

1x1 FÜR AUFSICHTSRÄTE

Praxistipps für die Arbeit im Aufsichtsrat



IFAM



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

1x1 FÜR AUF SICHTSRÄTE

Praxistipps für die Arbeit im Aufsichtsrat

INHALT

NEU IM AUFSICHTSRAT	5
Beschaffen Sie sich Informationen	5
Ihre Aufgaben als Betriebsrat im Aufsichtsrat	5
Haftung	5
Versicherung	6
IM VORFELD DER AUFSICHTSRATSSITZUNG	7
Bereiten Sie sich gut auf die Sitzung vor	7
Betrachten Sie sich als Betriebsrat nicht als closed shop	7
Machen Sie Vorbesprechungen mit der Geschäftsführung	7
Fordern Sie – wenn notwendig – die Sitzungsunterlagen ein	7
Nehmen Sie an den Sitzungen teil	8
Planen Sie ausreichend Zeit ein	8
Bestimmen Sie die Tagesordnung mit	8
IN DER AUFSICHTSRATSSITZUNG	9
Engagieren Sie sich aktiv in der Sitzung	9
Berichterstattung und Auskunftsverlangen	9
Wer fragt führt	9
Stellen Sie offene Fragen	9
Als Betriebsrät:in haben Sie viele Qualitäten	10
Bleiben Sie „lästig“	10
Moderne Kommunikationsmittel sind zuweilen problematisch	10
Fotos und Charts sind oftmals irreführend	10
Beliebte Floskeln	11
Pflichtlektüre „Von des Kaisers neuen Kleidern“	11
Sorgfältige Beschlussfassung	11
Tischvorlagen sind riskant	11
Umlaufbeschlüsse nur als Ausnahme	12
Sorgfalt eines ordentlichen Aufsichtsrats	12
Einstimmige Beschlüsse	12
Beachten Sie die Protokollführung	12
DOS UND DON'TS IM AUFSICHTSRAT	13
JAHRESABSCHLUSS	14
Enträtseln Sie Ihren Jahresabschluss	14

Quicktest – schnelle Bilanzanalyse mit vier Kennzahlen.....	15
Checkliste zur Überprüfung des Jahresabschlusses.....	15
- Beanstandungen im Vorfeld der Prüfung.....	15
- Prüfungsbericht.....	15
- Veröffentlichung.....	16
- Bestätigungsvermerk.....	16
- Redepflicht des:der Abschlussprüfer:in gemäß § 273 UGB.....	16
- Gewinnverwendungsvorschlag.....	16
- Bewertung.....	16
- Rückstellungen.....	17
- Haftungen.....	17
- Konzernbeziehungen.....	17
- Wirtschaftliche Entwicklung.....	17
Checkliste zum „Zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss“.....	18
- Prüfungsschwerpunkte.....	19
- Wesentlichkeitsgrenze.....	19
- Beurteilung der Rechnungslegungsaspekte.....	19
- Zusätzliche Informationen.....	20
Nachhaltigkeitsbericht.....	21
ABSCHLUSSPRÜFER:IN	22
Fragen Sie den:die Abschlussprüfer:in.....	22
Prüfen Sie den:die Abschlussprüfer:in.....	22
- Unabhängigkeit der Abschlussprüferin bzw. des Abschlussprüfers.....	22
- Umfang und Qualität der Prüfung.....	22
- Bericht des:der Abschlussprüfer:in.....	23
Überwachungssysteme.....	23
- „Management Letter“.....	24
AUSBILDUNG UND MATERIALIEN	25
IFAM macht Sie fit für den Aufsichtsrat.....	25
Zum Einlesen, Durchlesen und Nachlesen.....	26
- VÖGB-Skripten.....	26
- AK Broschüren.....	26
- Erhältlich im Buchhandel.....	26
BERATUNG	27
Man kann nicht alles wissen – Holen Sie sich externe Beratung.....	27
Beratung in der AK Wien.....	27

DER AUFSICHTSRAT

ist für die Überwachung der Geschäftsleitung und Entscheidungen bei strategischen Weichenstellungen verantwortlich. Diese Aufgaben bewirken, dass die Tätigkeit im Aufsichtsrat mit großer Verantwortung verbunden ist und einer entsprechenden Sorgfalt bedarf.

Um Aufsichtsratsmitglieder bei der erfolgreichen Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen, hat das IFAM-Team folgende Tipps und Empfehlungen für die Aufsichtsratsarbeit zusammengestellt. Diese stammen aus der Beratungs- und Schulungspraxis mit Aufsichtsratspraktiker:innen, Geschäftsführer:innen und erfahrenen Betriebsrät:innen.

NEU IM AUFSICHTSRAT

Beschaffen Sie sich Informationen

Als Aufsichtsratsmitglied sollten Sie gut über das Unternehmen informiert sein. Dies ist bei Betriebsrät:innen naturgemäß der Fall, da Sie in der Regel schon mehrere Jahre im Betrieb tätig sind. Es ist aber durchaus sinnvoll sich einige Unterlagen, wie Firmenbuchauszug, Satzung bzw. Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnung des Aufsichtsrats, Protokolle der letzten Sitzungen, Jahresabschlüsse sowie Berichte der internen Revision der letzten Jahre zu besorgen. Am besten ist es, sich diesbezüglich an den Aufsichtsratsvorsitzenden oder an die Geschäftsführung zu wenden. Auch ein:e bereits im Aufsichtsrat tätige:r Arbeitnehmervertreter:in kann dabei behilflich sein.

Eine persönliche Vorstellung beim Aufsichtsratsvorsitzenden nach der Nominierung als neues Mitglied ist ratsam.

Ihre Aufgaben als Betriebsrat im Aufsichtsrat

Als Betriebsrät:in im Aufsichtsrat haben Sie zwei Hauptaufgaben. Sie sollten einerseits zum Wohle Ihres Unternehmens tätig sein, Ihre Meinung zu Strategie und Maßnahmen etc. äußern. Sie sollten Ihre Auffassung argumentieren, begründen und vertreten und letztendlich müssen Sie natürlich abstimmen. Ihre zweite Hauptaufgabe ist es natürlich, für Ihre Beschäftigten, die Belegschaft, etwas zu tun. Wenn z.B. 50 Arbeitnehmer:innen gekündigt werden sollen, heißt es durchaus auch „kämpfen“ – für einen Sozialplan, natürlichen Abgang etc.

Haftung

Jedes Aufsichtsratsmitglied haftet persönlich für Schäden, die es durch rechtswidriges und schuldhaftes Verhalten oder auch Unterlassen verursacht hat. Setzen Sie daher sämtliche gesetzlichen Mittel zur Überwachung ein und beteiligen Sie sich an Beschlussfassungen mit der entsprechenden Sorgfalt.

Versicherung

Der ÖGB hat für Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat eine Gruppenhaftpflichtversicherung (Versicherungssumme pro versicherter Person € 200.000) abgeschlossen. Der Schutz deckt Vermögens-, Personen- und Sachschäden sowie die Kosten für Rechtsverteidigung ab. Zur Erlangung des kostenlosen Versicherungsschutzes sollten Sie eine schriftliche Meldung an die jeweils zuständige Fachgewerkschaft bzw. an das Referat für Betriebsarbeit im ÖGB (Tel.: 01 53444) machen. Nur dann sind Sie versichert. Die Formulare für den Versicherungsschutz stehen auf der ÖGB-Homepage zum Download bereit: oegb.at

IM VORFELD DER AUFSICHTSRATSSITZUNG

Bereiten Sie sich gut auf die Sitzung vor

Eine sorgfältige Vorbereitung der Sitzungen ist sehr wichtig. Führen Sie Vor- und Nachgespräche mit Aufsichtsratskolleg:innen. Bereiten Sie sich möglichst im Team auf die Sitzung vor, da sie so gemeinsame Standpunkte erarbeiten können und eine Aufgabenverteilung erfolgen kann. Gehen Sie die Sitzungsunterlagen genau durch und holen Sie bei Unklarheiten noch vor der Sitzung Informationen ein (z.B. von der Geschäftsleitung). Kontaktieren Sie dazu bei Bedarf auch Fachleute. Bereiten Sie Allianzen vor; suchen Sie Verbündete.

Auch das sorgfältige Studieren der Protokolle im Nachhinein und Sitzungsnachbesprechungen sind wichtig. Achten Sie dabei auf die entsprechende Verschwiegenheit!

Betrachten Sie sich als Betriebsrat nicht als closed shop

Kontaktieren Sie Kapitalvertreter:innen, insbesondere die bzw. den Aufsichtsratsvorsitzende:n. Rufen Sie sie an, kontaktieren und informieren Sie Kapitalvertreter:innen, machen Sie sie hellhörig. Sie sind manchmal dankbar dafür. Eine bunte Mischung macht einen guten Aufsichtsrat aus, damit viele verschiedene Sichtweisen für die Beurteilung eines Sachverhaltes eingebracht werden.

Machen Sie Vorbesprechungen mit der Geschäftsführung

Nutzen Sie Vorbesprechungen mit der Geschäftsführung, um Fragen abzuklären und um lästige Kleinigkeiten vor der Aufsichtsratsitzung in Ihrem Sinne zu klären. Wichtiges sollten Sie jedoch trotz Vorbesprechungen immer in den Aufsichtsrat einbringen!

Fordern Sie – wenn notwendig – die Sitzungsunterlagen ein

Bestehen Sie darauf, dass Ihnen die Sitzungsunterlagen (Tagesordnung, Wirtschaftsprüfbericht inklusive Jahresabschluss, Budgets, Gut-

achten, Analysen, Berechnungen etc.) rechtzeitig – mindestens eine Woche davor – zur Verfügung gestellt werden. Nur dann können Sie Ihre Sorgfaltspflicht erfüllen. Fordern Sie, wenn notwendig, die Unterlagen an und warten Sie nicht darauf!

Nehmen Sie an den Sitzungen teil

Die grundlegendste Pflicht eines Aufsichtsratsmitgliedes ist die Teilnahme an den Sitzungen. Abwesenheit von Sitzungen wirkt grundsätzlich nicht haftungsbefreiend. Bei unvorhersehbarer Verhinderung sollten Sie für Vertretung sorgen. Für den Fall, dass der:die Aufsichtsratsvorsitzende keine Sitzungen einberuft, machen Sie von ihrem Recht Gebrauch, selbst eine Sitzung einzuberufen. Dazu brauchen Sie die Unterstützung eines zweiten Aufsichtsratsmitglieds.

Planen Sie ausreichend Zeit ein

Wenn Aufsichtsratssitzungen lange dauern, greift eine gewisse Ermüdung um sich und es besteht die Gefahr, dass Beschlüsse voreilig gefasst werden. Große und wichtige Entscheidungen sollten jedoch immer ausdiskutiert werden. Nehmen Sie sich am Tage der Sitzung nichts anderes vor. Sitzfleisch kann sehr wichtig sein, zumal wichtige Entscheidungen manchmal erst nach vielen Stunden fallen.

Bestimmen Sie die Tagesordnung mit

Der:die Aufsichtsratsvorsitzende erstellt die Tagesordnung. Die Tagesordnung ergibt sich durch die vierteljährliche Berichtspflicht des Vorstandes über laufende Geschäfte, Anträge des Vorstandes (ersucht um Zustimmung des Aufsichtsrates) sowie das Auskunftsrecht der Aufsichtsratsmitglieder.

Einwände gegen die Tagesordnung sollten im Vorhinein eingebracht werden. Wenn Sie spezielle Wünsche haben, lassen Sie sie vorher auf die Tagesordnung setzen, um eine bessere Antwortqualität zu erreichen! Damit für wichtige Beschlüsse ausreichend Zeit bleibt, sollten diese zu Beginn der Aufsichtsratssitzung behandelt werden. Wenn Sie Details wissen wollen, reichen Sie Ihre Fragen vor der Aufsichtsratsitzung am besten schriftlich ein. Unterlagen sollten mit der Tagesordnung versandt werden.

IN DER AUFSICHTSRATSSITZUNG

Engagieren Sie sich aktiv in der Sitzung

Schweigen Sie nicht! Zeigen Sie, dass Sie etwas zu sagen haben. Das Motto heißt: reden, agieren, arbeiten. Lassen Sie sich nicht provozieren! Demonstrieren Sie Qualität, indem Sie fundiert, ruhig und sachlich Dinge hinterfragen und gegebenenfalls auf die passenden Gesetzespassagen Bezug nehmen.

Berichterstattung und Auskunftsverlangen

Die Geschäftsführung ist zur Berichterstattung und zur Auskunftserteilung verpflichtet. Sie können alles fragen, was das Unternehmen betrifft. Die Frage eines Aufsichtsratsmitgliedes kann theoretisch abgelehnt werden. Erhält man jedoch Unterstützung von einem zweiten Aufsichtsratsmitglied, muss die Frage beantwortet werden. Offene Fragen oder Ungereimtheiten im Zusammenhang mit Berichten müssen geklärt werden. Es besteht keinerlei Verschwiegenheitsverpflichtung der Geschäftsleitung gegenüber dem Aufsichtsrat.

Wer fragt führt

Manche haben in der Praxis eine gewisse Hemmung, Fachausdrücke und komplexe Zusammenhänge zu hinterfragen. Diese Scheu ist unangebracht. Sie sollten lieber eine Frage zu viel als eine zu wenig stellen. Oft ist der „gesunde Hausverstand“ ein gutes Korrektiv für Expert:innendiskussionen! Achten Sie darauf, dass Ihre Fragen auch beantwortet werden.

Fragen sind ein wertvolles Instrument, um eine Themenführerschaft zu entwickeln. Fragen finden Eingang in Protokolle und dokumentieren, dass Themen angesprochen und Informationen verlangt wurden.

Stellen Sie offene Fragen

Nehmen Sie an, Ihr Unternehmen macht seit Jahren Verluste. Ungünstig ist folgende Formulierung: „Gibt es von Seiten des Vorstands

bereits Überlegungen zur Beseitigung der Verluste?“ Besser ist: „Welche Überlegungen hat der Vorstand ...?“

Als Betriebsrät:in haben Sie viele Qualitäten

Als Betriebsrät:in im Aufsichtsrat haben Sie mit wenigen Ausnahmen die gleichen Rechte und Pflichten wie die Kapitalvertreter:innen. Das sollte Ihnen Selbstbewusstsein und Stärke verleihen, zumal Sie als Kenner des Betriebes in der Regel weit mehr wissen als die oftmals externen Kapitalvertreter:innen, die 4–5-mal im Jahr in das Unternehmen kommen. Setzen Sie dieses exklusive Wissen bewusst im Aufsichtsrat ein. Der:die Aufsichtsratsvorsitzende und auch die Kapitalvertreter:innen sind sicher daran interessiert. Eine weitere Stärke ist, dass Sie aufgrund vieler Kontakte Ihre Geschäftsführung sehr gut beurteilen können.

Bleiben Sie „lästig“

Im Aufsichtsrat entsteht oft mit der Zeit ein Konsensklima, wenn man sich schon länger kennt. Oft ist es nicht einfach, sich diesem zu entziehen. Man will nicht durch viel Fragen bzw. Vorbringen seiner Bedenken in die Rolle des Querulanten verfallen. Trotzdem sollte man seinen Standpunkt vertreten, dann ist man halt ein Störenfried. Nicht selten haben Störenfriede Recht behalten.

Moderne Kommunikationsmittel sind zuweilen problematisch

Wehren Sie sich gegen „an die Wand geworfene“ Tabellen mit vielen Spalten, Zeilen und Zahlen! Protestieren Sie gegen eine Fülle von Informationen, die oft in so kurzer Zeit nicht verarbeitet werden können. Fordern Sie, dass z.B. Powerpoint-Folien vorher ausgesandt werden oder fordern Sie zumindest einen Ausdruck!

Fotos und Charts sind oftmals irreführend

Schauen Sie sich grafische Darstellungen immer sehr genau an. Schauen Sie auch auf den Maßstab (in Tausend, Mio.). Achten Sie auf die Beschriftungen. Lassen Sie sich nicht mit Allgemeinphloskeln abspesen.

Beliebte Floskeln

Es gibt beliebte Floskeln wie „zukunftsorientiert“, „kundenorientiert“ und „effizient“, die im Grunde genommen nichts aussagen. Es sollen IMMER die hard-facts hinterfragt werden: Zahlen, Wirtschaftlichkeitskennzahlen, Personalstände, Einsparungen, Investitionen, usw.

Pflichtlektüre „Von des Kaisers neuen Kleidern“

Oft steckt hinter komplizierten technischen Ausdrücken wie CapEx, Long-term-incentives, Nopat etc. gar nichts Neues oder – bei genauerer Betrachtung – schwer Verständliches. Nehmen Sie sich das kleine Mädchen aus dem Märchen ruhig zum Vorbild. Sie ist die Einzige, die die Wahrheit sagt, nämlich „Er hat ja nichts an“. Nicht selten steht hinter dem Fachchinesisch das nackte Nichts.

Sorgfältige Beschlussfassung

Bei zustimmungspflichtigen Geschäften sollte auf eine sorgfältige Beschlussfassung gedrängt werden. Entscheidungsrelevante Grundlagen müssen vorliegen und nachvollziehbar sein. Offene Punkte sollten geklärt und nicht einem vermeintlichen Zeitdruck geopfert werden. Stellen Sie einen formellen Antrag auf Einholung bzw. Ergänzung der notwendigen Unterlagen und Informationen. Nötigenfalls sollte man sich unter Angabe des Grundes („keine ausreichende Information über ...“) der Stimme enthalten. In diesem Fall ist es aber auch wichtig darauf zu achten, dass dies entsprechend im Protokoll vermerkt wird.

Tischvorlagen sind riskant

Prinzipiell ist Flexibilität im Interesse aller in der Sitzung gut und notwendig. Wenn Unterlagen erst in der Sitzung ausgeteilt werden (so genannte Tischvorlagen), was allerdings die völlige Ausnahme sein sollte, und das Unternehmen noch in dieser Sitzung zu einer Entscheidung kommen möchte, fordern Sie auf jeden Fall eine Unterbrechung. Die Unterbrechung sollte so lange sein, dass Sie die Unterlagen durcharbeiten können. Treffen Sie erst eine Entscheidung, wenn Sie die dazu notwendigen Informationen erhalten und verstanden haben.

Umlaufbeschlüsse nur als Ausnahme

Umlaufbeschlüsse, also Beschlussverfahren ohne Sitzung, können in Ausnahmefällen notwendig sein. Wichtige Themen sollten jedoch nicht in dieser Form behandelt werden. Ein Umlaufbeschluss kann durch ein einzelnes Mitglied durch Widerspruch gegen diese Abstimmungsart abgewendet werden.

Sorgfalt eines ordentlichen Aufsichtsrats

Argumentieren Sie gegebenenfalls mit der Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Aufsichtsrats. Niemand will einen Verstoß gegen die Sorgfalt riskieren und Sie können damit andere Aufsichtsratsmitglieder hellhörig machen und mobilisieren.

Einstimmige Beschlüsse

In der Regel werden einstimmige Beschlüsse geschätzt. Dieser Umstand verschafft Ihnen einen gewissen Verhandlungsspielraum. Nicht einstimmige Beschlüsse werden vor allem dann relevant, wenn etwas „schief geht“. Da heißt es dann, dass es ja schon damals Gegenstimmen gab, dass jemand auf das Risiko aufmerksam gemacht hat und niedergestimmt wurde.

Beachten Sie die Protokollführung

Achten Sie darauf, dass Ihre Wortmeldungen, Kritikpunkte und vor allem abweichendes Stimmverhalten im Sitzungsprotokoll vermerkt werden. Achten Sie auch auf die entsprechenden Formulierungen. Bei intensiven Diskussionen: Fordern Sie, dass Ihre Wortmeldungen „wörtlich“ ins Protokoll genommen werden. Wenn nach langen Diskussionen ein Beschluss gefasst werden soll, sollte der genaue Wortlaut zu Papier gebracht, ausgedruckt und verteilt werden. Jeder sollte den genauen „Abstimmungstext“ vor sich liegen haben. Sonst läuft man Gefahr, dass im Nachhinein nicht klar ist, worüber genau abgestimmt wurde.

Vielfach gehen Protokolle verloren. Deshalb sollten Sie Protokollkopien selbst an einem sicheren Ort aufbewahren. Die besondere Bedeutung eines ordnungsgemäßen Sitzungsprotokolls zeigt sich vor allem im Zusammenhang mit Haftungsfragen.

DOS UND DON'TS IM AUFSICHTSRAT

Zusammenfassend können folgende Empfehlungen und Strategien für eine erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit gegeben werden.

Dos

- Zuhören
- Sagen, was Sache ist
- Wer fragt führt – geradlinig und ehrlich
- Gute Vorbereitung
- Kompetenz und Fachwissen
- Provokationen vermeiden
- Verbündete suchen
- Realistische Ziele festlegen
- Keinen Zeitdruck aufzwingen lassen
- Kleidungs-Etikette beachten
- Einhalten gewisser Benimm-Regeln
- Gegenüber kennen
- Kontakte außerhalb des Gremiums pflegen
- Respekt
- Nachfragen, nachsetzen

Don'ts

- Abnicken und Durchwinken
- zu spät kommen, früher gehen
- sich nicht einbringen, schweigen
- nicht zuhören können
- eigene Eitelkeiten
- Entscheidungen des Vorsitzenden direkt kritisieren
- zu starkes Vertrauen in den Vorstand/Geschäftsführung
- Persönliche Untergriffe und Beleidigungen
- Demütigungen
- Gefühlsausbrüche
- Hierarchien verletzen
- Ins Wort fallen

JAHRESABSCHLUSS

Enträtselfn Sie Ihren Jahresabschluss

Zur Überwachung der Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit der Wirtschaftsführung sind eine nähere Analyse des Jahresabschlusses, der Vorscheurechnung, der Quartalsberichte und diverser anderer Entscheidungsgrundlagen unerlässlich.

Im Blickpunkt steht dabei insbesondere der Jahresabschluss, zumal er vom Aufsichtsrat geprüft werden muss und bei der Aktiengesellschaft auch festgestellt wird. Der Jahresabschluss besteht aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Anhang (Erläuterungen). Mittels einer Analyse des Jahresabschlusses können einerseits bilanzpolitische Maßnahmen (z.B. Gewinnverschiebungen) erkannt werden. Andererseits dient die Analyse dazu, mit Hilfe von Kennzahlen die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens zu beurteilen.

Eine erste rasche Beurteilung der Ertragssituation und der finanziellen Stabilität Ihres Unternehmens können Sie anhand eines Quicktests (siehe nachfolgende Tabelle) vornehmen. Diese Schnellanalyse können Sie entweder selbst vornehmen oder mit Hilfe des AK-Bilanzrechners durchführen lassen.

Den Bilanzrechner finden Sie unter www.ifam-aufsichtsrat.at. Eine ausführliche Bilanzanalyse bieten die Arbeiterkammern im Rahmen eines persönlichen Beratungsgespräches an.

Quicktest – schnelle Bilanzanalyse mit vier Kennzahlen

Kennzahlen	Beurteilungsskala nach Schulnoten				
					
Eigenkapitalquote	> 40 %	26 - 40 %	11 - 25 %	0 - 10 %	negativ
Fiktive Verschuldungsdauer	0-3 Jahre	4-6 Jahre	7-10 Jahre	11-15 Jahre	> 15 Jahre
Liquidität	> 100 %	86 - 100 %	66 - 85 %	50 - 65 %	< 50 %
EBIT-Quote	> 10 %	6 - 10 %	3 - 5 %	0 - 2 %	negativ

Interessant und aussagekräftiger ist auch ein Vergleich mit den Vorjahren und der Branche.

Checkliste zur Überprüfung des Jahresabschlusses

Die nachfolgende Checkliste gibt einen Überblick und Anhaltspunkte für eine Überprüfung des Jahresabschlusses. Im Anlassfall sollten Sie die Fragen als Ausgangspunkt für eine tiefergreifende Plausibilitätsprüfung nehmen.

Beanstandungen im Vorfeld der Prüfung

- Hat der:die Abschlussprüfer:in im Rahmen seiner Prüfung Mängel im Rechnungswesen aufgedeckt?
- Gab es einen „Managementletter“ an den Vorstand, in dem dieser aufgefordert wird, bestimmte Mängel zu beheben?

Prüfungsbericht

- Wurde der Prüfungsbericht rechtzeitig vor der Aufsichtsratssitzung zugesandt (Minimum 1 Woche vorher)?
- Sind Anhang und Lagebericht im Prüfungsbericht enthalten?
- Sind die Positionen ausreichend tief gegliedert? (z.B. übrige Erträge, übrige Aufwendungen etc.)

- Ist der Prüfungsbericht ausführlich genug, damit Sie sich ein eigenständiges Bild von der Lage des Unternehmens machen können.

Veröffentlichung

- Wurden die Veröffentlichungsvorschriften des Jahresabschlusses im vergangenen Geschäftsjahr eingehalten? (Firmenbuch, 9 Monate nach Bilanzstichtag)

Bestätigungsvermerk

- Ist der Bestätigungsvermerk eingeschränkt? Gibt es eine Ergänzung des:der Prüfer:in?

Redepflicht des:der Abschlussprüfer:in gemäß § 273 UGB

- Hat der:die Prüfer:in Sachverhalte angeführt, die den Bestand des Unternehmens gefährden könnten?
- Wie sind die URG-Kennzahlen (Eigenkapitalquote und Verschuldungsdauer)? Ergibt sich daraus ein Reorganisationsbedarf?
- Bei Feststellung bestandsgefährdender Tatsachen sollte eine Fortbestandprognose angefordert werden, welche die Ursachen sowie die Analyse der derzeitigen Schieflage enthalten sollte. Andererseits sollten auch Maßnahmen des Managements zur Beseitigung der Krise festgehalten werden. Die geplanten Maßnahmen sollten verbal erläutert und deren Wirksamkeit zahlenmäßig dargestellt werden.

Gewinnverwendungsvorschlag

- Ist im Prüfungsbericht ein Gewinnverwendungsvorschlag? Wie soll der Gewinn verwendet werden?
- Wie soll eine geplante Dividende finanziert werden? Steht die Dividendenhöhe im Einklang mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, vor allem bezogen auf den erwirtschafteten Gewinn bzw. auf die Höhe der Eigenkapitalausstattung?

Bewertung

- Wurden im Vergleich zum letzten Bilanzjahr Änderungen der Bewertungsgrundsätze des Anlagevermögens vorgenommen? (z.B. Abschreibungsdauer)
- Thematisieren Sie die Einbringlichkeit und Sicherheit der Forderungen (Außenstände).

Rückstellungen

- Rückstellungsbildungen und -auflösungen können die Höhe des Jahresüberschusses stark beeinflussen. Schenken Sie diesen daher große Beachtung und hinterfragen Sie große Bewegungen.
- Gibt es Risiken und zukünftige Aufwendungen, für die keine Rückstellungen gebildet wurden?

Haftungen

- Welche Haftungen (Bürgschaften, Patronatserklärungen, etc.) bestehen, sind diese angemessen im Jahresabschluss abgebildet?

Konzernbeziehungen

- Achten Sie auf Geschäftsbeziehungen zwischen Konzernunternehmen (z.B. Warenverkäufe, Material- und Komponenteneinkäufe, Mieten, Leasing, Forderungen und Kredite). Verrechnungspreise und Bewertungen der Leistungsströme können das Ergebnis maßgeblich verzerren.
- Wie ist die wirtschaftliche Lage der Konzerngesellschaften (Eigenkapital, Jahresüberschuss)? Gibt es gefährdete Gesellschaften? Wenn ja, welche Auswirkungen sind auf Ihr Unternehmen zu befürchten?

Wirtschaftliche Entwicklung

- Welche Ursachen gibt es für auffällige Veränderungen einzelner Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Bilanz?
- Wie haben sich die Ergebnisse wie EBIT (Betriebserfolg), Finanzerfolg und Jahresüberschuss entwickelt. Welche Ursachen stecken dahinter? Welche außerordentlichen bzw. einmaligen Erträge und Aufwendungen gab es?
- Wie haben sich der Cashflow sowie die damit zu finanzierenden Investitionen bzw. Schuldentilgungen entwickelt?
- Wie hoch sind die Reserven des Unternehmens (Eigenkapitalausstattung)?
- Wie werden sich die wichtigsten Kennzahlen in den nächsten Monaten weiterentwickeln?

Checkliste zum „Zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss“

Bei Unternehmen von öffentlichem Interesse¹ („PIEs“) sowie fünffach großen Gesellschaften ist dem Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss neben dem Prüfungsbericht ein zusätzlicher schriftlicher Bericht vorzulegen.

In diesem „zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss“ gibt der:die Abschlussprüfer:in dem Prüfungsausschuss (bzw. in Ausnahmefällen dem gesamten Aufsichtsrat) über die Hauptprüfungsergebnisse hinaus wichtige Informationen über den Ablauf und den Inhalt der vom ihm:ihr durchgeführten Prüfung des Jahresabschlusses.

Dieser (schriftliche!) Bericht soll dazu dienen, die Kommunikation zwischen Abschlussprüfer:in und Aufsichtsrat über die Prüfung zu verbessern und beantwortet Fragen wie etwa:

- Welche Sachverhalte wurden vertieft, genauer oder „systemisch“ geprüft? Wie und aus welchen Gründen wurden diese „Schwerpunkte“ festgelegt?
- Wie „riskant“ sind die vom Management angewendeten Bewertungsmethoden?
- Ab welcher betragsmäßigen Grenze („Wesentlichkeitsgrenze“) sind Fehldarstellungen für das Gesamturteil „wesentlich“? Wie wurde diese Grenze festgelegt und hat der:die Abschlussprüfer:in Fehldarstellungen aufgedeckt, die aber so geringfügig waren, dass sie nicht korrigiert werden mussten?

Auch ein Aufsichtsratsmitglied, das diesen Bericht nicht erhält (weil es nicht im Prüfungsausschuss vertreten ist oder das Unternehmen zu klein ist), kann die Antworten auf die obengenannten Themen durch gezielte Fragen an den:die Abschlussprüfer:in erhalten.

Wenn ein „zusätzlicher Bericht an den Prüfungsausschuss“ vorliegt, so empfiehlt es sich, die dargestellten Inhalte mithilfe der folgenden Checkliste zu analysieren:

¹ Banken; Versicherungen; Unternehmen, deren ausgegebene Wertpapiere börslich gehandelt werden sowie Unternehmen, die in einem österreichischen Bundesgesetz als „Unternehmen von öffentlichem Interesse“ bezeichnet werden.

Prüfungsschwerpunkte

- Wie wurden die Prüfungsschwerpunkte ausgewählt?
- Ist die Auswahl nachvollziehbar?
- Gibt es Schwerpunkte, die sich für zukünftige Prüfungen anbieten? Wenn ja, thematisieren Sie diese im Prüfungsausschuss!
- Wie viele Prüfungsschwerpunkte wurden gewählt (üblicherweise sind es zwischen 3 und 10)? Ist die Anzahl ausreichend bzw. für die Größe und Komplexität des Unternehmens angemessen? Wenn nein, hinterfragen Sie im Prüfungsausschuss, aufgrund welcher Parameter und Annahmen diese Prüfungsschwerpunkte gewählt wurden!
- Gibt es zusätzlich zu den „aussagebezogenen“ Prüfungen auch „System- und Zuverlässigkeitsprüfungen“? Wenn nein, hinterfragen Sie die Auswahl und die Gründe für einen Verzicht auf Systemprüfungen! Wenn ja, fordern Sie eine verständliche Erläuterung der System- und Zuverlässigkeitsprüfungen ein (Was wurde genau mit welchen Methoden geprüft?)!

Wesentlichkeitsgrenze

- Wie hoch ist die Wesentlichkeitsgrenze?
- Erscheint diese für das Unternehmen und den Unternehmenszweck angemessen?
- Auf Basis welcher Kenngröße wurde die Wesentlichkeitsgrenze festgelegt (üblich sind 1-3% des Eigenkapitals, 5-10% einer Gewinngröße oder bis zu 3% der Umsatzerlöse)?
- Wenn sich die Wesentlichkeitsgrenze am oberen Rand dieser Bandbreiten bewegt: Erfragen Sie im Prüfungsausschuss, auf Basis welcher Vergleichs- und/oder Erfahrungswerte diese so festgelegt wurde!
- Generell gilt: Je höher die Wesentlichkeitsgrenze, desto mehr Toleranz für ein falsches Ergebnis! Hinterfragen Sie daher besonders „höhere“ Wesentlichkeitsgrenzen und plädieren Sie im Zweifelsfall für eine niedrigere Wesentlichkeitsgrenze!

Beurteilung der Rechnungslegungsaspekte

- Welche Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden von der Wirtschaftsprüferin bzw. vom Wirtschaftsprüfer als „vorsichtig“, „angemessen“ oder nur als „vertretbar“ eingestuft?
- Wenn bestimmte Methoden nur als „vertretbar“ eingeschätzt wer-

den, fragen Sie nach, wie die Methoden verändert werden müssen, um eine bessere Einschätzung zu erhalten!

- Thematisieren Sie die Einschätzung der Wirtschaftsprüferin bzw. des Wirtschaftsprüfers auch in den darauffolgenden Prüfungsausschusssitzungen und fordern Sie vom Management entsprechende Handlungen ein!
- Ist ausreichend erklärt, wie der:die Wirtschaftsprüfer:in zu dieser Einschätzung kommt? Wenn nein, fordern Sie eine für Sie nachvollziehbare und verständliche Erläuterung ein!

Zusätzliche Informationen

- Generell: Gab es größere Veränderungen bei Prüfungsinhalten, Prüfungsumfang und Prüfungsablauf zum Vorjahr? Falls ja, erfragen Sie die Beweggründe!
- Ist die Kommunikation zwischen Management und Wirtschaftsprüfer:in im Bericht nachvollziehbar und verständlich dargestellt? Ist nachvollziehbar, welche konkreten Inhalte besprochen wurden? Wenn nein, fordern Sie eine kurze Erläuterung der Inhalte und Struktur der Kommunikation an?
- Gibt es verbesserungswürdige Handlungsfelder aus Sicht der Wirtschaftsprüferin bzw. des Wirtschaftsprüfers (z.B. „Management Letter“)? Wenn ja, thematisieren Sie, welche Handlungen sich dadurch für das Management ergeben und erfragen Sie, was bereits getan wurde!
- Gibt es eine Liste mit unberichtigten Fehldarstellungen? Sind die Gründe für diese Darstellungen für Sie nachvollziehbar und verständlich? Wenn nein, fordern Sie eine nachvollziehbare Erläuterung an!
- Wurden Fehldarstellungen im Zuge der Prüfung berichtigt? Wenn ja, welche?
- Gibt es – neben den im Bericht zu nennenden wesentlichen Schwächen und Verstößen auch – „unwesentliche“ Schwächen? Wenn ja bzw. wenn diese nicht angeführt sind, erfragen Sie diese und thematisieren Sie die sich daraus ergebenden Handlungsfelder und Konsequenzen für das Management!

Nachhaltigkeitsbericht

Hat das Unternehmen auch einen Nachhaltigkeitsbericht vorzulegen, welcher über Themen wie Klima- und Umweltschutz, Menschenrechte und nachhaltige Unternehmensführung berichtet, so hat der Aufsichtsrat hier ebenso eine Prüfung vorzunehmen. Der Prüfungsumfang erstreckt sich hier neben der Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit auch auf die strategische Ausrichtung. Dabei kommt dem Betriebsrat bei der Formulierung und Ausrichtung von beschäftigungsrelevanten Zielen eine Schlüsselrolle zu. Die operative Umsetzung der nachhaltigkeitsbezogenen Themenbereiche sind vom Aufsichtsrat kritisch zu beurteilen und eine laufende Überwachung des Managements, des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des Rechnungslegungsprozesses ist zu gewährleisten.

AK Beratungsangebot

- Erläuterung und Interpretation des Nachhaltigkeitsberichts, Benchmarking
- Unterstützung bei der Aufsichtsrats- und Ausschussarbeit (Nachhaltigkeitsausschuss, Prüfungsausschuss)
- Prozessbegleitung (z.B. Implementierung sozialer Kennzahlen, Wesentlichkeitsanalyse)
- (Weiter)-Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien sowie von validen Indikatoren („Key Performance Indicators“) zur Messung (z.B. Fluktuation senken, Diversität in Belegschaft und in Führung forcieren)
- und Verankerung in der Corporate Governance

ABSCHLUSSPRÜFER:IN

Fragen Sie den:die Abschlussprüfer:in

Der:die Abschlussprüfer:in ist Ihr wichtigster externer Ansprechpartner und steht Ihnen im Rahmen einer Aufsichtsrats- oder Prüfungsausschusssitzung auch persönlich Rede und Antwort. Die Tätigkeit der Abschlussprüferin bzw. des Abschlussprüfers bezieht sich primär auf die Prüfung des Jahresabschlusses. Im Prüfungsbericht findet sich das Prüfungsergebnis über dessen Rechtmäßigkeit. Der Bericht ist eine wichtige Grundlage für die Beurteilung der Tätigkeit der Geschäftsführung. Lassen Sie sich den Abschluss und dessen bestimmende Faktoren erläutern. Fragen Sie den:die Prüfer:in bezüglich der Qualität des Abschlusses, der zugrunde liegenden Prozesse und Kontrollen.

Prüfen Sie den:die Abschlussprüfer:in

Machen Sie sich ein Bild, ob Ihr:e Abschlussprüfer:in seine Prüfung sorgfältig durchgeführt hat und Sie sich auf seine bzw. ihre Prüfung verlassen können. Für eine Einschätzung helfen nachfolgende Fragestellungen:

Unabhängigkeit der Abschlussprüferin bzw. des Abschlussprüfers

Ist die Unabhängigkeit der Abschlussprüferin bzw. des Abschlussprüfers gegeben? Sie ist potenziell gefährdet durch Eigeninteressen oder zu enger „Vertrautheit“ mit der Geschäftsführung. Der:die Wirtschaftsprüfer:in sollte alle paar Jahre gewechselt werden. Fragen Sie nach, ob der:die Abschlussprüfer:in auch Beratungsverträge mit dem Unternehmen hat oder gar Anteile am Unternehmen besitzt. Seine Einbeziehung in ein Qualitätssicherungssystem sollte der:die Abschlussprüfer:in ebenfalls erläutern.

Umfang und Qualität der Prüfung

- Wie viele Arbeitsstunden wurden für die Prüfung verwendet? Wie viele davon entfielen auf die verantwortlichen Prüfer:innen?
- Welche Prüfungsaktivitäten und Stichproben wurden vorgenommen?
- Welche Saldenbestätigungen wurden eingeholt? Liegen Ihrem:Ihrer Abschlussprüfer:in lückenlose Originale externer Bestätigungen von

Banken, Rechtsanwälten und Steuerberatern vor?

- Welche Prüfungshandlungen wurden vorgenommen, um absichtlich herbeigeführte Fehldarstellungen im Jahresabschluss zu erkennen?

Bericht des:der Abschlussprüfer:in

- Wurde Ihnen der Prüfungsbericht rechtzeitig vor der Aufsichtsrats-sitzung zugesandt (Minimum 1 Woche vorher)?
- Sind Anhang und Lagebericht im Prüfbericht enthalten?
- Sind die Positionen ausreichend tief gegliedert? (übrige Erträge, übrige Aufwendungen etc.)
- Ist der Prüfbericht ausführlich genug, damit Sie sich ein eigenständiges Bild von der Lage des Unternehmens machen können?

Überwachungssysteme

Der Aufsichtsrat muss sich einerseits über wesentliche Geschäftsrisiken informieren und die im Unternehmen dazu eingerichteten Überwachungssysteme einer Systemprüfung unterziehen. Andererseits ist auch der Umgang der Geschäftsführung mit den unternehmerischen Risiken zu kontrollieren.

Lassen Sie sich die in Ihrem Unternehmen existierenden Überwachungssysteme erklären. Mit Hilfe nachfolgender Prüfkriterien können Sie den Charakter des Überwachungssystems besser einschätzen:

- Welche Überwachungssysteme wurden eingerichtet? Es können drei Systeme unterschieden werden: interne Revision (meist vorhanden), Risikomanagement (häufig vorhanden) und strategisches Frühaufklärungssystem (selten vorhanden).
- Können mit dem System auch solche Entwicklungen erkannt werden, die sich erst zaghaft andeuten, oder müssen bereits manifeste Auswirkungen im Rechnungswesen vorliegen?
- Sind die Risiken mit Geldeinheiten bewertet und wurde eine Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt?
- Wie erfolgt die Dokumentation des Überwachungssystems? Gibt es ein Risikohandbuch?
- Wie wird der Aufsichtsrat über riskante Geschäfte informiert?

- Gibt es einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, nach dem besonders riskante Geschäfte der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen?

Der:die Abschlussprüfer:in hat im Rahmen der Jahresabschlussprüfung auch zu beurteilen, ob die Anwendung der Fortbestandsprämisse sachgerecht ist, und welche Risiken den Bestand des Unternehmens gefährden könnten. Fragen Sie Ihre:n Abschlussprüfer:in, welche wesentlichen Geschäfts- und Kontrollrisiken festgestellt und im Prüfungsansatz berücksichtigt wurden?

„Management Letter“

Gab es einen „Management Letter“ der Prüferin bzw. des Prüfers an die Geschäftsführung? Im Zuge der Beendigung der Prüfung werden darin Mängel im Rechnungswesen, die Aufforderung zur Behebung dieser und Verbesserungsvorschläge der Prüferin bzw. des Prüfers zum internen Kontrollsystem zusammengefasst. Informieren Sie sich über den Inhalt des Management Letters und verfolgen Sie die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge.

AUSBILDUNG UND MATERIALIEN

IFAM macht Sie fit für den Aufsichtsrat

IFAM steht für Institut für Aufsichtsrat-Mitbestimmung und wird gemeinsam von Arbeiterkammer und ÖGB betrieben. Ziel von IFAM ist es, Arbeitnehmervertreter:innen im Aufsichtsrat bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Dies erfolgt durch ein umfangreiches Bildungsangebot – beginnend von betriebswirtschaftlichen und juristischen Grundkenntnissen bis hin zu sozialen und kommunikativen Inhalten. Aufgrund der "Fit&Proper"-Anforderungen an Aufsichtsräte im Financebereich werden für diese Zielgruppe bankspezifische Schulungen abgehalten.

Neu in den Aufsichtsrat entsandte Betriebsrät:innen sind herzlich zu unserem eintägigen Welcome-Seminar eingeladen, das Basiswissen vermittelt und Gelegenheit zu einem Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Aufsichtsrät:innen gibt.

Informationen bzw. Auskünfte zu den IFAM-Kursen erhalten Sie auf der VÖGB-Homepage (voegb.at) bzw. über das VÖGB-Seminarbüro: bildung@oegb.at oder (01) 53444.



Auf der IFAM-Homepage der AK finden Sie außerdem Informationen zum Beratungsangebot, Veranstaltungsankündigungen, Broschüren, Studien, Aktuelles zu relevanten Aufsichtsratsthemen und vieles mehr: wien.arbeiterkammer.at/service/betriebsrat/ifam.



Zum Einlesen, Durchlesen und Nachlesen

Nachfolgend eine Auswahl an Literatur, die vom IFAM-Team verfasst wurde.

VÖGB-Skripten

erhältlich beim VÖGB, voegb.at

- WI 13: Bilanzanalyse
- WI 14: Der Jahresabschluss
- WRM 1: Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
- WRM 2: Mitwirkung im Aufsichtsrat
- WRM 3: Bilanzlesen leicht gemacht I – Schlussbilanz und GuV
- WRM 4: Bilanzlesen leicht gemacht II – Bilanzanalyse
- WRM 5: Konzerne wirtschaftlich betrachtet
- WRM 6: Mitbestimmung im Konzern und auf EU-Ebene
- WRM 7: Umstrukturierungen
- WRM 8: Investition und Finanzierung
- WRM 10: Kostenrechnung
- WRM 11: Risikomanagement und Controlling
- WRM 12: Konzernabschluss und IFRS
- WRM 13: Psychologie im Aufsichtsrat
- WRM 14: Wirtschaftskriminalität

AK Broschüren

erhältlich bei der AK Wien, arbeiterkammer.at,

Tel.: (01) 501 65-12650 bzw. 12294

- Unternehmenskennzahlen
- Umstrukturierung - Fusion, Outsourcing, Ausgliederung
- Digitalisierung MIT-GESTALTEN
- IFAM-Info, vierteljährlich erscheinende Information zu aktuellen Aufsichtsratsthemen

Erhältlich im Buchhandel

- Bilanz & Co – Basiswissen und Praxistipps für Betriebsrat und Aufsichtsrat, ÖGB-Verlag, ISBN: 978-3-99046-289-8
- Der Aufsichtsrat – Die häufigsten Fragen und Antworten. Praxistipps. Rechtliche Grundlagen. Betriebswirtschaftliche Aspekte., ÖGB-Verlag, ISBN: 978-3-99046-404-5
- Ratgeber Unternehmenskrise, ÖGB-Verlag, ISBN: 978-3-99046-518-9

BERATUNG

Man kann nicht alles wissen – Holen Sie sich externe Beratung

Denken Sie daran, bei komplexen Materien eventuell externe Unterstützung einzuholen. Einerseits kann der gesamte Aufsichtsrat die Einholung eines Sachverständigengutachtens auf Kosten der Gesellschaft beschließen. Andererseits kann jedes Aufsichtsratsmitglied auf eigene Kosten externe Beratung in Anspruch nehmen. Externe Berater:innen müssen jedoch einer gesetzlichen oder vertraglichen Verschwiegenheit unterliegen.

Wenden Sie sich mit Ihren wirtschaftlichen und/oder juristischen Fragen an Ihre zuständige freiwillige oder gesetzliche Interessensvertretung in Ihrem Bundesland. AK Berater:innen unterliegen einer Verschwiegenheitspflicht (§ 39 Abs 4 iVm § 115 Abs 4 Arbeitsverfassungsgesetz). Die AK-Beratung steht Ihnen kostenlos zur Verfügung.

Beratung in der AK Wien

WIRTSCHAFTLICHE INHALTE

Abteilung Betriebswirtschaft
(01) 501 65 - 12650 bzw. 12294

JURISTISCHE INHALTE

Abteilung Sozialpolitik
(01) 501 65 - 12419 bzw. 12533

WICHTIG

Selbstverständlich erarbeiten wir alle Inhalte unserer Ratgeber sorgfältig. Dennoch können wir nicht garantieren, dass alles vollständig ist. Bei individuellen Fragen können Sie uns gerne kontaktieren:
Tel.: (01) 50165 – 12650 bzw. 12294

Alle aktuellen AK Publikationen stehen zum Download für Sie bereit: wien.arbeiterkammer.at/publikationen

Weitere Bestellmöglichkeiten:

- E-Mail: mitgliederservice@akwien.at
- Bestelltelefon: (01) 501 65 -1401

Artikelnummer **290**

KONTAKT

Abteilung Betriebswirtschaft, AK Wien
+43 1 501 65 DW 12650 bzw. 12294

IMPRESSUM

Medieninhaber: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Abteilung Betriebswirtschaft
Prinz-Eugen-Straße 20–22, 1040 Wien
Offenlegung gem. § 25 MedienG: siehe wien.arbeiterkammer.at/impresum
Titelfoto: ©ASDF - Adobe Stock
Grafik: Andreas Kuffner
Druck: Gugler GmbH, 3390 Melk
Verlags- und Herstellungsort: Wien

Stand: April 2024



GERECHTIGKEIT #FÜRDICH

Die Arbeiterkammer steht für soziale Gerechtigkeit. Wir setzen uns seit mehr als 100 Jahren für die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein.

Damals. Heute. Für immer.