

RISIKOMANAGEMENT UND INTERNES KONTROLLSYSTEM - FRAGEN FÜR DIE NÄCHSTE AUFSICHTSRATSSITZUNG

INES HOFMANN, AK WIEN BETRIEBSWIRTSCHAFT



Wie bereits in der Mai-Ausgabe ausgeführt, ist mit Inkrafttreten des URÄG 2008 (Unternehmensrechts-Änderungsgesetz) bei börsennotierten Unternehmen und den sogenannten „XL-Unternehmen“ (Bilanzsumme > 96,25 Mio € oder Umsatzerlöse > 192,5 Mio €) in Zukunft ein Prüfungsausschuss ein-

zurichten. Zu seinen erweiterten umfangreichen Aufgaben gehört ua die Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS), eines allfälligen internen Revisionssystems (IRS), und des Risikomanagementsystems (RMS).

Die Überwachung der Wirksamkeit dieser Systeme ist als „Prozesskontrolle“ zu sehen. Das heißt, dass der Prüfungsausschuss zu prüfen hat, ob entsprechende Systeme in der Gesellschaft eingerichtet und ob diese grundsätzlich wirksam sind. Eine detaillierte Überprüfung der einzelnen internen Kontrollen ist damit nicht gemeint.

Im Folgenden werden diese Systeme beschrieben, eine Checkliste und mögliche Maßnahmen angeführt mit deren Hilfe man die Wirksamkeit der Kontrollsysteme im eigenen Unternehmen überprüfen kann.

Risikomanagementsystem (RMS)

Ein Risikomanagementsystem beinhaltet die systematische Erfassung, Bewertung und Steuerung von Unternehmensrisiken. Es soll Unternehmen in die Lage versetzen, bei der Entscheidung für oder gegen eine

Alternative eine klare Vorstellung vom involvierten Risiko zu haben.

Checkliste für den Aufsichtsrat:

- Ist ein Risikomanagementsystem eingerichtet?
- Welche Prozesse bestehen, um wesentliche Unternehmensrisiken zu identifizieren und auf ein bewusst festgesetztes Ausmaß zu vermindern?
- Sind diese Prozesse wirksam? Wird ihre Wirksamkeit regelmäßig beurteilt?
- Sind die Risiken mit Geldeinheiten bewertet und wurde eine Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt?
- Wie erfolgt die Dokumentation des Systems? Gibt es ein Risikohandbuch?
- Ist sicher gestellt, dass die Geschäftsführung alle relevanten Hinweise/Warnungen erhält?
- Wie wird über das System im Aufsichtsrat berichtet?
- Wie wird der Aufsichtsrat über riskante Geschäfte informiert? Gibt es einen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, nach dem besonders riskante Geschäfte der Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen?

Internes Kontrollsystem (IKS)

Ein Internes Kontrollsystem umfasst alle organisatorisch gestalteten Maßnahmen und Kontrollen im Unternehmen, die feststellen, ob betriebliche Abläufe und Handlungen normgerecht verlaufen. Inhaltlich geht es um die Sicherung des Vermögens, um die effiziente Gestaltung betrieblicher Abläufe, um die Einhaltung der Geschäftspolitik sowie um die Verlässlichkeit und Genauigkeit des Rechnungswesens.

OGB



ÖSTERREICH

Checkliste für den Aufsichtsrat:

- Wie ist das IKS, insbesondere im kaufmännischen Bereich ausgestaltet? Welche Kontrollprinzipien gibt es?
- Welche Arten von Kontrollen wurden eingebaut? Denkbar sind ua: klare (getrennte) Kompetenzbereiche, Unterschriftenregelung, Vier-Augen-Prinzip, Betragslimits, Kennwörter, Regelungen für Belegwesen, Kennzahlen, Plausibilitätskontrollen, ...
- Sind die wesentlichen Prozesse und Kontrollen in Zusammenhang mit der Finanzberichterstattung dokumentiert?
- Findet eine regelmäßige Evaluierung dieser Kontrollen statt? Werden festgestellte Kontrollschwächen unverzüglich beseitigt?

Internes Revisionssystem (IRS)

Die interne Revision ist eine direkt der obersten Leitung unterstellte unabhängig agierende Stabstelle. Sie prüft ua, ob das Interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem funktionieren. Daher sollte die IR jedenfalls von den zu überprüfenden Bereichen organisatorisch getrennt sein.

Checkliste für den Aufsichtsrat:

- Besteht eine Interne Revision? Wenn nein, wer übernimmt deren Aufgaben?
- Welche Aufgaben nimmt die IR wahr?
- An wen berichtet die Interne Revision?
- Wie läuft die Abstimmung zwischen IR und dem RMS?
- Stellt die organisatorische Verankerung der IR ausreichende Objektivität und Unabhängigkeit sicher?
- Sind die Methoden und das Know-how der IR so ausgeprägt, dass sie die an sie gestellten Anforderungen erfüllen kann?
- Stellt der Revisionsplan sicher, dass alle wesentlichen Risikobereiche abgedeckt werden und keine „weißen Flecken“ bestehen bleiben?
- Ergibt sich aus dem Bericht der IR an den Aufsichtsrat ein Handlungsbedarf?

Mögliche Überwachungsmaßnahmen

Als konkrete Maßnahmen zur Überwachung dieser Systeme sind folgende denkbar:

INFOVERANSTALTUNG

RISIKOMANAGEMENT UND INTERNES KONTROLLSYSTEM FÜR AUFSICHTSRÄTE
Neue Anforderungen an Aufsichtsräte durch das URÄG 2008

Das Unternehmensrechts-Änderungsgesetz 2008 bringt für Aufsichtsräte erweiterte umfangreiche Aufgaben im Rahmen des „Prüfungsausschusses“. Dieser hat in Zukunft ua die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, gegebenenfalls des Internen Revisionssystems und des Risikomanagementsystems zu überwachen. Diese Infoveranstaltung soll jene kritischen Fragen dazu aufwerfen, die Sie bei ihrer nächsten Aufsichtsratssitzung stellen sollten.

Montag, 20. Oktober 2008, 16.00 bis 18.30 Uhr
 AK Wien, Sitzungssaal
 1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20-22

Anmeldung: bis 13. Oktober 2008
 bw@akwien.at oder telefonisch
 Sylvia Steinbach (01/50165-2650)

- Befragung der verantwortlichen Mitarbeiter, ua aus den Bereichen Finanzwesen, Unternehmensführung sowie der internen Revision hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortung
- Einsicht in die von der Geschäftsleitung vorgelegte Risikoanalyse und -bewertung sowie Beurteilung der daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Risikobewältigung
- Beurteilung der Qualität und Unabhängigkeit der Internen Revision
- Kritische Würdigung der Berichte der Internen Revision und Nachverfolgung der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen
- Diskussion mit dem Abschlussprüfer hinsichtlich seiner Erkenntnisse aus der Abschlussprüfung und seiner Anmerkungen zum vorhanden IKS und RMS.

IFAM TERMINE HERBST 2008

Grundmodule

15.–19. September 2008

Rechte und Pflichten d. Aufsichtsrats

13.–16. Oktober 2008

Wirtschaftliche Mitbestimmung

12.–14. November 2008

Die Aufsichtsratssitzung

Grundmodule bereits ausgebucht!

Wahlmodule

20.–21. Oktober 2008

Von Zielarbeit zur Beteiligungs-Strategiekarte

10.–11. November 2008

Umstrukturierung, Ausgliederung, Fusion

Wahlmodule

24.–25. November 2008

Wissen für Profis im Aufsichtsrat (Effizienz-Mängel, Wirtschaftskriminalität, Risikomanagement und IKS)

IFAM-Auskünfte

Ines Hofmann,
 01/50165-2268
 Friederike Harmuth
 02236/446 46/298

IFAM-Anmeldung

Nicole Appinger
 ÖGB-Bildungsreferat
 01/534 44/460

WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT: IST PRÄVENTION MÖGLICH?

MATTHIAS KOPETZKY



Nachdem wir uns letztmalig mit dem Thema „Korruption“ befasst haben und die neuesten gesetzlichen Bestimmungen dazu befasst haben, geht es diesmal um die vielfach aufgeworfene Frage, ob denn das Phänomen Wirtschaftskriminalität in den Unternehmen überhaupt vermeidbar ist. Gibt es präventive

Maßnahmen? Und haben sich diese als wirksam erwiesen?

Was bedeutet Prävention?

Als Prävention – auch Vermeidung – wirtschaftskrimineller Handlungen werden alle Maßnahmen verstanden, welche dazu führen sollen, dass es im Unternehmen erst gar nicht zu Fällen von Wirtschaftskriminalität kommt. Dies darf als die am häufigsten genannte Interpretation von präventiven Maßnahmen bei üblicherweise dafür in Unternehmen zuständigen Verantwortungsträgern angesehen werden.

Diese Interpretation greift jedoch viel zu kurz und bringt in dieser „engen“ Auslegung auch entsprechende Probleme bei der Erfolgsmessung solcher Maßnahmen mit sich. Von jeglicher Prävention zu erwarten, dass nunmehr überhaupt keine wirtschaftskriminellen Handlungen mehr statt finden könnten, ist völlig unrealistisch und führt auch zu überzogenen Erfolgserwartungen.

Tatsächlich werden Prävention und alle Maßnahmen dazu viel weiter gesehen. Präventive Maßnahmen dienen zwar im Idealfall zur absoluten Vermeidung von Wirtschaftskriminalfällen, aber sie können auch genau so gut zu anderen ebenfalls positiven Entwicklungen führen:

- Frühere Aufdeckung bereits laufender Tathandlungen
- Abmilderung und Eingrenzung aufgetretener Schäden aus den Tathandlungen
- Entbindung von Mitverantwortung vorgesetzter Stellen bis hin zur obersten Geschäftsführung

Damit eröffnet sich aber ein wesentlich breiteres Feld für präventive Maßnahmen und es bewegt sich auch die Erfolgsmessung in einem weiter gefassten und viel realistischerem Umfeld.

Wo setzt Prävention an?

Eine Erklärung dafür, dass Mitarbeiter wirtschaftskriminell werden können, bietet das wissenschaftliche Modell des „Fraud-Dreiecks“, welches besagt, dass in der Regel nur dann jemand wirtschaftskriminell wird, wenn drei Voraussetzungen erfüllt worden sind:

- Gelegenheit – denn ohne Gelegenheit zur Tat gibt es auch keine Tathandlung
- Druck – die Täter stehen unter innerem oder äußerem Druck, der über ihre persönlich handhabbaren Verhältnisse geht (zB private Schulden, versagte Karrieresprünge, ...)
- Rationalisierung – der Täter findet einen Weg, die Tathandlung (zumindest anfänglich) irgendwie vor sich selbst zu rechtfertigen („steht mir ohnedies zu“, „nur geborgt“, ...)

Damit lassen sich Präventionsmaßnahmen auch schon ganz klar auf die Problemfelder anpassen:

- Die Gelegenheiten müssen reduziert werden (zB effektives Vier-Augen-Prinzip und nicht nur abzeichnen, Videoüberwachung von Lagerräumen)
- Vermeidung und Reduzierung von Druck auf Mitarbeiter (Kontrolle überzogener erfolgsorientierter Entlohnung, Unterstützung der Mitarbeiter auch bei privaten Problemen, ...)
- Unterbindung von Rationalisierungsmöglichkeiten (klare Verhaltensregelungen, allen bekannte Do's und Don'ts, stärken ethischer Verhaltensweisen, ...)

Was kann der Aufsichtsrat beitragen?

Der Aufsichtsrat ist DIE moralische Stütze für all jene im Unternehmen, welche sich um eine ethisch saubere Unternehmensführung bemühen. Wenn sich der AR für die konkreten Maßnahmen (siehe oben) interessiert und nachgefragt wird, stärkt das jene im Unternehmen, welche für die nicht immer einfache Durchsetzung dieser – vielfach als unproduktiv denunzierten – Maßnahmen verantwortlich sind. Auch der Wirtschaftsprüfer kann befragt werden, in welchem Umfang er sich mit dieser Problematik auseinandergesetzt hat.

Dr. Matthias Kopetzky, CPA, CFE, CIA ist geschäftsführender Gesellschafter der Business Valuation GmbH und als allgemein gerichtlich beeideter und zertifizierter Sachverständiger überwiegend mit der Bearbeitung von Wirtschaftskriminalitätsfällen befasst.

KANN ICH IM AUFSICHTSRAT ZU HOHE VORSTANDSGAGEN VERHINDERN?

ALICE NIKLAS, CHRISTINA WIESER, AK WIEN BETRIEBSWIRTSCHAFT



Eine aktuelle Studie der betriebswirtschaftlichen Abteilung der AK Wien hat die Managergehälter der ATX-Unternehmen anhand ihrer Geschäftsberichte 2007 unter die Lupe genommen. Das Ergebnis: Die Schere zwischen den überzogenen Gagen der Vorstände und ihrer Beschäftigten öffnet sich immer mehr. Trotz internationaler Finanzkrise und Börseturbulenzen verdient ein ATX-Vorstand bereits das 48-fache eines durchschnittlichen Beschäftigten.



Pro Kopf verdienen ATX-Manager 2007 bereits 1.300.426 Euro, das ist ein Plus von 14% im Vergleich zum Vorjahr. Die Personalkosten im Konzerndurchschnitt wurden hingegen auf 27.349 Euro brutto pro Beschäftigten gesenkt. Dieser Rückgang ist in erster Linie auf den konzernweiten Beschäftigungszuwachs vor allem in Ländern, die unter dem heimischen Lohnniveau liegen, zurückzuführen.

in Euro	2005	2006	2007	in %
Vorstandsgagen/Kopf	1.008.292	1.144.227	1.300.426	+14
Brutto-bezug/Kopf	24.890	28.851	27.349	-5

Quelle: Geschäftsberichte ATX-Unternehmen (2007)
AK-Berechnungen (ohne Schoeller-Bleckmann,
Voestalpine, Böhler-Uddeholm und Zumtobel)

TOP-5 Pro-Kopf Managementvergütungen 2007

Bei den durchschnittlichen Gagen pro Kopf führen die Vorstände von OMV, Andritz und der Erste Bank mit jeweils mehr als 2 Mio. Euro pro Jahr, Telekom und Intercell geben rund 1,2 Mio. Euro für ein Vorstandsmitglied aus.

	pro Kopf in T €	2006/2007
OMV	3.120	+30%
Andritz	2.386	+6%
Erste Bank	2.026	+8%
Telekom	1.247	-33%
Intercell	1.177	+11%

Quelle: Geschäftsberichte ATX-Unternehmen (2007)
AK-Berechnungen

Vorstandsbezüge im Aufsichtsrat

Geregelt ist die Vorstandsvergütung im § 78 Abs. 1 des Aktiengesetzes. Nach Wahl des Vorstands durch den Gesamtaufsichtsrat erfolgt die Ausarbeitung der Anstellungsverträge in der Regel im Aufsichtsratspräsidium. Häufig sind die Mitglieder dieses Gremiums gleichzeitig im Vorstand anderer Gesellschaften tätig. Da die Höhe der Vorstandsbezüge von verschiedenen Kriterien abhängt (Branche, Größe der Unternehmen, generelle Gehaltsentwicklungen etc), bestimmen nicht selten die Vorstandsmitglieder im Aufsichtsratspräsidium indirekt auch über ihre eigene Gehaltsentwicklung ab.

Arbeitnehmervvertreter sind in der Praxis (lt. § 110 Abs. 4 ArbVG) nicht Teil des Ausschusses, der die Beziehungen zwischen der Gesellschaft und Mitgliedern des Vorstandes behandelt und haben daher keinen Einfluss auf die Ausgestaltung der Vorstandsverträge. Um der Kontrollaufgabe als Aufsichtsratsmitglied nachzukommen, ist es auf jeden Fall empfehlenswert über die Gestaltung der Vorstandsverträge informiert zu sein. Der Betriebsrat im Aufsichtsrat kann einen Bericht vom Vorstand über die Höhe und Struktur der Vorstandsgehälter verlangen. Eine Einsichtnahme für Arbeitnehmervvertreter im Aufsichtsrat ist jedoch nur mittels Mehrheitsbeschluss möglich.

**Neue IFAM-Homepage:
www.ifam-aufsichtsrat.at**