich

- Hard- und Softwaresicherheit
- Zugangsberechtigungen
- EDV-Architektur

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:
Günter Riegler - Karl Kamper