



**Der  
Rechnungshof**

Reihe Bund  
2005/11

# Bericht des Rechnungshofes

**Oesterreichische Banknoten- und  
Sicherheitsdruck GmbH**

**Bisher erschienen**

- Reihe Bund 2005/1 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Ausgliederung der Bundesstaatlichen bakteriologisch-serologischen Untersuchungsanstalt Innsbruck
  - Lehrveranstaltungs- und Prüfungsverwaltung an zwei Fakultäten der Universität Wien
  - Zentrales Wirtschaftsamt (Strafvollzug)
  - Dienstfreistellungen bei den ÖBB
- Reihe Bund 2005/2 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Kostenersätze an die Wirtschaftsuniversität Wien
  - Österreichische Bundesfinanzierungsagentur: Rechtsträgerfinanzierung
  - Wirksamkeit des INVEKOS
  - Europäischer Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft
- Reihe Bund 2005/3 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Luftraumüberwachungsflugzeuge:
    - Kaufverträge
    - Finanzierung
    - Gegengeschäftsvertrag
- Reihe Bund 2005/4 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Leistungskennzahlen in der Bundesverwaltung
  - Österreichisches Konferenzzentrum Wien
  - Internationales Amtssitz- und Konferenzzentrum Wien
  - Bankenaufsicht über die Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank
  - IT-Projekt „Papierlose Außenwirtschaftsadministration“
- Reihe Bund 2005/5 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Kunsthistorisches Museum mit Museum für Völkerkunde und Österreichischem Theatermuseum
- Reihe Bund 2005/6 Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Bundespolizeidirektion Wien
  - Schienen-Control Österreichische Gesellschaft für Schienenverkehrsmarktregulierung mit beschränkter Haftung

Fortsetzung auf den hinteren Bögen



# **Bericht des Rechnungshofes**

**Oesterreichische Banknoten- und  
Sicherheitsdruck GmbH**



<b>Vorbemerkungen</b>	<u>Vorlage an den Nationalrat</u>	1
	<u>Darstellung des Prüfungsergebnisses</u>	1

**BMF****Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen****Oesterreichische Banknoten- und Sicherheitsdruck GmbH**

<u>Kurzfassung</u>	3
<u>Prüfungsablauf und -gegenstand</u>	6
<u>Rechtliche Rahmenbedingungen</u>	6
<u>Geschäftspolitik</u>	7
<u>Geschäftsführung</u>	8
<u>Reorganisationsmaßnahmen</u>	11
<u>Wirtschaftliche Entwicklung</u>	15
<u>Geschäftsfeld Banknotendruck</u>	17
<u>Sonstige Banknoten</u>	20
<u>Geschäftsfeld Sicherheitsdruck</u>	22
<u>Auftragsabwicklung</u>	22
<u>Produktionsprozess</u>	27
<u>Optimierungen im Produktionsprozess</u>	30
<u>Interne Revision</u>	31
<u>Beteiligungen</u>	32
<u>Schlussbemerkungen</u>	34

**Anhang****Entscheidungsträger**

<u>Aufsichtsratsvorsitzende und deren Stellvertreter sowie Vorstandsmitglieder der überprüften Unternehmung</u>	35
---	----

# Abkürzungen



Abs.	Absatz
BKA	Bundeskanzleramt
BMF	Bundesministerium für Finanzen
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
d.h.	das heißt
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Mill.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
RH	Rechnungshof
u.a.	und andere(s)

Weitere Abkürzungen sind bei der erstmaligen Erwähnung im Text angeführt.

## Vorbemerkungen

### Vorlage an den Nationalrat

Der RH berichtet dem Nationalrat gemäß Art. 126d Abs. 1 zweiter Satz B-VG nachstehend über das Ergebnis der von ihm durchgeführten Gebarungüberprüfung.

### Darstellung des Prüfungsergebnisses

In der Regel werden bei der Berichterstattung punktweise zusammenfassend die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den RH (Kennzeichnung mit 2), *die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3 und im Kursivdruck)* sowie die allfällige Gegenäußerung des RH (Kennzeichnung mit 4) aneinander gereiht. Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen.

Alle personenbezogenen Bezeichnungen werden aus Gründen der Übersichtlichkeit und einfachen Lesbarkeit nur in einer Geschlechtsform gewählt und gelten gleichermaßen für Frauen und Männer.

Der vorliegende Bericht des RH ist nach der Vorlage über die Website des RH „<http://www.rechnungshof.gv.at>“ verfügbar.





## Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen

### Oesterreichische Banknoten- und Sicherheitsdruck GmbH

Die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) stattete die Oesterreichische Banknoten- und Sicherheitsdruck GmbH (OeBS) bei der Gründung reichlich mit Eigenkapital aus, übergab der OeBS die neue Banknotendruckerei zum Buchwert von 0,07 EUR und überließ ihr das zur Verfügung gestellte Personal zu branchenüblichen Konditionen. Außerdem nahm die OeNB die Schilling-Banknoten als auch die ersten Euro-Banknoten zu großzügigen Preisen von der OeBS ab. Trotzdem gelang es der OeBS bisher nur unzureichend, wesentliche strategische Ziele zu erreichen.

Die Unternehmensentwicklung nach der Phase der Euro-Erstausrüstung war zunächst durch massive Unterauslastung der Produktionskapazitäten und später durch fehlende Wirtschaftlichkeit bei der Abwicklung von Druckaufträgen für Fremdbanknoten gekennzeichnet. Auch gelang es der OeBS nicht, ihre Beteiligungen gewinnbringend zu führen.

#### Kurzfassung

Insgesamt konnte die OeBS die Ziele der kostendeckenden Banknotenproduktion zu marktüblichen Preisen und der erfolgreichen Wettbewerbspositionierung bisher nicht zufriedenstellend erreichen; der fortschreitende Preisverfall auf dem internationalen Banknotenmarkt konnte durch Rationalisierungsmaßnahmen nicht ausgeglichen werden.

Die Erwartungen der OeNB und der OeBS, die an die Auslastung der Druckkapazitäten durch Fremdaufträge geknüpft waren, erfüllten sich nicht. Damit galt auch der Banknotendruck in einer eigenständig agierenden OeBS als noch nicht langfristig abgesichert. Aufgrund der fehlenden nachhaltigen Gewinngenerierung aus dem operativen Geschäft sollte die OeNB ihre strategische Position zur Fortführung der eigenen Banknotendruckerei kritisch überdenken.

## Kurzfassung

Die OeNB hat durch ein Bündel von Maßnahmen die anfänglich positive Ergebnisentwicklung bei der OeBS begünstigt; dazu zählten insbesondere die Ausstattung der OeBS mit hohem Eigenkapital, die großzügige Preisgestaltung für die Euro-Erstausrüstung und den Kauf der Schilling-Banknoten sowie die Übernahme der über dem branchenüblichen Marktniveau liegenden Aufwendungen für verliehenes Personal.

Die Umsatzerlöse der OeBS erreichten 2001 durch die Abwicklung des Auftrags für die Euro-Erstausrüstung ihren Höchstwert. Niedrige Marktpreise, ineffiziente Kostenstrukturen und Schwächen im Produktionsprozess führten in den Folgejahren zu einer deutlichen Verschlechterung der Unternehmensergebnisse. Erst die während des Jahres 2004 eingeleiteten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ließen für die Folgejahre eine Verbesserung im Ergebnis erhoffen.

Für den Fall des Weiterbestandes der Banknotendruckerei werden zur Erhöhung der Ertragskraft der OeBS noch weitergehende Kostenoptimierungen beim Personal und im Beschaffungswesen sowie die Fortsetzung der Qualitätssteigerungen im Produktionsprozess und der Kooperationen im Akquisitionsbereich erforderlich sein.

Der Bereich Sicherheitsdruck leistete keinen signifikanten Beitrag zur Ergebnisverbesserung; die Prognosen der OeBS für die Entwicklungspotenziale waren zu optimistisch.

Die im Konzern vorhandenen Synergien insbesondere im Marketing und Vertrieb konnten bisher nicht ausreichend genutzt werden; die diesbezügliche Kooperation zwischen den Tochtergesellschaften der OeNB war verbesserungsfähig.

Das Management und die Führungsstrukturen der OeBS wiesen Schwächen auf. Die großzügigen Vereinbarungen mit dem Geschäftsführer für den kommerziellen Bereich führten zu einer unverhältnismäßig hohen Gesamtabgeltung bei der Auflösung seines Anstellungsverhältnisses.

Das Personalmanagement der früheren Geschäftsführung war wenig effizient. Bis zur Einleitung der Restrukturierungsmaßnahmen während des Jahres 2004 wurden die Personalkapazitäten der geringen Auslastung der Banknotenproduktion in den Jahren 2002 und 2003 nicht angepasst. Die hohe Fixkostenbelastung und die geringe Produktivität der Mitarbeiter stellten einen Wettbewerbsnachteil für die OeBS dar.



Kurzfassung

**Oesterreichische Banknoten- und  
Sicherheitsdruck GmbH**

Im Produktionsprozess fehlte ein laufendes Auftragscontrolling. Zwei jeweils doppelt vorhandene Druckereimaschinen waren nicht ausgelastet. Die Produktionsleistungen der einzelnen Druckereimaschinen waren nicht in jedem Fall aufeinander abgestimmt; in einzelnen Fällen kam es dadurch zu Kapazitätsengpässen.

Die OeBS war bemüht, die Qualitätskontrolle näher an den Produktionsprozess anzukoppeln. In diesem Bereich bestand noch großes Verbesserungspotenzial zur Reduktion des Prozentsatzes an Ausschuss (Makulaturrate). Im Bereich der Endfertigung war die Wirtschaftlichkeit durch den Einsatz veralteter Schneidetechnologie beeinträchtigt.

Die OeBS erwarb bzw. gründete drei Beteiligungen, deren wirtschaftliche Entwicklungen unter den Erwartungen blieben. Aus den verlustbringenden Beteiligungen erwuchs ihr durch außerplanmäßige Abschreibungen fast aller Beteiligungsansätze ein Aufwand von 4,58 Mill. EUR.

Die Tätigkeit der Internen Revision war mangelhaft.

#### Kenndaten der Oesterreichischen Banknoten- und Sicherheitsdruck GmbH

<b>Eigentümer</b>	Oesterreichische Nationalbank zu 100 %					
<b>Unternehmensgegenstand</b>	Ausübung des Gewerbes der Drucker, insbesondere im Bereich des Banknotendrucks und sonstigen Sicherheitsdrucks; Handel mit Druckerzeugnissen; Erbringung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen auf dem Gebiet des Banknoten- und Sicherheitsdrucks u.a.					
<b>Gebahrung</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
	in Mill. EUR					
Eigenkapital	66,63	80,19	107,55	111,84	103,53	86,26
Umsatzerlöse	23,35	34,05	75,01	44,05	14,78	33,46
Betriebsleistung	41,06	49,01	88,94	52,55	30,88	44,74
Betriebsergebnis	7,40	6,47	28,11	1,54	- 15,57	- 21,18
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	16,61	9,61	37,85	6,08	- 8,91	- 17,69
	Anzahl					
Mitarbeiter*	146	194	295	301	280	262
davon eigene	4	63	164	174	160	165
von OeNB überlassene	142	131	131	127	120	97

\* im Jahresdurchschnitt; ohne Leasingkräfte

## Prüfungsablauf und -gegenstand

**1** Der RH überprüfte im Oktober und November 2004 die Oesterreichische Banknoten- und Sicherheitsdruck GmbH (OeBS). Schwerpunkte der Gebarungüberprüfung waren die Geschäftspolitik, die wirtschaftliche Entwicklung, die Produktionsprozesse sowie die Beteiligungen. Die Überprüfung umfasste den Zeitraum von der Errichtung der Gesellschaft Ende 1998 (Rumpfgeschäftsjahr) bis 2004.

Zu dem im April 2005 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die OeBS und die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) im Mai 2005 Stellung. Der Bundesminister für Finanzen gab dem RH im Juli 2005 bekannt, dass die OeNB weisungsfrei und vom Bund unabhängig sei und der Bundesminister für Finanzen folglich keine rechtliche Möglichkeit habe, in die Geschäftspolitik der OeBS einzugreifen.

Der RH erstattete seine Gegenäußerung im Oktober 2005.

## Rechtliche Rahmenbedingungen

### Gesellschaftsrechtliche Entwicklung

**2** Die OeBS wurde mit Gesellschaftsvertrag vom 25. September 1998 errichtet und am 8. Oktober 1998 ins Firmenbuch eingetragen. Die OeNB brachte mit Einbringungsvertrag vom 3. Dezember 1998 ihren Teilbetrieb der Druckerei für Wertpapiere als Sacheinlage ein. Das Stammkapital der OeBS betrug zuletzt 10 Mill. EUR; sämtliche Geschäftsanteile standen im Eigentum der OeNB.

### Errichtung der Banknotendruckerei

**3.1** Die OeNB errichtete um 225,3 Mill. EUR (ohne Umsatzsteuer) den Neubau der Banknotendruckerei. Diese ging im August 1998 in dem neuen Gebäude in Betrieb. Um die neu gegründete Gesellschaft nicht mit hohen Kosten zu belasten, übergab die OeNB der OeBS den Neubau als Kapitalausstattung zum Buchwert von 0,07 EUR. Zusätzlich konnte die OeBS im Wege der Vorsteuerberichtigung die auf die Errichtungskosten der Druckerei entfallenen Vorsteuerbeträge geltend machen.

**3.2** Der RH wies auf das im Tätigkeitsbericht über das Verwaltungsjahr 1999, Reihe Bund 2000/5, veröffentlichte Ergebnis seiner damaligen Überprüfung der Gebarung der OeNB hin, das auch kritische Feststellungen zur Planung des Neubaus bzw. zu den hohen Errichtungskosten enthielt.



Oesterreichische Banknoten- und  
Sicherheitsdruck GmbH

## Geschäftspolitik

### Ziele der Ausgliederung

- 4** Das Ziel der Einbringung des Teilbetriebs der Druckerei für Wertpapiere in die neu gegründete OeBS war, eine rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmung zu errichten, die sich leichter an die Markterfordernisse für die Banknotenproduktion anpassen könnte. Ein wesentlicher Aspekt lag dabei in der Einführung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen, um als eigenständig agierende Unternehmung den Geschäftsbereich des Banknotendrucks langfristig abzusichern.

Im Sinne einer „realistischen Vorwärtsstrategie“ sollten in der OeBS die fehlenden Vertriebsstrukturen aufgebaut, betriebswirtschaftlich sinnvolle Kapazitätsauslastungen angestrebt, Synergien im OeNB-Konzern genutzt und Fremdaufträge insbesondere für die Zeit nach dem Auslaufen des Euro- Erstdrucks akquiriert werden; weiters sollte eine Diversifikation durch neue Produkte und Leistungen erfolgen.

### Evaluierung

- 5.1** Im Zuge einer Bewertung der Zielerreichung im Dezember 2003 zeigte sich, dass
- in den Geschäftsfeldern Euro- und Nicht-Euro-Banknotendruck ausreichende Maßnahmen zur Verbesserung der internen Abläufe und Vertriebsstrukturen fehlten,
  - im Geschäftsfeld Sicherheitsdruck noch keine Umsetzungsschritte erfolgt waren,
  - die Kostenstrukturen nicht zufriedenstellend verbessert werden konnten und dass
  - die Synergien im OeNB-Konzern noch nicht optimal genutzt waren.
- 5.2** Der RH bemerkte kritisch, dass es der OeBS bis 2004 nur unzureichend gelang, ihre strategischen Ziele zu erreichen. Das Ziel der kostendeckenden Produktion zu marktüblichen Preisen wurde bisher nicht zufriedenstellend erreicht. Die erwartete Flexibilität und damit eine erfolgreiche Wettbewerbspositionierung blieben weitgehend aus.

Zudem blieb die Auslastung der Druckkapazitäten durch Fremdaufträge deutlich hinter den ursprünglichen Erwartungen, womit auch der Banknotendruck in einer eigenständig agierenden OeBS als noch nicht langfristig abgesichert beurteilt werden konnte.

Der RH hielt die Neuausrichtung der strategischen Ziele und Aufgaben der OeBS sowie ihre Reorganisation in allen Bereichen für eine vorrangige Aufgabenstellung.

- 5.3** *Laut Mitteilung der OeBS habe sie aufgrund der festgestellten Zielabweichungen versucht, durch die Beauftragung einer Beratungsunternehmung mit der Erarbeitung eines Effizienzsteigerungsprojekts fristgerecht auf die negative Entwicklung zu reagieren.*

## Geschäftsführung

Geschäftsführer-  
verträge

- 6.1** Im November 1998 schrieb die OeNB zwei Geschäftsführungsfunktionen für die kommerzielle und technische Leitung der OeBS öffentlich aus. Die OeNB bestellte mit Direktoriumsbeschluss vom 20. Jänner 1999 in Verbindung mit ihrem Beschluss als alleinige Gesellschafterin der OeBS vom 23. Februar 1999 zwei Kandidaten zu kollektiv vertretungsbefugten Geschäftsführern der OeBS per 1. März 1999 für die Dauer von fünf Jahren.

Bereits im September 1998 hatte das Direktorium der OeNB beschlossen, den technischen Leiter der Druckerei für Wertpapiere der OeNB interimistisch zum einzelvertretungsbefugten Geschäftsführer der neu gegründeten OeBS zu ernennen.

Mit dem Geschäftsführer für den technischen Bereich wurde im Dezember 1998 eine Arbeitskräfteüberlassung an die OeBS unter gleichzeitiger Aufrechterhaltung seines Dienstverhältnisses zur OeNB vereinbart.

Der Vertrag mit dem Geschäftsführer für den kommerziellen Bereich wurde im Dezember 1999 abgeschlossen. Dieser Vertrag sah eine auf fünf Jahre befristete Bestellung zum Geschäftsführer mit einer automatischen Verlängerung vor, sofern nicht die Generalversammlung spätestens ein halbes Jahr vor Ablauf der Fünfjahresfrist erklärte, eine Verlängerung wegen Vorliegens wichtiger Gründe nicht vornehmen zu wollen.

Sein auf unbestimmte Dauer abgeschlossenes Angestelltenverhältnis konnte die OeBS nur bei Vorliegen wichtiger Gründe unter Einhaltung einer sechsmonatigen Kündigungsfrist zum Ende eines Kalenderviertels beenden.

Die OeBS schloss auch eine Vorsorgevereinbarung mit einer Pensionskasse zugunsten des Geschäftsführers für den kommerziellen Bereich ab. Zusätzlich zu monatlichen Beitragsleistungen sicherte die OeBS dem Geschäftsführer eine Einmalzahlung an die Pensionskasse für den Fall zu, dass das Dienstverhältnis zur OeBS unter näher angeführten Voraussetzungen beendet wird. Für diese Ansprüche bildete die OeBS eine Rückstellung, die am 31. Dezember 2003 465.106 EUR betrug.

- 6.2** Der RH kritisierte, dass die OeBS mit dem Geschäftsführer für den kommerziellen Bereich neben einer befristeten Bestellung zum Geschäftsführer ein unbefristetes, nur aus wichtigem Grund kündbares Angestelltenverhältnis einging.

Darüber hinaus hielt er die Vereinbarung einer automatischen Verlängerung der Geschäftsführerbestellung als unübliche und für den Dienstgeber äußerst nachteilige Rechtsposition. Er bemängelte weiters die vereinbarte Einmalzahlung an die Pensionskasse.

Anwendbarkeit der  
Vertragsschablonen-  
verordnung

- 7.1** Aufgrund eines Gutachtens des Verfassungsdienstes des BKA wendete die OeBS beim Abschluss des Anstellungsvertrags mit dem Geschäftsführer für den kommerziellen Bereich die Vertragsschablonenverordnung nicht an. Das Gutachten führte aus, dass bei 100 %igen Tochter- bzw. Enkelgesellschaften der OeNB, bei denen voraussetzungsgemäß eine (direkte) finanzielle Beteiligung des Bundes nicht besteht, die Vertragsschablonen nicht anwendbar seien.

- 7.2** Entgegen der Rechtsansicht des BKA hatte der RH bei seiner Befassung mit Fragen der Bestellung von Mitgliedern eines Leitungsorganes bereits mehrmals festgestellt, dass die Vertragsschablonenverordnung auch auf Unternehmensbeteiligungen des Bundes weiterer Stufen anwendbar ist.

Darunter werden jene Unternehmungen verstanden, an denen der Bund über eine der Prüfungskompetenz des RH unterliegende direkte Beteiligungsunternehmung mit mindestens 50 % beteiligt ist. Der RH empfahl daher der OeBS, in Hinkunft bei der Bestellung von Leitungsorganen die Vertragsschablonenverordnung einzuhalten.

- 7.3** *Laut Mitteilung der OeBS habe die OeNB gemäß dem Gutachten des Verfassungsdienstes des BKA gesetzeskonform gehandelt.*



## Geschäftsführung

### Abberufungen

- 8.1** Als Ergebnis einer von der OeNB als Alleingesellschafterin der OeBS beauftragten Sonderprüfung der OeBS stellte eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Wesentlichen ein mangelhaftes internes Kontrollsystem, fehlerhafte Kalkulationen bei Druckaufträgen und eine weder ordnungsgemäße noch zeitnahe Berichterstattung durch die Geschäftsführer an den Aufsichtsrat der OeBS fest.

Mit Beschluss der außerordentlichen Generalversammlung vom 25. August 2004 wurden beide Geschäftsführer mit sofortiger Wirkung von ihren Funktionen abberufen. Zugleich wurde das Anstellungsverhältnis mit dem Geschäftsführer für den kommerziellen Bereich mit Wirkung vom 31. August 2004 einvernehmlich aufgelöst.

Die im Rahmen der Auflösungsvereinbarung getroffenen Regelungen entsprachen ihrer inhaltlichen Ausgestaltung nach im Wesentlichen einer Kündigung durch die OeBS. Sie enthielten eine Kündigungsschädigung für den Zeitraum bis zum 31. März 2005, eine Abfertigung in Höhe eines Jahresbezuges sowie die Abgeltung weiterer vertraglicher Ansprüche (wie z.B. Urlaubszuschuss und Remunerationen). Weiters überwies die OeBS die im Rahmen der Pensionsvorsorge für die Einmalzahlung bereits gebildete Rückstellung in Höhe von 465.106 EUR zugunsten des Geschäftsführers an die Pensionskasse.

Das Dienstverhältnis mit dem Geschäftsführer für den technischen Bereich wurde aus Anlass und zum Zeitpunkt seiner Abberufung durch vorzeitige Pensionierung per Ende Februar 2005 aufgelöst.

- 8.2** Der RH kritisierte, dass die OeBS wegen der großzügigen Vertragsgestaltung für die Auflösung des Angestelltenverhältnisses mit dem Geschäftsführer für den kommerziellen Bereich nach einer nur knapp mehr als fünfjährigen Tätigkeit eine Kostenbelastung von insgesamt 856.095 EUR zu tragen hatte. Er erachtete die Gesamtabgeltung für unverhältnismäßig hoch.
- 8.3** *Die OeNB führte dazu aus, dass die Sonderprüfung zwar erhebliche betriebswirtschaftliche Mängel sowie Versäumnisse in der Berichterstattung an den Aufsichtsrat der OeBS ergeben habe. Andererseits habe sie aber keinen eindeutigen Hinweis auf das Vorliegen eines Entlassungsgrundes erbracht, weshalb eine Entlassungsvariante als nicht Erfolg versprechend bewertet worden sei.*



*Im Rahmen der gegebenen Vertragssituation der beiden damaligen Geschäftsführer hätten sich deren Abberufung sowie die Lösung ihrer Anstellungsverhältnisse im Wege einer einvernehmlichen Auflösung bzw. einer vorzeitigen Pensionierung als die für die OeBS bzw. OeNB günstigste Lösung dargestellt.*

**8.4** Der RH verblieb bei seiner Kritik an den großzügigen Vereinbarungen bei Vertragsabschluss, aus denen die hohe Kostenbelastung resultierte.

**9.1** In dem vom Aufsichtsrat im Juni 2004 beschlossenen Organigramm war die zweite Leitungsebene mit vier Bereichsleitern nicht mehr vorgesehen. Während zwei Bereichsleiter an die OeNB zurückgestellt wurden, löste die OeBS mit einem weiteren Bereichsleiter das Dienstverhältnis einvernehmlich auf; der vierte Bereichsleiter verblieb in einer anderen Funktion in der Unternehmung.

Mehrere Ereignisse zeigten, dass das Management und die Führungsstrukturen nicht funktionierten; insbesondere fehlte ein ziel- und ergebnisorientiertes Management.

**9.2** Nach Ansicht des RH zeigten die Abberufungen von zwei Geschäftsführern und der Bereichsleiter die Schwächen im Management und in den Führungsstrukturen der OeBS eindrucksvoll auf.

## Reorganisationsmaßnahmen

### Externe Berater

**10.1** Nach der nicht zufriedenstellenden Geschäftsentwicklung in den Jahren 2002 und 2003 beauftragte die OeBS Anfang 2004 eine Beratungsunternehmung mit der Unternehmensanalyse der OeBS.

Der im September 2004 vorgelegte Projektendbericht zeigte ein jährliches Verbesserungspotenzial von insgesamt 8,4 Mill. EUR auf. Der überwiegende Teil davon entfiel mit 4,95 Mill. EUR bzw. 99 Mitarbeitern auf Personalreduktionen (83) und Leistungssteigerungen (16). Weitere Verbesserungen betrafen Einkaufspreisreduktionen (2,40 Mill. EUR), die Verringerung der Makulaturrate (0,70 Mill. EUR) und die Senkung der sonstigen Kosten (0,35 Mill. EUR).

**10.2** Der RH bewertete die erzielten Projektergebnisse als wertvolle Basis für eine strukturelle Veränderung der OeBS. Allerdings hielt er unter Hinweis auf die negativen Betriebsergebnisse der Jahre 2003 und 2004 fest, dass

## Reorganisationsmaßnahmen

die aufgezeigten Verbesserungspotenziale allein nicht ausreichen werden, um eine nachhaltige Ergebnisumkehr bei der OeBS zu bewirken.

Es wird darüber hinaus noch weitergehender Maßnahmen der OeBS bedürfen, um die Unternehmung auf ein wettbewerbsfähiges Niveau zu heben und ihren langfristigen Bestand zu sichern.

- 10.3** *Die OeBS bekräftigte, alle aufgezeigten Verbesserungspotenziale nutzen zu wollen, um den langfristigen Bestand der OeBS zu sichern.*

## Personalentwicklung

### Arbeitskräfteüberlassung durch die OeNB

- 11.1** Der Personalstand der OeBS betrug Ende 1998 152 Mitarbeiter, die ausschließlich von der OeNB beigestellt waren. Die Anzahl der OeNB-Mitarbeiter sank bis November 2004 auf 72. Die Mitarbeiter der früheren Druckerei für Wertpapiere der OeNB verblieben in ihrem Personalstand und wurden aufgrund eines Arbeitskräfteüberlassungsvertrags an die OeBS verliehen. Für die Überlassung dieser Mitarbeiter hatte die OeBS ein angemessenes Überlassungsentgelt zu entrichten, das sich am Kollektivvertrag für das graphische Gewerbe Österreichs orientierte.

Bei der Ermittlung des Refundierungsbetrags wurden sowohl ein Zuschlag von 15 % als Gegenleistung für erhöhte Sicherheits- und Qualifikationsanforderungen als auch eine branchenübliche Überzahlung eingerechnet. Der darüber hinaus gehende Aufwand, z.B. aus der Pensionszusage und aus zusätzlichen freiwilligen Sozialleistungen, verblieb jedoch bei der OeNB und belastete die OeBS nicht.

Laut dem Arbeitskräfteüberlassungsvertrag war die OeBS bei Vorliegen von wichtigen Gründen berechtigt, einzelne Dienstnehmer an die OeNB zurückzugeben. Direktoriumsmitglieder der OeNB stellten aber im Aufsichtsrat der OeBS fest, dass ein Personalabbau bei der OeBS durch Rückgabe von überlassenen Mitarbeitern an die OeNB nicht möglich sei. Erst unter großem Ergebnisdruck der OeBS ließ die OeNB im Jahr 2004 die Rückgabe von 44 Dienstnehmern zu.

- 11.2** Der RH hielt die Arbeitskräfteüberlassung grundsätzlich für eine zweckmäßige Vorgangsweise bei der Ausgliederung des Druckereibetriebs, bemängelte jedoch die starre Haltung hinsichtlich der Rückgabemöglichkeiten von Dienstnehmern an die OeNB. Dies schränkte den Handlungsspielraum der OeBS für erforderliche Personalreduktionen über einen langen Zeitraum wesentlich ein.

- 11.3** Die OeBS verwies auf den um rd. 15 % verringerten durchschnittlichen Personalstand der OeNB-Mitarbeiter von 1999 bis 2003. Im Zuge des Restrukturierungsprojekts seien weitere OeNB-Mitarbeiter zurückgenommen worden, so dass sich der OeNB-Mitarbeiterstand bis Mai 2005 auf 64 reduziert habe.
- 11.4** Die Feststellungen des RH bezüglich der starren Haltung der OeNB bezogen sich hauptsächlich auf die durch geringe Auslastung der Banknotenproduktion gekennzeichneten Jahre 2002 und 2003. Die in dieser wirtschaftlich ungünstigen Situation dringend erforderliche Anpassung der Personalkapazitäten der OeBS hätte auch die stärkere Rückgabe der von der OeNB überlassenen Mitarbeiter erfordert.

#### Personalstand

- 12.1** Der Personalstand der OeBS stieg sukzessive bis zum Höchstwert von 318 Mitarbeitern im September 2001. Obwohl die Banknotenproduktion im Jahr 2002 nur etwa die Hälfte des Vorjahres erreichte, passte die OeBS ihren Mitarbeiterstand der aktuellen Auslastung nicht an und verminderte diesen nur geringfügig auf 297 zum Jahresende 2002.

Nach einer weiteren Verringerung des Personalstandes bis Ende 2003 auf 276 Mitarbeiter nahm die OeBS bis März 2004 für die Abwicklung eines Großauftrags aus Asien 51 Leasingkräfte befristet auf. Dadurch erhöhte sich die Gesamtzahl der Beschäftigten der OeBS vorübergehend auf 329.

In weiterer Folge verringerte die OeBS ihren Personalstand bis Ende November 2004 auf 234 Mitarbeiter zuzüglich 36 Leasingkräfte. Damit konnte die OeBS mit Unterstützung des externen Beraters den Personalstand um 59 Mitarbeiter bzw. 71 % des ermittelten Einsparungspotenzials reduzieren, wobei davon allein 44 Dienstnehmer, wie erwähnt, an die OeNB zurückgestellt wurden.

Entsprechend der Personalstandsentwicklung stieg auch der Personalaufwand von 7,66 Mill. EUR (1999) auf 14,77 Mill. EUR (2001). Dieser blieb in den Folgejahren – ungeachtet der geringen Auftragslage – auf diesem hohen Niveau und erreichte 2004 den bisherigen Höchstwert mit 17,54 Mill. EUR (einschließlich Leihpersonal).

## Reorganisationsmaßnahmen

Der Anteil des Personalaufwands an der Betriebsleistung stieg von 19 % (2000) auf 47 % (2003) bzw. auf 39 % (2004). Die Produktionsleistung je Mitarbeiter war 2004 doppelt so hoch wie 2002 bzw. dreimal höher als im Vergleich zu 2003.

Ungeachtet mehrerer kritischer Äußerungen von Aufsichtsratsmitgliedern zum steigenden Personalaufwand und zur hohen Fixkostenbelastung übernahm die OeBS mit Jänner 2002 39 befristet aufgenommene Dienstnehmer nach Auslaufen ihrer Dienstverträge in unbefristete Dienstverhältnisse.

- 12.2** Der RH bemängelte das wenig effiziente Personalmanagement der früheren Geschäftsführung und wies insbesondere kritisch auf die geringe Produktivität der Mitarbeiter in den Jahren 2002 und 2003 hin. Die hohe Fixkostenbelastung und die geringe Produktivität der Mitarbeiter stellten einen Wettbewerbsnachteil für die OeBS dar.

Als besonders schwerwiegende Belastung wertete er die ohne betriebliche Notwendigkeit erfolgte Übernahme der befristet beschäftigten Dienstnehmer in unbefristete Dienstverhältnisse. Durch die mangelnde Auslastung der Mitarbeiter erwuchs der OeBS aus dieser Personalaufnahme allein für zwei Jahre ein Aufwand von rd. 3,5 Mill. EUR.

Weiters beanstandete der RH die mangelnde Beharrlichkeit und die fehlenden vom Aufsichtsrat zu ziehenden Konsequenzen hinsichtlich der Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Kostenreduktion durch die Geschäftsführung.

In Fortführung der bisherigen Maßnahmen zur Steigerung der Produktionsleistung im Drucksaal und der Maschinenleistung in der Endfertigung empfahl der RH, die in der Unternehmensanalyse aufgezeigten Einsparungspotenziale konsequent umzusetzen.

- 12.3** *Laut Mitteilung der OeBS hätte bei einer der Unterauslastung im Jahr 2003 entsprechenden Rücknahme des Personals ein Großauftrag aus Asien im Jahr 2004 nicht gefertigt werden können. Darüber hinaus sei die OeBS bestrebt, die aufgezeigten Potenziale auszuschöpfen, um mittelfristig zwei Schichten mit 215 bis 220 Mitarbeitern auszulasten.*
- 12.4** Der RH hielt eine sich über zwei Jahre hin erstreckende kostenintensive Personalvorhaltung für nicht zweckmäßig. Produktionsspitzen sollten durch den bereits bewährten Einsatz von Leihpersonal abgedeckt werden.

## Wirtschaftliche Entwicklung

### Vermögenslage

**13.1** Im Rahmen der Einbringung des Teilbetriebes Druckerei für Wertpapiere übertrug die OeNB ein Nettovermögen von rd. 30,51 Mill. EUR an die OeBS. Außerdem brachte die OeNB Barmittel in Höhe von 25,44 Mill. EUR in die Gesellschaft ein. Die OeBS wies in der Einbringungsbilanz ein Eigenkapital von 55,95 Mill. EUR auf.

Weiters überließ die OeNB im Zuge der Ausgliederung der OeBS die eigenen Bestände an halbfertigen Schilling-Banknoten zum Buchwert von 0,07 EUR und kaufte die fertigen Banknoten in den Jahren 1998 bis 2000 um 46,59 Mill. EUR (ohne Umsatzsteuer) zurück.

Mangels entsprechender Unterlagen über den Fertigstellungsgrad der übertragenen Banknoten wurden die gesamten Herstellungskosten von der OeNB geschätzt. Unter der Annahme, dass die OeBS rd. 4,16 Mill. EUR an Herstellungskosten zu tragen hatte, konnte sie aus dieser Transaktion 42,43 Mill. EUR als Starthilfe für sich verbuchen.

Die OeBS konnte ihr Eigenkapital von 1998 bis 2002 aufgrund von Jahresüberschüssen auf knapp 112 Mill. EUR verdoppeln. Nach den Verlusten in den Jahren 2003 und 2004 verringerte sich das Eigenkapital 2004 um 23 % auf 86,26 Mill. EUR. Der Eigenkapitalanteil bewegte sich zwischen 73 % (1999) und 88 % (2003).

**13.2** Der RH wies darauf hin, dass die OeBS bei ihrer Gründung mit hohem Eigenkapital ausgestattet wurde. Allerdings hob er kritisch hervor, dass bei weiteren negativen Ergebnissen im Ausmaß des Jahres 2004 in knapp fünf Jahren ein vollständiger Kapitalverzehr eintreten würde. Diese Feststellung unterstrich nachdrücklich das Erfordernis einschneidender Maßnahmen zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung.

**13.3** *Zum möglichen Kapitalverzehr teilte die OeBS mit, dass die Ergebnisprognosen 2005 und 2006 aufgrund spezieller Effekte und der Wirksamkeit der Restrukturierungsprogramme ausgeglichene Ergebnisse ausweisen würden. Damit sei auch die Gefahr eines Kapitalverzehrs im Ausmaß des Jahres 2004 nicht gegeben.*

## Wirtschaftliche Entwicklung

### Ertragslage

**14.1** Die Umsatzerlöse stiegen von 23,35 Mill. EUR (1999) durch die Abwicklung der Euro-Erstausrüstung auf den Höchstwert von 75,01 Mill. EUR (2001) und sanken aufgrund fehlender adäquater Anschlussaufträge auf 14,78 Mill. EUR (2003). Die geringe Auftragslage und der starke Umsatzrückgang führten 2003 erstmals zu einem negativen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) von 8,91 Mill. EUR.

Im Jahr 2004 konnte wieder eine deutliche Umsatzsteigerung auf 33,46 Mill. EUR erreicht werden. Bedingt durch eine wirtschaftliche Fehleinschätzung und durch Mängel in der Abwicklung bei einem Großauftrag aus Asien sowie durch Abschreibungen der Buchwerte der Beteiligungen verschlechterte sich das EGT deutlich auf – 17,69 Mill. EUR. Die negativen Betriebsergebnisse waren mit – 15,57 Mill. EUR (2003) und – 21,18 Mill. EUR (2004) noch ungünstiger.

Die Budgets für 2005 und 2006 sahen geringfügig negative EGT (– 0,18 Mill. EUR bzw. – 0,10 Mill. EUR) vor. Im Laufe des Jahres 2005 wurde das EGT für 2005 mit 0,79 Mill. EUR bzw. für 2006 mit 2,61 Mill. EUR prognostiziert. Allerdings wiesen die erwarteten Betriebsergebnisse in beiden Jahren weiterhin negative Werte auf.

Die Euro-Produktion für die OeNB und für Dritte war der Hauptumsatzträger und hatte von 1999 bis 2001 mit durchschnittlich 94 % einen entscheidenden Einfluss auf die Umsatzerlöse der Gesellschaft. In den Folgejahren sank dieser Anteil auf 57 % (2003) bzw. 17 % (2004). Die Erlöse aus Fremdaufträgen für sonstige Banknoten trugen in den Jahren 2002 und 2003 durchschnittlich zu 16 % und 2004 zu 72 % zum gesamten Umsatzerlös bei.

Ergänzend wird vermerkt, dass die OeBS bis 2004 außerordentliche Erträge von 32,14 Mill. EUR aus der Vorsteuerberichtigung erzielen konnte. Die berichtigten Vorsteuerabzüge resultierten aus Wirtschaftsgütern, die in der OeNB vor dem Einbringungsstichtag zugehen und in die OeBS eingebracht wurden. Darüber hinaus hatte die OeBS den Vorteil, keine Abschreibungen für das ihr übertragene Gebäude ansetzen zu müssen.

**14.2** Die positiven Ergebnisse bis 2002 beruhten auf Aufträgen der OeNB zur Herstellung von Schilling- und Euro-Banknoten. Die Preise lagen über dem Marktpreisniveau und enthielten damit hohe Gewinnmargen. Nach Ansicht des RH war die spätere negative Ergebnisentwicklung auf das Ende der Euro-Erstausrüstung und den damit verbundenen drastischen Rückgang bei der Auftragsmenge für den Euro-Nachdruck zurückzuführen.



Wirtschaftliche Entwicklung

Oesterreichische Banknoten- und  
Sicherheitsdruck GmbH

Neben der betriebswirtschaftlich nicht ausreichenden Kapazitätsauslastung waren die niedrigen Marktpreise sowie die ineffiziente Kostenstruktur (hohe Fixkostenbelastung bei geringer Produktionsmenge) für die Ergebnisverschlechterung verantwortlich.

Die Fremdaufträge für sonstige Banknoten konnten diesen Ergebniseinbruch zumindest 2004 mengenmäßig kompensieren, aufgrund der nicht vollkostendeckenden Abwicklung dieser Aufträge verschlechterten sich die Unternehmensergebnisse jedoch weiter. Insgesamt gelang es der OeBS nur unzureichend, dem fortschreitenden Preisverfall auf dem internationalen Banknotenmarkt durch Rationalisierungsmaßnahmen rechtzeitig und wirkungsvoll zu begegnen.

Da insgesamt die Möglichkeiten eines Umsatzwachstums begrenzt erschienen, wird für den Fall des Weiterbestandes der Banknotendruckerei eine Erhöhung der Ertragskraft der OeBS durch weitere Kostenoptimierungen ein vorrangiges Ziel der Geschäftsführung sein müssen (z.B. in den Bereichen Personal und Beschaffungswesen sowie durch die Fortsetzung der Qualitätssteigerungen im Produktionsprozess und der Kooperationen im Akquisitionsbereich).

## Geschäftsfeld Banknotendruck

Euro-Banknoten für  
die OeNB

Banknotendruck im Europäischen System der Zentralbanken

- 15 Das Europäische System der Zentralbanken (ESZB), dem seit 1. Jänner 1999 auch die OeNB angehört, beruht auf dem Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV). Die Europäische Zentralbank (EZB) und die nationalen Zentralbanken sind gemäß Art. 106 Abs. 1 EGV und Art. 16 ESZB-Statut zur Ausgabe von Euro-Banknoten berechtigt.

Weiters besitzt die OeNB gemäß § 4 Abs. 2 des Nationalbankgesetzes 1984 das ausschließliche Recht, in Österreich Banknoten, die in Österreich gesetzliches Zahlungsmittel sind, herzustellen oder herstellen zu lassen.

Für die Erstausstattung mit Banknoten der am Eurosystem teilnehmenden Mitgliedstaaten wurde jede betroffene nationale Zentralbank von der EZB damit betraut, Euro-Banknoten sämtlicher Nennwerte in der für den jeweiligen Mitgliedstaat erforderlichen Menge zu drucken. Hiezu bediente sich die OeNB ihrer Tochterunternehmung OeBS.



## Geschäftsfeld Banknotendruck

Um den über die Erstausrüstung hinausgehenden jährlichen Euro-Banknotenbedarf zu decken, beschloss der EZB-Rat die Einrichtung eines Systems des so genannten „Dezentralen Pooling-Szenarios“. Demzufolge bestimmt sich der Anteil der einzelnen nationalen Zentralbanken an der gesamten Banknotenproduktion eines jeden Kalenderjahres nach dem Anteil der nationalen Zentralbanken am Kapital der EZB und dem nationalen Banknotenbedarf.

In diesem System teilt die EZB jährlich den nationalen Zentralbanken die Quoten und Banknotenkategorien zu. Die fertig gestellten Banknoten werden in einem wechselseitigen Tauschsystem jenen nationalen Zentralbanken zur Verfügung gestellt, die Banknoten der betreffenden Nennwerte nicht selbst produziert haben.

Für die Zukunft plant die EZB die Herstellung einer zweiten Serie Euro-Banknoten, die von 2008 bis 2011 stufenweise in Umlauf gebracht werden sollen. Einer Leitlinie der EZB folgend soll ein gemeinsamer, wettbewerbsorientierter Ansatz des Eurosystems für Ausschreibungen nach dem Grundsatz einer offenen Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb zur Anwendung gelangen („einheitliches Ausschreibungssystem“).

### Preisgestaltung für Aufträge der OeNB

- 16.1** Für die Euro-Erstausrüstung entfielen auf Österreich und damit auf die OeNB insgesamt 550 Mill. Banknoten. Im Rahmen des dezentralisierten Pooling-Systems erhielt die OeNB in den Jahren 2001 bis 2004 Euro-Folgeaufträge – einschließlich des Nachdruckbedarfs für 2005 über 203,1 Mill. Banknoten – im Ausmaß von rd. 401 Mill. Banknoten.

Die OeNB vereinbarte mit der OeBS für die Produktion der Euro-Erstausrüstung durch die OeBS bereits im Jahr 1998 – ungeachtet des jeweiligen Herstellungsaufwands – einen für sämtliche Banknotenkategorien einheitlichen Fixpreis. Dieser Preisfestsetzung lagen Kalkulationen der OeBS auf Vollkostenbasis für alle Banknotenkategorien mit unterschiedlichen Gemeinkostenzuschlägen zugrunde.

Insgesamt lieferte die OeBS in den Jahren 2000 bis 2002 für die Euro-Erstausrüstung rd. 572 Mill. Banknoten an die OeNB. Der von der OeBS für diese Verkäufe lukrierte Preis lag rd. 50 % über den auf Vollkostenbasis kalkulierten Durchschnittsstückkosten.



Für den wesentlich geringeren Nachdruckbedarf wurde eine einschleifende Anpassung der Banknotenpreise festgelegt. Laut der Preisstaffel lagen die Preise für das Jahr 2004 zwischen 53 % (für 5 EUR-Banknoten) und 26 % (für 500 EUR-Banknoten) unter den für die Erstausrüstung vereinbarten Verrechnungspreisen. Die OeBS lieferte in den Jahren 2002 bis 2004 für den Euro-Nachdruck 225 Mill. Banknoten an die OeNB; die dafür erzielten Durchschnittspreise lagen bis zu 48 % unter jenen für die Erstausrüstung.

Einen Richtwert für den Vergleich der von der OeNB an die OeBS bezahlten Preise stellte der von der EZB in Ergänzung zum dezentralisierten Pooling-System im Jahr 2001 für das Eurosystem beschaffte so genannte Central Reserve Stock dar; die OeBS beteiligte sich als Mitglied des beauftragten Konsortiums an der Abwicklung dieses Auftrags. Laut einer schriftlichen Mitteilung der OeNB würden die bei dieser Ausschreibung erzielten Preise den Marktpreis für Euro-Banknoten widerspiegeln.

- 16.2** Der RH stellte kritisch fest, dass für die einvernehmlich festgelegten Preise für die Euro-Banknoten nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen fehlten. Der Vergleich mit dem beim Central Reserve Stock erzielten Preis zeigte, dass bei der Preisvereinbarung mit der OeNB für die Euro-Erstausrüstung marktwirtschaftliche Aspekte nur eingeschränkt berücksichtigt wurden.

Bei einer Gegenüberstellung der an die OeNB gelieferten Euro-Banknoten mit dem für die einzelnen Banknotenkategorien bei der Ausschreibung erzielten Preis beim Central Reserve Stock hätte die OeNB für die gesamte Euro-Erstausrüstung um 65 % über dem Marktpreis bezahlt.

- 16.3** *Die OeBS merkte hierzu an, dass der Preis für die Euro-Erstausrüstung einen Mischpreis für alle Banknotenkategorien dargestellt hätte. Bei einem Vergleich dieses Preises mit einem beliebigen Euro-Auftrag müsse beachtet werden, dass alle „Einmalkosten“, wie Originierungs-, Test-, Anlauf-, Werkzeug- und Konzeptionskosten, im Erstausrüstungspreis kostenmäßig hätten berücksichtigt werden müssen, weil die Kategorien für den Folgedruck im Vorfeld nicht hätten festgelegt werden können.*

*Laut Stellungnahme der OeNB sei die Preisgestaltung für die Euro-Erstausrüstung als Vergütung für die Gesamtleistung der OeBS in diesem Zeitraum zu sehen; sie könne nicht mit der Vergütung für die Banknotenproduktion in den Folgejahren verglichen werden.*

## Geschäftsfeld Banknotendruck

- 16.4** Da laut Ansicht der OeNB die Preise für den Central Reserve Stock als Marktpreise für Euro-Banknoten angesehen werden könnten, erachtete der RH den Vergleich der erwähnten Preiskategorien für durchaus vertretbar und aussagekräftig.

Der RH verblieb auch bei seiner kritischen Feststellung, dass für die einvernehmlich festgelegten Preise durch die OeNB nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen fehlten.

### Euro-Banknoten für Dritte

- 17.1** Die OeBS erhielt innerhalb des Euroraumes in den Jahren 2000 bis 2004 insgesamt sechs Aufträge von nationalen Zentralbanken bzw. von der EZB zum Druck von insgesamt 458 Mill. Euro-Banknoten. Der Anteil der für die EZB und die anderen Staaten gedruckten Euro-Banknoten an der gesamten Euro-Produktion der OeBS betrug 37 %.

Die erzielten Preise für die gelieferten Euro-Banknoten lagen im Durchschnitt rd. 30 % unter den vergleichbaren Preisen für die Banknotenslieferungen an die OeNB.

- 17.2** Nach Ansicht des RH zeigten diese Ergebnisse, dass die OeBS innerhalb des Euroraums Aufträge mit nennenswerten Volumina nur eingeschränkt lukrieren konnte. Ferner merkte er an, dass es für die OeBS selbst für den Fall, dass in Zukunft im Eurosystem ein einheitliches Ausschreibungsverfahren angewendet werden sollte, eine große Herausforderung darstellen wird, durch eine kostendeckende Produktion zu marktüblichen Preisen konkurrenzfähige Euro-Banknoten zu drucken und entsprechende Aufträge zu akquirieren.

- 17.3** *Laut Stellungnahme der OeBS sei es durch die getroffenen Restrukturierungsmaßnahmen realistisch, dass sie nach Umsetzung des Ausschreibungsverfahrens einen Anteil von 5 % bis 7 % des jährlichen Euro-Banknotenbedarfs von 6 Mrd. bis 7 Mrd. Stück erlangen könne.*

### Sonstige Banknoten

- 18.1** Entsprechend der strategischen Ausrichtung wollte die OeBS mit Fremdaufträgen für sonstige Banknoten eine Auslastungsuntergrenze nach Auslaufen des Euro-Erstdrucks sicherstellen. In dem von hohen Überkapazitäten gekennzeichneten Banknotenmarkt war sie jedoch mit einer aggressiven Konkurrenz und tiefen Preisen konfrontiert.



Sonstige Banknoten

Oesterreichische Banknoten- und  
Sicherheitsdruck GmbH

Zur Akquirierung von Druckaufträgen am freien Markt legte die OeBS von 2000 bis 2004 einerseits durch Teilnahme an internationalen Ausschreibungen und andererseits durch direkte Verhandlungen mit potenziellen Interessenten insgesamt 49 Angebote zum Druck von Nicht-Euro-Banknoten vor.

Sie erhielt von elf verschiedenen Ländern den Zuschlag für 17 Aufträge mit insgesamt 27 unterschiedlichen Banknotenkategorien. Die Auftragsmenge betrug insgesamt 977 Mill. Banknoten unterschiedlichster Form und Qualität. Damit erzielte die OeBS einen Umsatz von rd. 39 Mill. EUR; der Anteil der mit den Fremdaufträgen erzielten Umsätze lag bei rd. 19 % der Gesamtumsatzerlöse. Demgegenüber entsprach die beauftragte Banknotenmenge rd. 38 % der gesamten Banknotenproduktion.

Die durchschnittliche Losgröße aller Aufträge über Nicht-Euro-Banknoten lag bei rd. 57,47 Mill. Banknoten. Klammert man einen Auftrag, der sich nur auf die Wertschöpfung des Druckens (ohne Endfertigung) beschränkte, sowie den größten erzielten Auftrag aus Asien aus, dann entfielen auf einen Auftrag durchschnittlich 25,8 Mill. Banknoten. Bei zehn Aufträgen lag die Bestellmenge für 14 verschiedene Banknotenkategorien unter 20 Mill. Stück. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kleinaufträge in der Arbeitsvorbereitung nahezu den gleichen Aufwand wie Aufträge mit großer Auflagenhöhe erfordern.

- 18.2** Der RH wies kritisch auf die große Zahl von Aufträgen mit relativ kleinen Bestellmengen hin. Diese blieben zum Teil unter der für eine wirtschaftliche Abwicklung erforderlichen kritischen Losgröße, weil die Rüstzeiten für die Druckereimaschinen nahezu genauso hoch waren wie die Produktionszeiten. Weiters hob er hervor, dass die Fremdbanknoten einen aner kennenswerten Anteil an der Banknotenproduktion aufwiesen, hingegen ihr Anteil an den Umsatzerlösen deutlich zurücklag.
- 18.3** *Laut Stellungnahme der OeBS sei es ihr Ziel, die Produktionskapazität von zwei Schichten gewinnbringend auszulasten; dazu würden auch kleine und mittlere Losgrößen beitragen.*
- 18.4** Wenngleich auch kleine Aufträge zu einer gewissen Kapazitätsauslastung beitragen, sollte mit dem Hinweis des RH auf die große Zahl kleiner Aufträge das damit entstehende Spannungsfeld zur fehlenden Wirtschaftlichkeit aufgezeigt werden. Diesbezüglich nimmt der RH auch den in der Stellungnahme an anderer Stelle enthaltenen Hinweis der OeBS auf künftig bessere Selektion von Fremdaufträgen zustimmend zur Kenntnis.

## Geschäftsfeld Sicherheitsdruck

- 19.1** Die Errichtung der OeBS verfolgte unter anderem das Ziel, durch die Diversifizierung mit alternativen Produkten in das neue Geschäftsfeld Sicherheitsdruck einzusteigen. Die mögliche Produktpalette umfasste Produkte und Leistungen im Bereich Fälschungssicherheit, wie Pässe, Sicherheitslabels, Steuer- und Briefmarken, Lotteriescheine, Gutscheine oder Karten für Großveranstaltungen. Dabei sollte das im Banknotendruck vorhandene Know-how in der Fälschungssicherheit umgesetzt werden.

In der Praxis hat die OeBS dieses Geschäftsfeld nicht systematisch aufgebaut und am Markt etabliert, wodurch sich auch keine nennenswerten Aktivitäten entwickelten. Die OeBS erhielt von 2000 bis 2004 insgesamt 14 Aufträge für Sicherheitsdruckprodukte, wovon nahezu zwei Drittel auf eine große österreichische Druckerei und auf die OeNB entfielen. Die Gesamterlöse aus diesem Bereich betragen rd. 400.000 EUR; dies entsprach einem Anteil von 0,2 % der gesamten Umsatzerlöse des vergleichbaren Zeitraums.

- 19.2** Der RH stellte fest, dass der Bereich Sicherheitsdruck keinen signifikanten Beitrag zur Ergebnisverbesserung leistete. Er bemängelte, dass die OeBS keine geeignete Produktstrategie zur Aktivierung des Geschäftsfelds Sicherheitsdruck durchführte. Darüber hinaus hielt er die Prognosen der OeBS für ihre Entwicklungspotenziale im Bereich des Sicherheitsdrucks wegen der nicht angepassten Produktionskapazitäten für zu optimistisch.

- 19.3** *Laut Mitteilung der OeBS sei dieses Geschäftsfeld zur Zeit von tendenziell untergeordneter Rolle.*

## Auftragsabwicklung

### Vertriebssysteme

- 20.1** Neben der Abwicklung der von der EZB bzw. der OeNB erteilten Euro-Aufträge bemühte sich die OeBS durch die Teilnahme an Ausschreibungen um Fremdaufträge sowohl für den Euro-Druck als auch für den Druck von sonstigen Banknoten. Organisatorisch verantwortlich für die Auftragsabwicklung war der Bereich Marketing und Vertrieb.

Außerdem arbeitete die OeBS mit lokalen Vertretern zusammen, deren Leistungen vorwiegend auf Provisionsbasis abgerechnet wurden. Mit einigen Vertretern gab es zeitlich befristete Vereinbarungen mit fixen Abgeltungen.

**20.2** Der RH erachtete die Abstimmung zwischen den eigenen Vertriebsmitarbeitern und den lokalen Vertretern für nicht zufriedenstellend und damit für verbesserungsfähig. Weiters beanstandete er die Vereinbarung von Fixbezügen mit den Vertretern; seiner Ansicht nach sollten die Verträge nur erfolgsorientierte Komponenten enthalten.

**20.3** *Laut Mitteilung der OeBS seien die Anzahl der externen Vertreter zurückgenommen und in den Verträgen mit den Vertretern nur mehr erfolgsorientierte Komponenten vereinbart worden.*

**21.1** Laut dem Leitbild und der Strategie für die Konzerngesellschaften der OeNB sollten bestehende Infrastrukturen und verfügbares Know-how innerhalb des Konzerns ausgetauscht sowie die aktive Bearbeitung von Zielmärkten und -kunden vorangetrieben werden. Obwohl die Zielländer der OeBS zum Teil ident mit jenen der Münze Österreich Aktiengesellschaft waren, kam keine förderliche Kooperation im Vertrieb zustande. Weiters war eine Fokussierung der Vertriebsaktivitäten auf potenzielle Kernmärkte nicht erkennbar.

Ende 2004 wurde die Zusammenlegung des Vertriebs der OeBS mit dem Vertrieb der Münze Österreich Aktiengesellschaft vereinbart, um Synergiepotenziale zu realisieren. Allein die monetär bewertbaren Effekte zeigten jährliche Kosteneinsparungen von rd. 300.000 EUR.

**21.2** Der RH wies darauf hin, dass für eine aktive Marktbearbeitung in den Zielmärkten eine strategische Kooperation mit anderen Gesellschaften im OeNB-Konzern – wie sie nunmehr konzipiert wurde – äußerst vorteilhaft gewesen wäre. Er bemängelte, dass die im Konzern vorhandenen Synergien insbesondere im Marketing und Vertrieb bisher nicht ausreichend genutzt werden konnten.

Der RH empfahl, im Zuge einer Neuordnung des Vertriebs sämtliche Vertriebsaktivitäten im Konzern zu bündeln und mögliche Synergieeffekte zu realisieren. Durch eine aufeinander abgestimmte Bearbeitung der strategisch festzulegenden Zielländer und -kunden sollte eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Auslastung der OeBS sichergestellt werden.

**21.3** *Laut Stellungnahme der OeBS seien mit der Münze Österreich Aktiengesellschaft bereits in den Jahren 2000 und 2001 Vertriebsvertreterverträge abgeschlossen worden.*

## Auftragsabwicklung

**21.4** Nach Ansicht des RH erfüllte die Zusammenarbeit mit der Münze Österreich Aktiengesellschaft im Vertriebsbereich bis Ende 2004 bis auf einige wenige Auftragsvermittlungen nicht die im Konzern der OeNB geforderte strategische Kooperation zur aktiven Bearbeitung von Zielmärkten und –kunden.

## Kalkulationen

**22.1** Für Einzelaufträge der EZB bzw. der OeNB führte die OeBS keine Vorkalkulationen durch. Für die Euro–Druckaufträge, die von nationalen Zentralbanken anderer am Euroraum beteiligter Staaten beauftragt wurden, sowie bei Druckaufträgen für sonstige Banknoten erstellte die OeBS auftragsbezogene Vorkalkulationen, die auch detaillierte Deckungsbeitragsrechnungen umfassten.

Nachkalkulationen wurden in der Vergangenheit nur vereinzelt durchgeführt; es fehlten auch aussagekräftige Abweichungsanalysen. Systematisierte Nachkalkulationen wurden erst seit der Abwicklung eines Großauftrags aus Asien ab 2004 vorgenommen. Eine Rückkopplung an den Vertrieb bzw. die Produktion war aus den Akten nicht erkennbar.

Weiters fehlte eine verbindliche Festlegung über die Preisbildung. Demzufolge waren diese oft nicht nachvollziehbar und vor allem Abweichungen von den Ergebnissen der Vorkalkulationen nicht ausreichend dokumentiert.

**22.2** Der RH bemängelte das Fehlen einer verbindlichen und nachvollziehbaren Regelung über die Preisfestsetzung im Rahmen der Vorkalkulation. Für eine wesentliche Voraussetzung erfolgreicher Verkaufstätigkeiten hielt er die Verbesserung der Kalkulationspraxis hinsichtlich der Verfeinerung der Vorkalkulationen, der Ermittlung von differenzierten Preisuntergrenzen, der Durchführung laufender Nachkalkulationen und der Erstellung von Abweichungsanalysen.

**22.3** *Die OeBS führte dazu aus, dass die Konzeption eines neuen verfeinerten Kalkulationsschemas mit neu errechneten Kostensätzen begonnen worden sei.*

**23.1** Im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnungen ermittelte die OeBS unter Ansatz von Zukaufkosten für Material, Transport und Zusatzpersonal (Deckungsbeitrag I) sowie von Kosten des produktiven Personals (Deckungsbeitrag II) und von Maschinenkosten (Deckungsbeitrag III) die Deckungsbeiträge I bis III.

Während noch bei der Errichtung der OeBS hinsichtlich der Kalkulation der Verkaufspreise für Banknoten und andere Dienstleistungen eine volle Kostendeckung sowie ein marginaler Gewinn angestrebt wurden, war das spätere Ziel für die Preisfestsetzung, den Deckungsbeitrag II bzw. den Deckungsbeitrag II zuzüglich 20 % positiv abzurechnen; mit den erzielten Preisen sollten die Materialkosten und die produktiven Personalkosten gedeckt werden.

41 % der Aufträge wiesen in der Vorkalkulation einen negativen Deckungsbeitrag II auf. Für 84 % der Aufträge wurde bereits ein negativer Deckungsbeitrag III kalkuliert; ein Teilauftrag wies sogar einen negativen Deckungsbeitrag I auf, d.h. die Zukaufkosten (für Banknotenpapier, Farben und Folien) waren höher als der Erlös für die fertigen Banknoten.

Die Werte laut der Nachkalkulation stellten sich noch schlechter dar als in der Vorkalkulation angesetzt. Mehr als die Hälfte der Aufträge wies einen negativen Deckungsbeitrag II auf; in 90 % der Fälle war der Deckungsbeitrag III negativ.

Die wichtigsten Gründe für Abweichungen von der Kalkulation waren

- überproportionale Anstiege bei den Personalkosten und längere Produktionszeiten aufgrund unzureichender Produktionsplanung,
- Pönalezahlungen durch Lieferverzögerungen,
- höhere Makulaturraten aufgrund mangelhafter Qualität der Produkte sowie
- unrichtige Mengenannahmen.

Als besonders nachteilig erwies sich die Nichtbeachtung von Währungsrisiken. Während in einem Fall die Absicherung des Wechselkurses mit dem Auftraggeber nachverhandelt werden konnte, betrug der erlittene Kursverlust und die Kosten der Kurssicherung in einem anderen Fall 1,36 Mill. EUR.

**23.2** Der RH bemängelte, dass der Deckungsbeitrag II laut Vorkalkulation bei 41 % der Teilaufträge ein negatives Ergebnis aufwies. Er empfahl, die Vorgaben für die Vorkalkulation genau einzuhalten und das Wechselkursrisiko bei Vertragsabschlüssen mit Kaufpreisen in Fremdwährungen durch Devisentermingeschäfte abzusichern.



## Auftragsabwicklung

Der RH wies darauf hin, dass bei nicht ausreichenden Euro–Auftragsmengen aufgrund des durch massive Konkurrenz anhaltenden Preisverfalls auf den Fremdbanknotenmärkten sowie der bestehenden Kostenstruktur der OeBS eine nachhaltig positive Ergebnisentwicklung bei der OeBS nur eingeschränkt erwartet werden konnte.

Insbesondere schränkte der Umstand, dass bei keinem Fremdauftrag die Vollkosten gedeckt werden konnten, den Handlungsspielraum der OeBS deutlich ein, zumal ein Rückzug auf die In–house–Produktionsmenge wegen der geringen Jahresmenge aus wirtschaftlichen Gründen ausgeschlossen erschien.

Der RH stellte nachdrücklich fest, dass die bloße Steigerung der Fremdaufträge langfristig zu einer Verschlechterung der Unternehmensergebnisse führen wird, solange mit den Umsatzerlösen nicht ausreichende Deckungsbeiträge erreicht werden können.

Es erschien aufgrund dieser Entwicklung zweifelhaft, ob eine dauerhafte Eigenständigkeit der OeBS aus betriebswirtschaftlicher Sicht wegen der fehlenden nachhaltigen Gewinngenerierung aus dem operativen Geschäft gewährleistet werden kann.

Der RH empfahl der OeNB, die eigene strategische Position zur Fortführung der eigenen Banknotendruckerei unter diesen wirtschaftlichen Gesichtspunkten kritisch zu überdenken.

- 23.3** *Laut Stellungnahme der OeBS sei die Erreichung einer wettbewerbsfähigen Marktposition durch Restrukturierungsmaßnahmen und die Kapazitätsreduktion (Zwei–Schichtbetrieb) gesichert. Es bestehe daher kein Bedarf, die langfristige Strategie der OeBS in Frage zu stellen.*

*Die OeNB teilte mit, dass die Überkapazität der Eurosystemdrucker aufgrund des künftig gesteigerten Bedarfs an Euro–Banknoten eingedämmt sei. Daher werde die OeBS den für eine Auslastung erforderlichen Anteil an Fremdaufträgen erzielen können. Da dadurch bessere Unternehmensergebnisse zu erwarten seien, sollte auch die Eigenständigkeit der OeBS aufrecht erhalten werden. Darüber hinaus würden speziell kleinere Druckereien zur Aufrechterhaltung der Stabilität des Preises für Euro–Banknoten beitragen.*



**23.4** Der RH wies darauf hin, dass die Vollausslastung eines Zwei-Schichtbetriebs für die OeBS ein Break-even-Szenario\* darstellt und daher ein besonderes Augenmerk auf die möglichst wirtschaftliche Gestionierung des Banknotendrucks – insbesondere hinsichtlich der Nicht-Euro-Banknoten – zu legen wäre. Ein ausgelasteter Drei-Schichtbetrieb würde vom wirtschaftlichen Standpunkt aus weitaus Erfolg versprechendere Perspektiven eröffnen.

\* Break-even: Gewinnschwelle

Der RH erwiderte der OeNB, dass die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der OeBS – neben der Erzielung der für die Auslastung der OeBS erforderlichen Anteile an Fremdaufträgen – davon abhängen wird, inwieweit es der OeBS gelingen wird, durch die eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen auch bei der Abwicklung von Druckaufträgen für Fremdbanknoten ausreichende Deckungsbeiträge zu erzielen; damit könnten nachhaltige Gewinne aus dem operativen Geschäft generiert werden.

Nach Ansicht des RH sollte nämlich die Eigenständigkeit kleinerer Druckereien wie der OeBS nicht nur strategisch, sondern auch wirtschaftlich abgesichert sein.

## Produktionsprozess

### Arbeitsvorbereitung

**24.1** Der Bereich der Arbeitsvorbereitung war als zentrale Drehscheibe im Produktionsprozess installiert. Er unterstützte den Vertrieb im Ausschreibungsprozess, sammelte alle produktionsrelevanten Vorgaben, führte die Kalkulationen durch, koordinierte die Einkaufsaktivitäten und erstellte die Produktions- und Arbeitspläne. Ein laufendes Auftragscontrolling wurde während des Produktionsprozesses nicht durchgeführt.

**24.2** Der RH bemängelte das Fehlen eines laufenden Auftragscontrollings. Bei Einführung eines solchen auftragsbezogenen Controllings wäre die OeBS in der Lage, auftragsbezogene Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und gegebenenfalls korrigieren zu können.

**24.3** *Laut Mitteilung der OeBS sei zwischenzeitlich für Aufträge über 50 Mill. Stück bzw. 50 Mill. EUR ein Auftragscontrolling installiert worden; weiters erfolge eine Evaluierung des Produktionsprozesses durch einen technisch/kaufmännischen Schlussbericht (einschließlich Nachkalkulation).*

## Produktionsprozess

### Druckereimaschinen

**25.1** Die OeBS verfügte über insgesamt zehn Druckereimaschinen, wobei je nach Art der drucktechnischen Anforderungen verschiedene Maschinen zur Produktion einer Banknote notwendig waren. In jedem Falle benötigte die OeBS eine Simultandruckmaschine, eine Maschine zur Aufbringung von Folien (Applikationsmaschine), eine Tiefdruckmaschine und eine Maschine zum Aufdruck der Banknotennummern. In besonderen Fällen waren auch noch eine zweite Tiefdruck-, eine Siebdruck- und eine Lackiermaschine erforderlich.

Von der Simultandruck-, der Tiefdruck- und der Nummerierungsmaschine hatte die OeBS jeweils zwei im Wesentlichen gleichartige Maschinen im Bestand. Für den überwiegenden Teil aller Kundenanforderungen war aufgrund des bestehenden Maschinenparks der Einsatz nur einer einzigen Fertigungslinie möglich.

Während sich eine zweite Tiefdruckmaschine als drucktechnisch notwendig erwies, waren die zweite Simultan- und die Nummerierungsmaschine aufgrund der nur geringen Auslastung vom betrieblich-technischen Standpunkt aus nicht unbedingt erforderlich.

Weiters ergab eine Analyse der Produktionskapazitäten der einzelnen Maschinen im Drucksaal, dass die Leistungskapazität der bei kleineren Aufträgen fallweise eingesetzten zweiten Applikationsmaschine deutlich unter jenen der restlichen Maschinen lag und damit einen signifikanten Produktionsengpass darstellte. Überdies konnte diese Maschine das auf den restlichen Maschinen verwendete Papierformat nur etwa zur Hälfte nutzen.

**25.2** Der RH wies kritisch auf die fehlende Auslastung zweier jeweils doppelt im Maschinenpark enthaltener Druckereimaschinen hin. Er empfahl, den Bedarf von je zwei Simultan- und Nummerierungsmaschinen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls auch ihren Verkauf zu erwägen. Der mögliche Erlös würde nach Schätzungen der OeBS bei 1,80 Mill. EUR liegen.

Ferner hielt der RH kritisch fest, dass die Produktionsleistung der zweiten Applikationsmaschine mit den Kapazitäten der übrigen Druckereimaschinen nicht abgestimmt war. Zur Beseitigung des Kapazitätsengpasses im Bereich der Folienanbringung empfahl er der OeBS, die Wirtschaftlichkeit allfälliger Ersatzinvestitionen zu prüfen. Nach den dem RH vorliegenden Unterlagen würde sich die dafür notwendige Investition in Höhe von rd. 1,20 Mill. EUR – allein durch die bessere Ausnutzung der Bögen – bereits in vier Jahren amortisieren.



Produktionsprozess

Oesterreichische Banknoten- und  
Sicherheitsdruck GmbH

**25.3** *Laut Stellungnahme der OeBS sollten mit zwei Produktionslinien zwei Aufträge parallel gefertigt werden können. Die Ersatzinvestition einer zweiten Applikationsmaschine werde geprüft.*

**25.4** Der RH erachtete die Möglichkeit, zwei Aufträge parallel zu fertigen, als wenig aussichtsreich. Dafür müsste einerseits entsprechendes Personal zur Verfügung stehen. Weiters würde für solche Aufträge in den meisten Fällen ein Engpass bei der Applikationsmaschine und – im Falle von beidseitigem Tiefdruck – auch bei den beiden Tiefdruckmaschinen entstehen.

Der RH wiederholte seine Empfehlung, die sehr geringe Maschinenauslastung bei der zweiten Simultan- und bei der zweiten Nummerierungsmaschine zum Anlass zu nehmen, ihre Notwendigkeit kritisch zu prüfen.

Endfertigung

**26.1** Der Bereich der Endfertigung übernahm die fertig bedruckten Bögen aus dem Hochregallager in Einheiten von in der Regel einem Vielfachen von je 10.000 Bögen, die jeweils mit etwa 40 bis 60 Banknoten bedruckt waren. Aus diesen Bögen wurden die darauf gedruckten Banknoten geschnitten. Die dafür eingesetzte Schneidemaschine war nach rd. 19 Jahren Nutzungsdauer technologisch veraltet und hatte eine im Verhältnis zur Fertigungslinie im Drucksaal relativ geringe Kapazität.

Sie musste daher bei höheren Auslastungen durch fünf händisch betriebene und mit je einer Fachkraft besetzte Schneidemaschinen mit noch geringerer Leistungsfähigkeit ergänzt werden.

**26.2** Der RH wies auf das nicht mehr dem Stand der Technik entsprechende Verfahren beim Schneiden der Banknoten hin. Durch den Einsatz veralteter und personalintensiver Schneidetechnologie war die Wirtschaftlichkeit der Endfertigung deutlich beeinträchtigt.

Er empfahl daher, den Einsatz moderner Schneidetechnologie entsprechend den drucktechnischen Anforderungen zu prüfen. Die je nach Alter der anzuschaffenden Schneidemaschine notwendige Investition in Höhe von 1,50 bis 5 Mill. EUR würde sich in sechs bis 20 Jahren amortisieren.

## Produktionsprozess

**26.3** Laut Stellungnahme der OeBS seien die Schneidetechnologie nicht veraltet und der Mix aus automatischen und halbautomatischen Anlagen zielführend. Die Anzahl des Bedienpersonals würde sich durch eine Ersatzinvestition nicht verändern.

**26.4** Der RH wies nochmals darauf hin, dass eine neue Schneidemaschine die alte und die fünf händisch betriebenen Schneidemaschinen ersetzen könnte. Da die händisch betriebenen Schneidemaschinen mit je einem Mitarbeiter besetzt waren, würden in der Folge bis zu fünf Mitarbeiter weniger benötigt werden. Die Investition würde sich daher langfristig rechnen.

**Produktionskapazität** **27.1** Die Produktionskapazitäten der OeBS waren im Wesentlichen nur im Jahr 2001 durch die Produktion für die Euro-Erstausrüstung (mit 862 Mill. Banknoten) und 2004 (mit 850 Mill. Banknoten) aufgrund eines Großauftrags für den Druck von Nicht-Euro-Banknoten annähernd voll ausgelastet. Besonders geringe Auslastungswerte verzeichnete die OeBS in den Jahren 2000 und 2003; die diesbezüglichen Jahresproduktionen lagen in der Größenordnung von je rd. 250 Mill. Banknoten.

**27.2** Der RH wies kritisch darauf hin, dass die OeBS bei weitem keine durchgängige Vollauslastung ihrer Produktionskapazitäten erzielen konnte.

## Optimierungen im Produktionsprozess

**Qualitätskontrolle** **28.1** Die Qualitätskontrolle der OeBS unterteilte sich in die Eingangs-, die Prozess- und die Endkontrolle. Um die Nähe der Prozesskontrolle zum Produktionsprozess zu erhöhen, war im November 2004 ein Projekt zur Ansiedlung der prozessbegleitenden, stichprobenbasierten Qualitätskontrolle in räumlicher Nähe zum Drucksaal in Umsetzung. Eine über die stichprobenbasierte Prozesskontrolle hinausgehende, laufende und lückenlose Prozesskontrolle bestand – insbesondere beim besonders fehleranfälligen Tiefdruckprozess – nicht.

**28.2** Der RH bestärkte die OeBS in ihren Bestrebungen, die Qualitätskontrolle näher an den Produktionsprozess anzukoppeln. Er empfahl, die technischen Möglichkeiten zur Prozesskontrolle an den einzelnen Druckereimaschinen insbesondere beim sehr fehleranfälligen Tiefdruckprozess voll zu nutzen. Durch dieses Frühwarnsystem für Produktionsfehler könnte der Ausschuss früher erkannt und müsste in den nachfolgenden Prozessschritten nicht mehr weiter bearbeitet werden.

**28.3** Die OeBS gab bekannt, dass die Qualitätskontrolle inzwischen direkt im Drucksaal angesiedelt worden sei, um die Prozessnähe zu gewährleisten.

## Makulaturraten

**29.1** Die Makulaturrate als der Prozentsatz an Ausschuss im Verhältnis zur produzierten Gesamtmenge ist ein wichtiger Maßstab für die Bewertung eines Produktionsprozesses hinsichtlich seiner Qualität. Eine im Dezember 2004 erstellte Gesamtauswertung aller Aufträge ergab eine Gesamtmakulaturrate der OeBS von 12,65 %. Zum Vergleich dazu lag die durchschnittliche Gesamtmakulaturrate eines Mitbewerbers mit im Verhältnis zur OeBS aufwendigerer Prozesskontrolle deutlich darunter.

**29.2** Der RH zeigte unter Hinweis auf seine Empfehlungen zur Qualitätskontrolle das mögliche Optimierungspotenzial im Bereich der Makulaturraten auf. Die Materialeinsparungen allein würden zu einer jährlichen Ergebnisverbesserung bis zu 1 Mill. EUR beitragen.

**29.3** Laut Stellungnahme der OeBS würden die aufgezeigten Reduktionspotenziale durch den Einsatz von geeigneten technischen Einrichtungen weiter gesenkt, um die vom RH aufgezeigte Einsparung zu realisieren.

## Interne Revision

**30.1** Die OeBS hatte zu Beginn ihrer Geschäftstätigkeit keine eigene, der Geschäftsführung direkt unterstellte Stabsstelle Interne Revision. Ab Mitte 1999 übernahm die Organisationseinheit Sicherheit auch die Funktion der Internen Revision.

Nach kritischen Feststellungen des für die Konzernrevision zuständigen Beteiligungsmanagements der OeNB und der EZB wurde ab 2003 eine Stabsstelle Revision geschaffen, die der Geschäftsführung direkt unterstellt war. Der Versuch der Stabsstelle Revision, in der OeBS ein internes Kontrollsystem aufzubauen, scheiterte.

**30.2** Der RH kritisierte, dass seit Beginn der Geschäftstätigkeit der OeBS eine Interne Revision nur mangelhaft stattfand und dass erst nach vier Jahren und nur aufgrund externer Kritik eine eigene, ausschließlich für Revisionsaufgaben zuständige Organisationseinheit geschaffen wurde.

Er bemängelte weiters, dass die Tätigkeit der Internen Revision auch danach nur sehr eingeschränkt wahrgenommen wurde. Der RH empfahl daher, die Interne Revision organisatorisch und personell bedarfsgerecht auszustatten, damit sie ihre Aufgaben zielführend erfüllen kann.

- 30.3** Die OeBS sagte zu, die erforderlichen personellen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen, damit die Interne Revision ihre Tätigkeit erfüllen könne.

## Beteiligungen

### Strategische Überlegungen

- 31.1** Laut den strategischen Überlegungen der OeBS sollten neben dem Banknoten- und Sicherheitsdruck noch zusätzliche verwandte Geschäftsfelder ihr Leistungsspektrum ergänzen; dazu zählten etwa verschiedene Technologieprodukte und technisches Consulting rund um die Banknote.

Diese kundenorientierten Aktivitäten wurden teilweise in Tochterunternehmen ausgelagert, wobei die Trennlinie zwischen der Mutter- und Tochtergesellschaft hinsichtlich Forschung, Herstellung und Vertrieb von Technologieprodukten und Dienstleistungen nicht immer klar gezogen war.

Insgesamt verfügte die OeBS zum Zeitpunkt der Gebarungsüberprüfung über drei Beteiligungen. Vor dem Eingehen oder dem Erwerb von Beteiligungen führte die OeBS keine umfassenden Produkt- und Marktanalysen durch. Weiters fehlten einheitliche Standards für den Erwerb und die Verwaltung der Beteiligungen.

- 31.2** Der RH empfahl, vor den Entscheidungen über Beteiligungen ausreichende Analysen durchzuführen. Weiters sollte eine Richtlinie mit verbindlichen Regelungen zum Beteiligungsmanagement erlassen werden.

### Zusammenfassende Beurteilung

- 32.1** Die OeBS beteiligte sich an den Gesellschaften OeBS Anlagen Technologie und Service GmbH (OeBS Tech), OeT Bank Note Sorting Solutions GmbH (OeT) und Munich Innovative Biomaterials GmbH (MIB) mit einem Kapitaleinsatz (Anschaffungskosten zuzüglich von Eigenkapitalzuschüssen) von 5,16 Mill. EUR.

Aufgrund der überwiegend negativen wirtschaftlichen Entwicklung der Gesellschaften und der unrealistischen Planungen für die Folgejahre wurden bis Ende 2003 außerplanmäßige Abschreibungen der Beteiligungsansätze von 2,01 Mill. EUR vorgenommen. Im Jahr 2004 wurden die Beteiligungen wegen verminderter Werthaltigkeit der Gesellschaften um weitere 2,57 Mill. EUR wertberichtigt, wodurch der OeBS aus den verlustbringenden Beteiligungen insgesamt ein Aufwand von 4,58 Mill. EUR entstand.

Durch die Verschmelzung der OeBS Tech auf die OeBS sowie durch den Verkauf der Beteiligungsanteile an der MIB wurden die betreffenden Abschreibungen von rd. 4,01 Mill. EUR als tatsächliche Verluste realisiert. Der Bilanzwert der Beteiligungen sank zum Ende 2004 auf 0,58 Mill. EUR. Aufgrund der Anlaufverluste der Gesellschaften kam es zu keinen Kapitalrückflüssen an die OeBS.

Die OeBS verfügte über kein formalisiertes und standardisiertes Berichtswesen der Tochtergesellschaften hinsichtlich der Entwicklung der Beteiligungen. Demgemäß wurde der Aufsichtsrat der OeBS nur lückenhaft über die wirtschaftlichen Entwicklungen der Beteiligungsgesellschaften informiert. So unterblieb die Berichterstattung über den Verlust des halben Stammkapitals der OeBS Tech im Jahr 2002.

- 32.2** Der RH wies kritisch darauf hin, dass aufgrund der negativen Geschäftsentwicklung der Tochtergesellschaften nahezu der gesamte Buchwert der Beteiligungen der OeBS wertberichtigt werden musste; in zwei Fällen entstanden konkrete Verluste. Diese negative Entwicklung wurde dadurch begünstigt, dass die Geschäftsführung der OeBS über kein effizientes und effektives Steuerungssystem hinsichtlich der Gebarung ihrer Tochtergesellschaften verfügte.

Aus diesem Grund musste auch die Berichterstattung an den Aufsichtsrat über ihre wirtschaftliche Entwicklung als unzureichend bezeichnet werden.

Der RH empfahl daher die Einrichtung eines Beteiligungscontrollings sowie eine verstärkte und regelmäßige Information des Aufsichtsrates.

Der RH bewertete die Entscheidung zur Auflösung der OeBS Tech wegen fehlender Zukunftsperspektiven positiv. Weiters empfahl er, bei den übrigen Beteiligungsgesellschaften aufgrund der ungünstigen Prognosen Ausstiegsszenarien anzustellen.

- 32.3** Die OeBS teilte mit, dass mit dem Joint Venture Partner bei der OeT ab 1. Juli 2005 eine „sleeping company“ vereinbart worden sei und die Beteiligungsanteile an der MIB per 31. März 2005 verkauft worden seien.



**Schluss-  
bemerkungen****33 Zusammenfassend empfahl der RH**

der OeBS:

(1) die in der Unternehmensanalyse aufgezeigten Einsparungspotenziale konsequent umzusetzen,

(2) sämtliche Vertriebsaktivitäten im Konzern zu bündeln, die strategisch festzulegenden Zielmärkte und -kunden aktiv zu bearbeiten und mögliche Synergieeffekte zu realisieren,

(3) die Vorkalkulationen zu verfeinern, differenzierte Preisuntergrenzen zu ermitteln, laufende Nachkalkulationen durchzuführen und Abweichungsanalysen zu erstellen,

(4) die Notwendigkeit zweier doppelt im Maschinenpark enthaltener Maschinen kritisch zu hinterfragen und allenfalls daraus Verkaufserlöse von rd. 1,80 Mill. EUR zu lukrieren,

(5) die Makulaturraten durch verbesserte Qualitätskontrollen zu reduzieren und damit Materialeinsparungen bis zu 1 Mill. EUR jährlich zu erzielen,

(6) die technischen Möglichkeiten zur Prozesskontrolle an den einzelnen Druckereimaschinen voll zu nutzen, den Einsatz moderner Schneidetechnologie im Bereich der Endfertigung zu prüfen und den vorhandenen Kapazitätsengpass bei der Folienaufbringung (Applikationsmaschine) rasch zu beseitigen,

(7) die Interne Revision organisatorisch und personell bedarfsgerecht auszustatten, damit sie ihre Aufgaben zielführend erfüllen kann.

der OeNB:

(8) die strategische Position zur Fortführung der eigenen Banknotendruckerei kritisch zu überdenken bzw. neue strategische Ziele und Aufgaben für die OeBS festzulegen.

Wien, im November 2005

Der Präsident:

Dr. Josef Moser





**ANHANG**  
**Entscheidungsträger**

## **ANHANG**

### **Entscheidungsträger**

**(Aufsichtsratsvorsitzende und  
deren Stellvertreter  
sowie Vorstandsmitglieder)**

**der überprüften Unternehmung**

Anmerkung:  
im Amt befindliche Entscheidungsträger in **Blau**druck



**Oesterreichische Banknoten- und Sicherheitsdruck GmbH****Aufsichtsrat**

Vorsitzender	Gouverneur Dr. Klaus LIEBSCHER (3. Dezember 1998 bis 16. Dezember 2003)
	Vizegouverneur Dr. Wolfgang DUCHATCZEK (seit 16. Dezember 2003)
Stellvertreter des Vorsitzenden	Vizegouverneur Dr. Gertrude TUMPEL-GUGERELL (3. Dezember 1998 bis 12. August 1999)
	Dir. Dr. Peter ZÖLLNER (seit 28. Juni 2000)

**Geschäftsführung**

	DI Dr. Wolfgang FÄRBER (8. Oktober 1998 bis 25. August 2004)
	Mag. Josef SCHNEIDER (1. März 1999 bis 25. August 2004)
	DI Kurt MEYER (5. November 2004 bis 30. Juni 2005)
	Michael WOLF* (seit 1. August 2005)
	DI Johannes MILLER* (seit 1. August 2005)

\* vom 25. August 2004 bis 31. Juli 2005 interimistische Geschäftsführer





- Reihe Bund 2005/7
- Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Vergabe von Leistungs- und Förderungsstipendien
  - Außenprüfung bei den Finanzämtern
  - Österreichische Post Aktiengesellschaft – Schwerpunkt Pensionierungen
  - Bundeskellereiinspektion
  - Reorganisation der Zentralstelle des BMLFUW
  - Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft: Baulos Herzogberg
  - Energie-Control GmbH
- Reihe Bund 2005/8
- Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes
- Nationalfonds der Republik Österreich für Opfer des Nationalsozialismus
  - Allgemeiner Entschädigungsfonds der Republik Österreich für Opfer des Nationalsozialismus und Maßnahmen zur Naturalrestitution
  - Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger: Projekt Chipkarte (e-card)
  - Mitwirkung des BMBWK an der OECD-Studie „Bildung auf einen Blick“
  - Aktion „LESEFIT – Lesen können heißt lernen können“
  - Maßnahmen und Programme im Hinblick auf Naturschutz und Biodiversität im Raum Thayatal
  - Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Wasserqualität im Einzugsbereich der Thaya
  - Internationale Zusammenarbeit mit Bezug auf Gewässergüte, Biodiversität und Naturschutz im Raum Thayatal
  - Evaluierung des Bundesgesetzes über die Ordnung des öffentlichen Personennah- und Regionalverkehrs
  - Österreichische Autobahnen- und Schnellstraßen-Gesellschaft m.b.H.: Planung der A 6 Nordost Autobahn
  - IAF-Service GmbH
- Reihe Bund 2005/9
- Bericht des Rechnungshofes
- Gesundheitsförderung durch das BMGF
  - Erfassung forschungsrelevanter Daten (Förderungsdatenbanken)
  - Wettbewerbsrechtliche Strukturreform
  - Fachhochschulagenden; Follow-up-Überprüfung
  - Bundespolizeidirektion Salzburg
  - Kriminalprävention und kriminalpolizeiliche Beratung
  - Agrarmarkt Austria Marketing GesmbH



Reihe Bund 2005/10

Bericht des Rechnungshofes

- Kunsthaus Bregenz
- Kunsthalle Krems
- Kunsthalle Wien
- Bundesschulzentrum Linz-Auhof
- Medizinische Universität Graz
- Justizanstalt Wien-Josefstadt
- Vereinigte Altösterreichische Militärstiftungen

#### Auskünfte

Rechnungshof

1031 Wien, Dampfschiffstraße 2

Telefon (00 43 1) 711 71 - 8466

Fax (00 43 1) 712 49 17

E-Mail [presse@rechnungshof.gv.at](mailto:presse@rechnungshof.gv.at)

#### Impressum

Herausgeber:

Rechnungshof

1031 Wien, Dampfschiffstraße 2

<http://www.rechnungshof.gv.at>

Redaktion und Grafik:

Rechnungshof

Druck:

Wiener Zeitung Digitale Publikationen GmbH

Herausgegeben:

Wien, im November 2005