

Workshop

**„Die Rolle der Aufsichtsräte in Beteiligungen der Stadt Graz“**

–

**Dr. Günter Riegler, WP/StB – Stadtrechnungshof Graz**

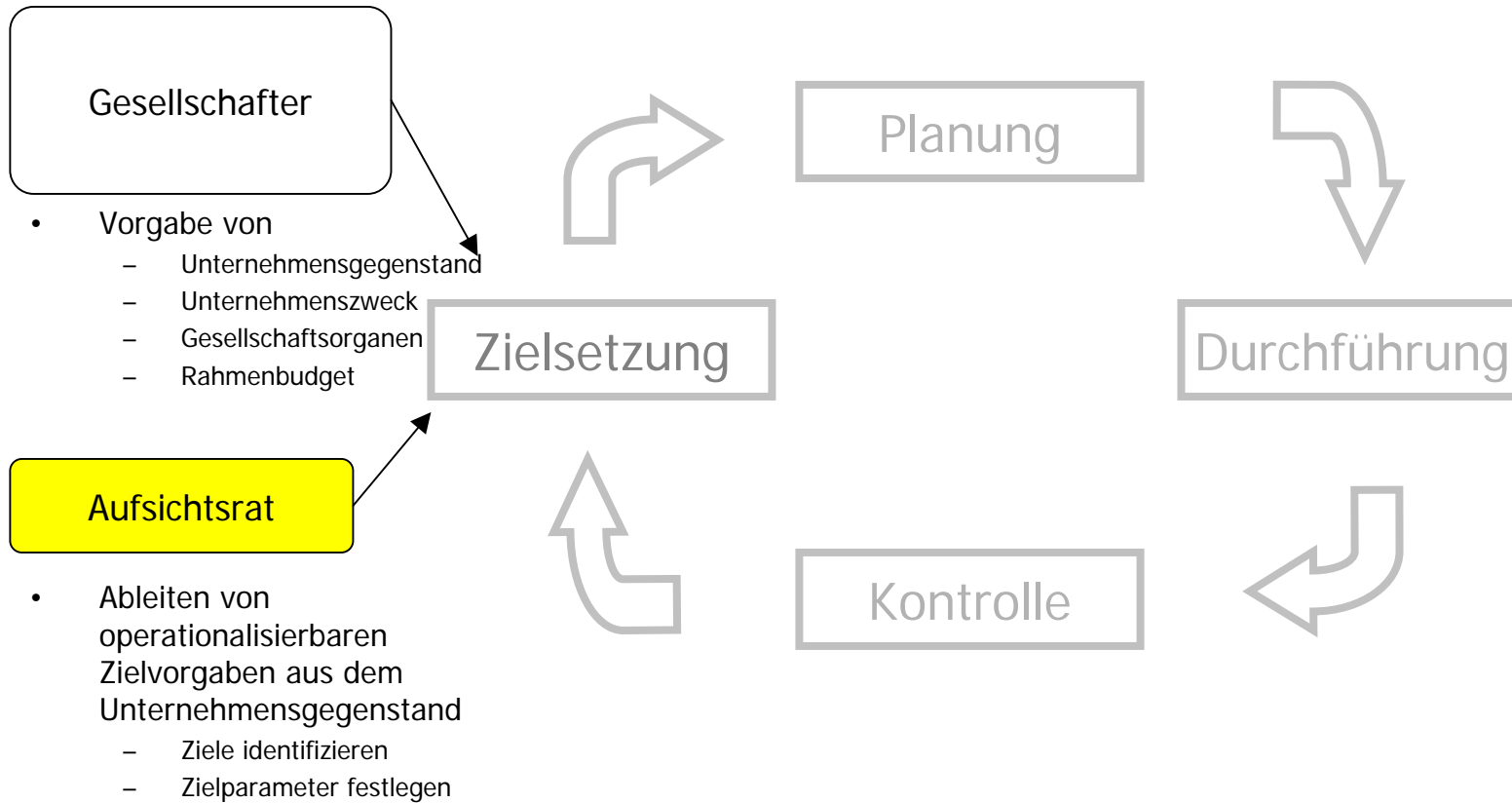
–

„Inhaltliche Schwerpunkte und Prozedere beim Ausüben der Aufsichtsratsfunktion aus der Sicht des Rechnungshofes.“

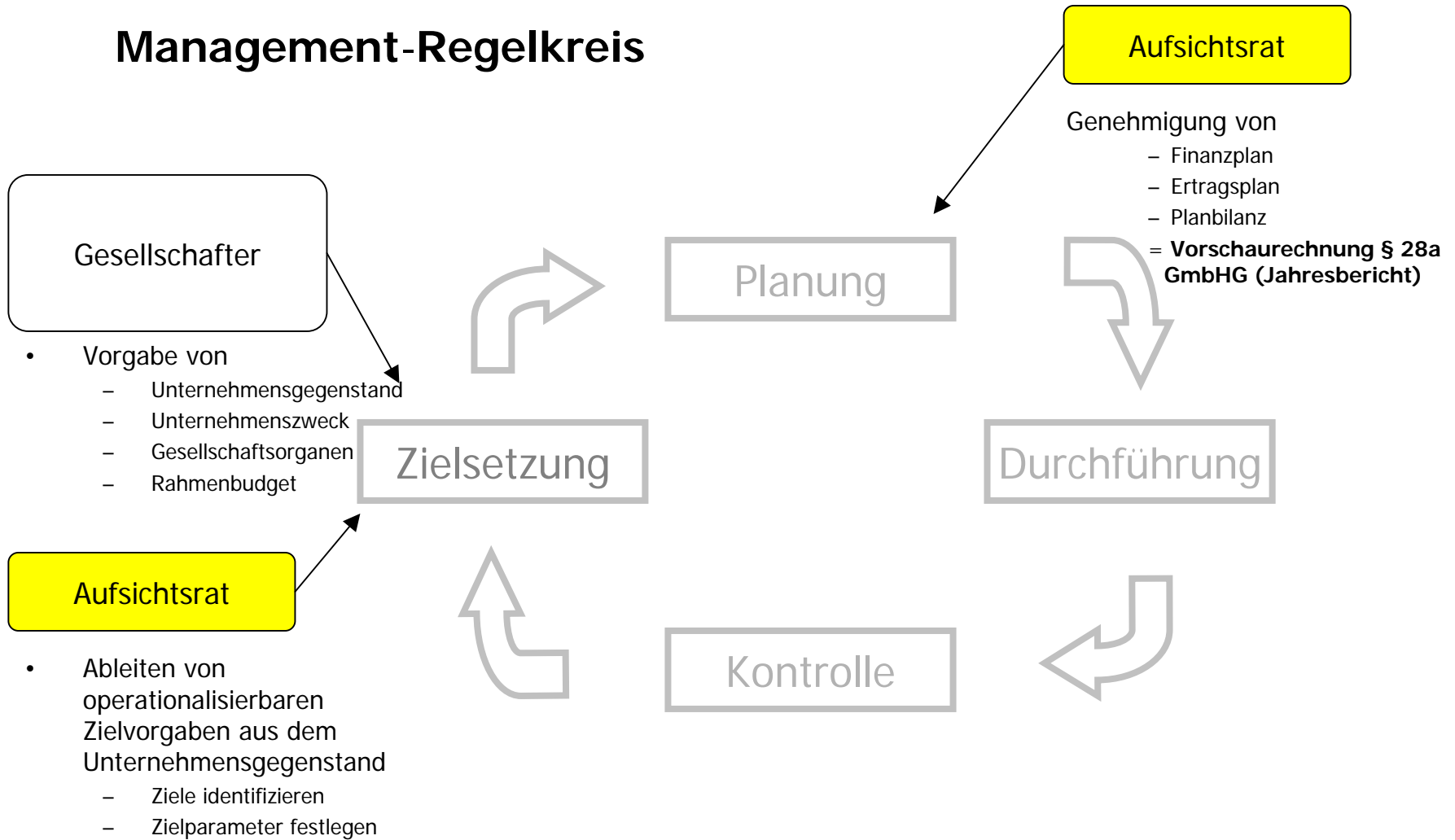
–

19. Mai 2005, 14.00 bis 18.00 Uhr

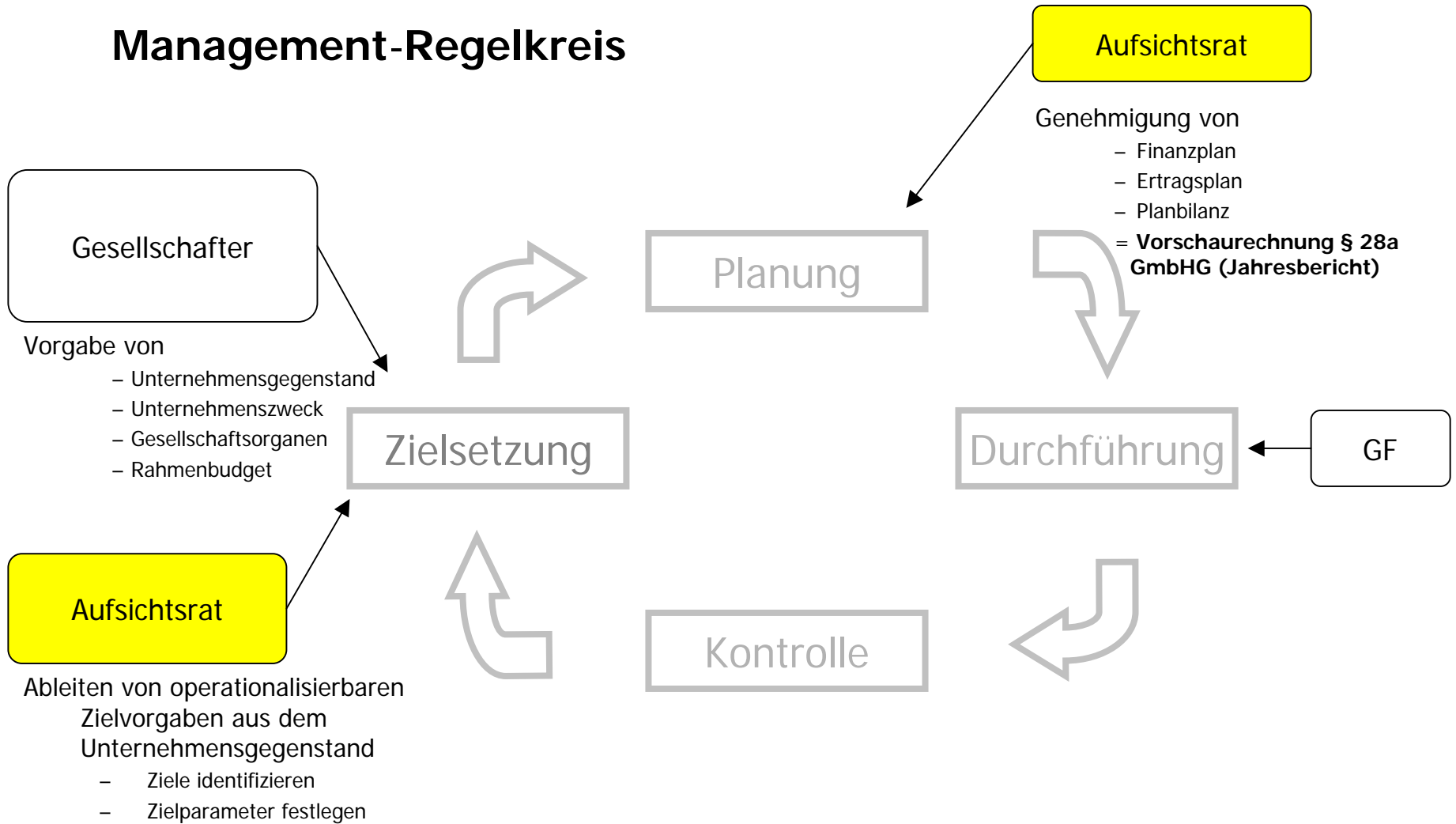
## Management-Regelkreis



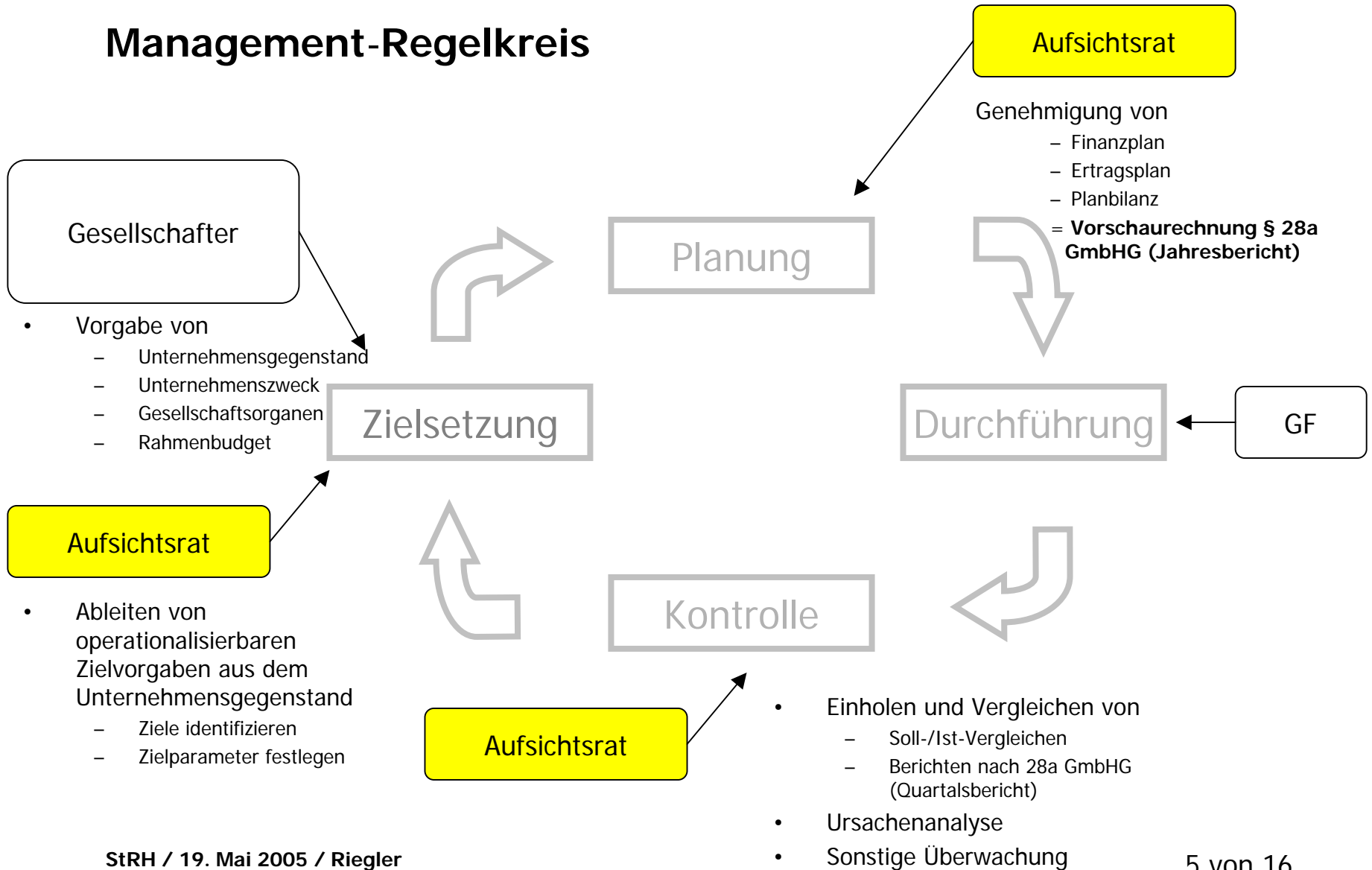
# Management-Regelkreis



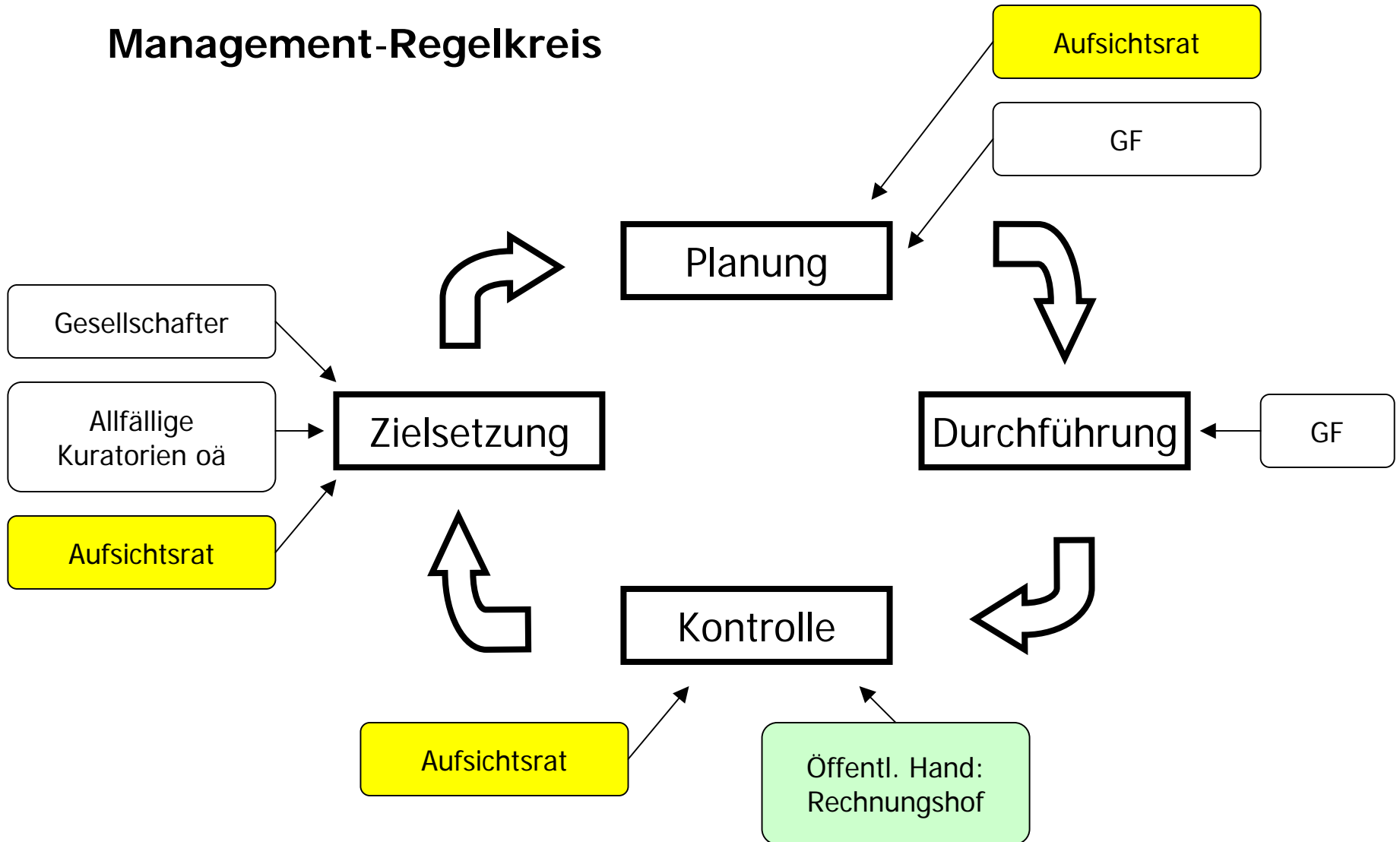
# Management-Regelkreis



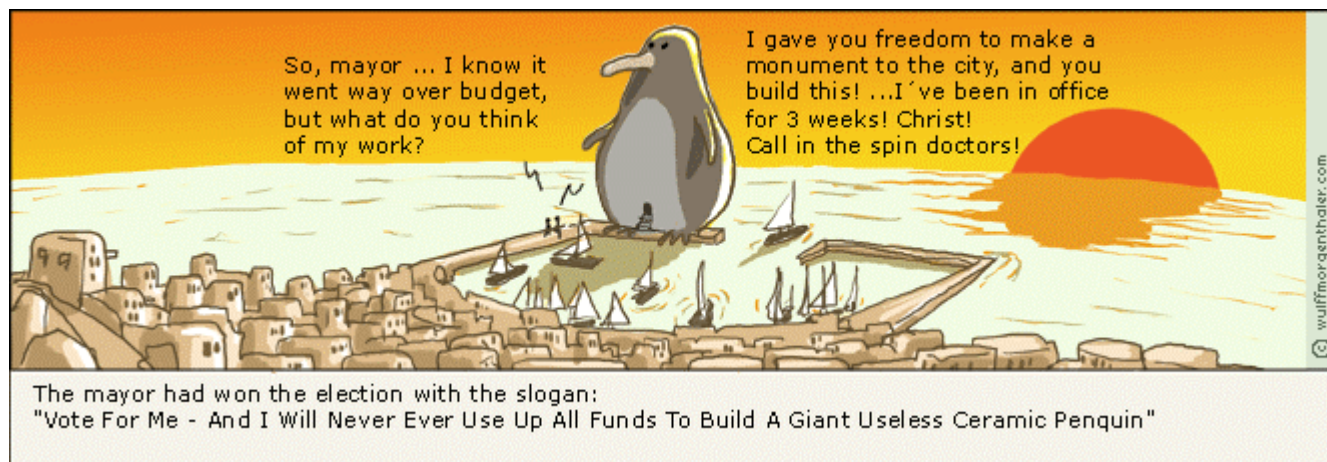
# Management-Regelkreis



# Management-Regelkreis



## Aufgaben des Rechnungshofes



## Gebarungsprüfung durch den Rechnungshof

- Sparsamkeit =
  - bestimmtes Ziel mit minimalem Mitteleinsatz erreichen
- Wirtschaftlichkeit =
  - maximale Zielerreichung mit bestimmtem Mitteleinsatz
- Zweckmäßigkeit =
  - Einordnung der Mittelverwendung unter die (operationalisierbaren) Zielsetzungen → Wurde mit den Ausgaben der/die Zweck(e) verfolgt?
- Budgeteinhaltung =
  - Konnten die Geschäftsführer das Budget einhalten bzw Zielvorgaben zur Akquisition von zusätzlichen Budgetmitteln erfüllen?
- Ordnungsmäßigkeit
  - Ist die Buchhaltung transparent / überleitbar zu den Budgets und Soll-/Istvergleichen?
  - Wurden Dokumentations- und Abzeichnungsvorschriften eingehalten?
  - Besteht ein Internes Kontrollsystem?

Wurde überhaupt festgelegt,  
ob Sparsamkeit ODER  
Wirtschaftlichkeit  
zu verfolgen sind?

Wurden überhaupt  
quantifizierbare  
Zielvorgaben festgelegt?

## Voraussetzungen für die Gebarungsprüfung

### (1) 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
  - ...

## Voraussetzungen für die Gebarungsprüfung

### (2) ÜBERLEITBARKEIT von verschiedenen Rechenwerken

- **Buchhaltung**

- Gliederung von Sachverhalten nach Aufwands-/Ertragsarten und Bilanzposten
- Abgrenzung von Einnahmen/Ausgaben nach Periodenzugehörigkeit
- Bildung von Wertberichtigungen und Rückstellungen
- Abschreibungen / Investitionen

- **Budgetierung**

- Gliederung von Sachverhalten nach Sparten/Profit-Centers/Projekten
- Zumeist Cash-Flow-orientiert, dh
  - Einzahlung in Jahr 1 aber Ertrag im Jahr 2 → Cash-Flow besser als Buchhaltung
  - Aufwand in Jahr 1 aber Auszahlung in Jahr 2 → Buchhaltung besser als Cash-Flow
- Investitionen statt Abschreibungen

## Voraussetzungen für die Gebarungsprüfung

### (3) DOKUMENTATION

- **Belegmäßige Dokumentation**
  - Kontierung von Belegen auf Buchhaltungsebene
  - Kontierung nach Projekten/Profit-Centers/persönliche Zuständigkeiten
- **EDV-mäßige Dokumentation**
  - Buchhaltungsjournal MIT Kontierungsfeldern für Projekte/Profit-Centers ...
  - Als Download maschinell lesbar zur Verfügung gestellt
  - Aufbewahrungspflichten
- **Dokumentation von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen**
  - Aufbewahrung von Verhandlungsprotokollen über Vertragsinhalte, Honorarfestlegungen, Ausschreibungen
  - Dokumentation von Benchmarks (Kosten/Preise „am Markt“)
  - Dokumentation von Kostenplanungen und Istkosten auf Projektebene/Profit-Centerebene
  - Dokumentation von Zweckmäßigkeitüberlegungen
  - Dokumentation von „Zwischenrufen“ und Gesellschafterweisungen

## Voraussetzungen für die Gebarungsprüfung

### (4.1.) 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
- Einhaltung des Vergaberechts? Vergleich mehrerer Anbieter?

#### **IKS im Absatzbereich**

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

## Voraussetzungen für die Gebarungsprüfung

### (4.2.) 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

## Voraussetzungen für die Gebarungsprüfung

### (4.3.) 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

## Kommunikation mit dem Abschlussprüfer

- **§ 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?

- **Prüfungsanweisungen für den „Konzern“ Graz**

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!