

# 1X1 FÜR AUFSICHTSRÄTE

PRAXISTIPPS FÜR DIE ARBEIT IM AUFSICHTSRAT



**IFAM**



**GERECHTIGKEIT MUSS SEIN**



# 1X1 FÜR AUFSICHTSRÄTE

Autorin der Broschüre: Ines Hofmann  
Abteilung Betriebswirtschaft, AK Wien  
Stand: November 2017

# INHALT

<b>Neu im Aufsichtsrat.....</b>	<b>6</b>
Beschaffen Sie sich Information.....	6
Ihre Aufgaben als Betriebsrat im Aufsichtsrat.....	6
Haftung.....	7
Versicherung.....	7
<b>Im Vorfeld der Aufsichtsratssitzung .....</b>	<b>7</b>
Bereiten Sie sich gut auf die Sitzung vor .....	7
Betrachten Sie sich als Betriebsrat nicht als closed shop, sonst sind Sie in der Minderheit.....	7
Machen Sie Vorbereitungen mit der Geschäftsführung.....	8
Fordern Sie – wenn notwendig – die Sitzungsunterlagen ein .....	8
Nehmen Sie an den Sitzungen teil .....	8
Planen Sie ausreichend Zeit ein .....	8
Bestimmen Sie die Tagesordnung mit.....	9
<b>In der Aufsichtsratssitzung.....</b>	<b>9</b>
Engagieren Sie sich aktiv in der Sitzung .....	9
Berichterstattung und Auskunftsverlangen .....	9
Wer fragt führt .....	10
Stellen Sie offene Fragen .....	10
Als BetriebsrätIn haben Sie viele Qualitäten .....	10
Bleiben Sie „lästig“ .....	10
Moderne Kommunikationsmittel sind zuweilen problematisch.....	11
Fotos und Charts sind oftmals irreführend.....	11
Beliebte Floskeln .....	11
Pflichtlektüre „Von des Kaisers neuen Kleidern“ .....	11
Sorgfältige Beschlussfassung .....	11
Tischvorlagen sind riskant.....	12
Umlaufbeschlüsse nur als Ausnahme .....	12
Sorgfalt eines ordentlichen Aufsichtsrats.....	12
Einstimmige Beschlüsse .....	12
Beachten Sie die Protokollführung.....	13

<b>Jahresabschluss .....</b>	<b>13</b>
Enträtseln Sie Ihren Jahresabschluss.....	13
Quicktest – schnelle Bilanzanalyse mit vier Kennzahlen.....	14
Checkliste zur Überprüfung des Jahresabschlusses .....	15
Wirtschaftliche Entwicklung.....	15
Gewinnverwendungsvorschlag – Dividende.....	15
Bewertung .....	15
Rückstellungen .....	15
Haftungen .....	16
Konzernbeziehungen.....	16
Managementvergütung.....	16
Bestätigungsvermerk.....	16
Unternehmenskrise.....	16
<b>Abschlussprüfer .....</b>	<b>17</b>
Fragen Sie den Abschlussprüfer .....	17
Prüfen Sie den Abschlussprüfer.....	17
Unabhängigkeit des Abschlussprüfers.....	17
Umfang und Qualität der Prüfung.....	17
Bericht des Abschlussprüfers.....	18
Überwachungssysteme.....	18
„Management Letter“ .....	19
<b>Ausbildung und Materialien .....</b>	<b>19</b>
IFAM macht Sie fit für den Aufsichtsrat.....	19
Zum Einlesen, Durchlesen und Nachlesen.....	20
VÖGB-Skripten .....	20
AK Broschüren.....	20
Erhältlich im Buchhandel .....	21
<b>Beratung .....</b>	<b>21</b>
Man kann nicht alles wissen – Holen Sie sich externe Beratung .....	21
Beratung in der AK Wien .....	21
Autorin .....	23
Kontakt .....	23
Impressum .....	23

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 Aufsichtsratspraktikern, Geschäftsführern und erfahrenen BetriebsrätInnen.

## NEU IM AUFSICHTSRAT

### **Beschaffen Sie sich Information**

Als Aufsichtsratsmitglied sollten Sie gut über das Unternehmen informiert sein. Dies ist bei BetriebsrätInnen 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 Bericht 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 allfällig bereits im Aufsichtsrat tätige/r ArbeitnehmervertreterIn kann dabei behilflich sein.

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

### **Ihre Aufgaben als Betriebsrat im Aufsichtsrat**

Als BetriebsrätIn 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 zB 50 ArbeitnehmerInnen gekündigt werden sollen, heißt es durchaus auch „kämpfen“ – für einen Sozialplan, natürlichen Abgang etc.

## **Haftung**

Jedes Aufsichtsratsmitglied haftet persönlich für Schäden, die es durch rechtmäßiges 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 im Aufsichtsrat eine Gruppenhaftpflichtversicherung (Versicherungssumme pro versicherter Person € 200.000, pro Versicherungsfall 2 Mio €) abgeschlossen. Zur Erlangung des kostenlosen Versicherungsschutzes sollten Sie eine schriftliche Meldung an die jeweils zuständige Fachgewerkschaft bzw an das Referat für Betriebsarbeit im ÖGB (Tel.: +43 1 53444) machen. Nur dann sind Sie versichert.

## **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 AufsichtsratskollegInnen. 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, sonst sind Sie in der Minderheit**

Kontaktieren Sie KapitalvertreterInnen, insbesondere den Aufsichtsratsvorsitzenden. Rufen Sie sie an, kontaktieren und informieren Sie Kapitalvertreter, 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 Vorberechungen mit der Geschäftsführung**

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

## **Fordern Sie – wenn notwendig – die Sitzungsunterlagen ein**

Bestehen Sie darauf, dass Ihnen die Sitzungsunterlagen (Tagesordnung, Wirtschaftsprüfbericht inklusive Jahresabschluss, Budgets, Gutachten, 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 Aufsichtsratsvorsitzende keine Sitzungen einberuft, machen Sie von ihrem Recht Gebrauch, selbst eine Sitzung einzuberufen. Dazu brauchen Sie die Unterstützung von einem zweiten Aufsichtsratsmitglied.

## **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 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 Aufsichtsratssitzung 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 Expertendiskussionen! 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 Betriebsrätln haben Sie viele Qualitäten**

Als Betriebsrätln im Aufsichtsrat haben Sie mit wenigen Ausnahmen die gleichen Rechte und Pflichten wie die Kapitalvertreter. Das sollte Ihnen Selbstbewusstsein und Stärke verleihen, zumal Sie als Kenner des Betriebes in der Regel weit mehr wissen als die oftmals externen Kapitalvertreter, die 4-5 mal im Jahr in das Unternehmen kommen. Setzen Sie dieses exklusive Wissen bewusst im Aufsichtsrat ein. Der Aufsichtsratsvorsitzende und auch die Kapitalvertreter 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 TS, Mio). Achten Sie auf die Beschriftungen. Lassen Sie sich nicht mit Allgemeinphloskeln abspeisen.

## **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 EPS, 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.

## **JAHRESABSCHLUSS**

### **Enträteln 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 Seite) vornehmen. Diese Schnellanalyse können Sie entweder selber vornehmen oder mit Hilfe des AK-Bilanzrechners durchführen lassen. Den Bilanzrechner finden Sie unter [www.ifam-aufsichtsrat.at](http://www.ifam-aufsichtsrat.at). Eine ausführliche Bilanzanalyse bieten die Arbeitskammern im Rahmen eines persönlichen Beratungsgespräches an.

## Quicktest – schnelle Bilanzanalyse mit vier Kennzahlen

Kennzahl	Berechnung	Beurteilungsskala				
		sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	problematisch (5)
Eigenkapitalquote	$\text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital} * 100$	über 40 %	26-40 %	11-25 %	0-10 %	negativ
Liquidität	$\text{Kurzfristiges Umlaufvermögen} / \text{kurzfristiges Fremdkapital} * 100$	über 100 %	86-99 %	66-85 %	50-65 %	unter 50 %
Fiktive Verschuldungsdauer	$(\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}) / \text{Cash Flow}$	0-3 Jahre	4-6 Jahre	7-10 Jahre	11-15 Jahre	> 15 Jahre
EBIT-Quote	$\text{Betriebserfolg} / \text{Umsatz} * 100$	Über 10 %	6-10 %	3-5 %	0-2 %	negativ
Notendurchschnitt aus allen 4 Kennzahlen						

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

## Checkliste zur Überprüfung des Jahresabschlusses

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

### 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 Cash Flow 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?

### Gewinnverwendungsvorschlag – Dividende

- Wie hoch soll die Dividende sein? 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 Vermögens oder der Passiven vorgenommen, z. B. die Abschreibungsdauer?
- Thematisieren Sie die Werthaltigkeit einzelner Bilanzposten wie Wertpapiere, Forderungen, Vorräte, Beteiligungen etc. Wurde ein bestehender Abwertungsbedarf entsprechend im Bilanzansatz berücksichtigt?

### Rückstellungen

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

- Welche Annahmen liegen der Berechnung der Rückstellungen zu Grunde, sind diese plausibel?

### **Haftungen**

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

### **Konzernbeziehungen**

- Achten Sie auf Geschäftsbeziehungen zwischen Konzernunternehmen (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?
- Gibt es einen Konzernabschluss, wie ist die wirtschaftliche Entwicklung der gesamten wirtschaftlichen Einheit „Konzern“ zu beurteilen?

### **Managementvergütung**

- Wie ist die Vergütungsstruktur des Managements aufgebaut (fixe, variable Vergütungen, sonstige Vergütungen)? Welche Ziele wurden bei der variablen Vergütung vereinbart, sind auch nachhaltige Ziele berücksichtigt worden?
- In welchem Verhältnis steht die Vergütung des Managements zur Entlohnung der Beschäftigten?

### **Bestätigungsvermerk**

- Wie ist der Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers formuliert? Wurden zusätzliche Anmerkungen vorgenommen?

### **Unternehmenskrise**

- Hat der Prüfer Sachverhalte angeführt, die den Bestand des Unternehmens gefährden könnten?
- Wie ist es um die Kapitalausstattung sowie die Finanzkraft des Unternehmens bestellt? Ergibt sich aufgrund der URG-Kennzahlen ein Reorganisationsbedarf? (Eigenkapitalquote < 8 % und Verschuldungsdauer > 15 Jahre)
- Wie sieht die aktuelle Liquidität aus? Diese Frage sollte im Vordergrund stehen, wenn die Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit im Raum steht. Liegen in diesem Fall Finanzpläne für die nächsten Monate vor?

- Bei Feststellung bestandsgefährdender Tatsachen sollte eine Fortbestandsprognose 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.
- Gibt es ein Konzept im Aufsichtsrat, wie die Umsetzung von erforderlichen Sanierungsmaßnahmen überwacht werden soll?

## ABSCHLUSSPRÜFER

### Fragen Sie den Abschlussprüfer

Der Abschlussprüfer ist Ihr wichtigster externer Ansprechpartner und steht Ihnen im Rahmen einer Aufsichtsrats- oder Prüfungsausschusssitzung auch persönlich Rede und Antwort. Die Tätigkeit des Abschlussprüfers bezieht sich primär auf die Prüfung des Jahresabschlusses. Im Prüfbericht 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 Prüfer bezüglich der Qualität des Abschlusses, der zugrunde liegenden Prozesse und Kontrollen.

### Prüfen Sie den Abschlussprüfer

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

#### Unabhängigkeit des Abschlussprüfers

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

#### Umfang und Qualität der Prüfung

- Wie viele Arbeitsstunden wurden für die Prüfung verwendet? Wie viele davon entfielen auf die verantwortlichen Prüfer?

- Welche Prüfungsaktivitäten und Stichproben wurden vorgenommen?
- Welche Saldenbestätigungen wurden eingeholt? Liegen Ihrem Abschlussprüfer lückenlose Originale externer Bestätigungen von Banken, Rechtsanwälten und Steuerberatern vor?
- Welche Prüfungshandlungen wurden vorgenommen, um absichtlich herbeigeführte Fehldarstellungen im Jahresabschluss zu erkennen?

### **Bericht des Abschlussprüfers**

- Wurde Ihnen der Prüfbericht rechtzeitig vor der Aufsichtsratssitzung 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 Abschlussprüfer 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 Ihren Abschlussprüfer, welche wesentlichen Geschäfts- und Kontrollrisiken festgestellt und im Prüfungsansatz berücksichtigt wurden?

### „Management Letter“

Gab es einen Management Letter des Prüfers an die Geschäftsführung? Im Zuge der Beendigung der Prüfung werden darin Mängel im Rechnungswesen, die Aufforderung zur Behebung dieser und Verbesserungsvorschläge 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, ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat bei der Ausübung Ihrer Tätigkeit zu unterstützen. Dies erfolgt durch ein Angebot von einschlägigen Grundausbildungen und Weiterbildungen sowie durch Veranstaltungen. Spezifische „Fit&Proper“-Seminare gibt es für ArbeitnehmervertreterInnen in Banken und Versicherungen.

Informationen zu den IFAM-Kursen finden Sie im ÖGB/AK-Seminarprogramm bzw IFAM-Seminarprogramm.

Anforderung über VÖGB-Seminarbüro:  
[www.voegb.at](http://www.voegb.at) oder [bildung@oegb.at](mailto:bildung@oegb.at) oder +43 1 53444.

## Zum Einlesen, Durchlesen und Nachlesen

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

### VÖGB-Skripten

erhältlich beim VÖGB, [www.voegb.at](http://www.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, [www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)  
Tel.: +43 1 501 65 DW 12650

- Unternehmenskennzahlen
- Managen – Verändern – Rationalisieren

- Umstrukturierung – Fusion, Outsourcing, Ausgliederung
- IFAM-Info, vierteljährlich erscheinendes Informationsblatt zu aktuellen Aufsichtsratsthemen
- Mitarbeiterbeteiligung – Motive, Modelle, Risiken, Tipps

### **Erhältlich im Buchhandel**

- Bilanz & Co – Basiswissen und Praxistipps für Betriebsrat und Aufsichtsrat, ÖGB-Verlag, ISBN: 978-3-99046-203-4
- Der Aufsichtsrat – die häufigsten Fragen, ÖGB-Verlag, ISBN: 978-3-7035-1483-8
- Unternehmenskrise – Krisen erkennen, Krisen analysieren, Krisen bewältigen, ÖGB-Verlag, ISBN: 978-3-7035-1385-5

## **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 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. Für AK-Berater gilt die Verschwiegenheitspflicht gemäß ArbVG. Die AK-Beratung steht Ihnen kostenlos zur Verfügung.

### **Beratung in der AK Wien**

#### **Wirtschaftliche Inhalte**

Abt. Betriebswirtschaft  
+43 1 501 65-12650 bzw 13152

#### **Juristische Inhalte**

Abt. Sozialpolitik  
+43 1 501 65-12419 bzw 12418



## Wichtig

Selbstverständlich erarbeiten wir alle Inhalte unserer Ratgeber sorgfältig. Dennoch können wir nicht garantieren, dass alles vollständig ist. Bei individuellen Fragen steht Ihnen unsere Hotline zur Verfügung: (01) 501 65 0

**Alle aktuellen AK Publikationen** stehen zum Download für Sie bereit:  
[wien.arbeiterkammer.at/publikationen](http://wien.arbeiterkammer.at/publikationen)

### Weitere Bestellmöglichkeiten:

- E-Mail: [bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at)
- Bestelltelefon: (01) 501 65 1401

Artikelnummer 290

### Autorin

Ines Hofmann, AK Wien  
[Ines.Hofmann@akwien.at](mailto:Ines.Hofmann@akwien.at)  
+43 1 50165 DW 12268

### Kontakt

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

### Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:  
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien  
Abteilung Betriebswirtschaft  
Prinz–Eugen–Straße 20-22, 1040 Wien

**Foto Titelseite:** ©fotolia.com – FotolEdhar

**Auflage:** Jänner 2018



**GERECHTIGKEIT MUSS SEIN**



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN

