

**III-142 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XVI. GP**

RECHNUNGSHOF  
ZI 810-Pr/86

# BERICHT DES RECHNUNGSHOFES

über die Durchführung besonderer Akte der  
Gebarungsüberprüfung hinsichtlich der  
VOEST-ALPINE AG und Chemie Linz AG



WIEN 1986

ÖSTERREICHISCHE STAATSDRUCKEREI

**Inhaltsübersicht**

Absatz		Seite
1	Prüfungsauftrag und -durchführung .....	1
2	VOEST-ALPINE Interhandel Gesellschaft mbH .....	4
3	Engagement Bayou .....	27
4	Zellstoffwerk Pöls .....	33
5	AUSTRIA MICROSYSTEME INTERNATIONAL GesmbH, Unterpremstätten .....	43
6	Bereich Finalindustrie .....	49
7	Feststellungen gem Pkt II des Beschlusses des Nationalrates .....	65
8	MERX Handelsgesellschaft mbH .....	72





REPUBLIK ÖSTERREICH  
PARLAMENTS DIREKTION

Zl. III-142 d.B.-NR/1986

Wien, 1986 07 01  
A - 1017 Wien - Parlament

An  
alle Abgeordneten zum Nationalrat

Die Parlamentsdirektion beehrt sich, in der Anlage den im Sinne des Art. 126 b Abs. 4 B-VG (§ 99 Abs. 1 GO) vom Herrn Präsidenten des Rechnungshofes mit Note v.30. Juni 1986, Zl. 810-Pr/86 auf Grund des Beschlusses des Nationalrates vom 12. Dezember 1985 (s. Anlage) vorgelegten Bericht über die Durchführung besonderer Akte der Gebärungsüberprüfung hinsichtlich der Voest-Alpine AG und Chemie Linz AG zu übermitteln.

Der Parlamentsdirektor:

Anlagen

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'H. H. H.', written over a large, stylized capital letter 'A'.

835 d.B.

## Beschluß des Nationalrates

Der Rechnungshof wird gemäß § 99 Abs. 1 der Geschäftsordnung des Nationalrates beauftragt, folgende Bereiche zu prüfen und dem Nationalrat nach Möglichkeit den Bericht hierüber bis 30. Juni 1986 vorzulegen, sodaß vom Nationalrat die Verantwortung sämtlicher zuständiger Organe festgestellt werden kann.

I. Die VOEST-ALPINE AG sowie ihre Tochtergesellschaften zur Feststellung der Ursachen der zu erwartenden Verluste hinsichtlich folgender Geschäftsbereiche:

1. VOEST-ALPINE Interhandels Ges.m.b.H.,
2. Engagement Bayou,
3. Zellstoffwerk Pöls,
4. AUSTRIA MICROSYSTEME INTERNATIONAL Ges.m.b.H.,  
Unterpreimstätten,
5. Bereich Finalindustrie.

II. Ob Bundeskanzler Dr. Fred Sinowatz und Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr Dipl.-Kfm. Ferdinand Lacina im Zusammenhang mit der VOEST-ALPINE AG

1. alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben, um sich in geeigneter Weise zu informieren und dafür Sorge zu tragen, daß die Geschäfte des VOEST-ALPINE-Konzerns in gesetzmäßiger, zweckmäßiger, wirtschaftlicher und sparsamer Weise besorgt wurden;
2. ob und inwieweit sie Mißstände, die sie festgestellt haben, mit den ihnen gesetzlich zu Gebote stehenden Mitteln unverzüglich abgestellt haben (§ 4 Bundesministeriengesetz 1973);
3. ob und inwieweit sie unter Umgehung der zuständigen Organe auf die Geschäftsführung des VOEST-ALPINE-Konzerns Einfluß genommen haben und dadurch gegen die Grundsätze der Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit verstoßen wurde.

III. Die Geschäftsführung der Chemie Linz AG hinsichtlich ihrer Verantwortung gegenüber ihrer Tochtergesellschaft MERX und die Geschäftsführung der MERX.

835 d.B.

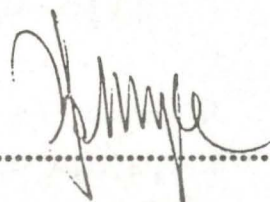
Der Nationalrat hat in seiner Sitzung

vom 12. Dezember 1985

beschlossen, den Rechnungshof mit der Durchführung des vorstehenden Aktes der Gebarungsüberprüfung zu beauftragen.



Schriftführer



Präsident

Ar  
Rst



# Bericht des Rechnungshofes

## über die Durchführung besonderer Akte der Gebarungsüberprüfung hinsichtlich der VOEST-ALPINE AG und Chemie Linz AG

### 1 Prüfungsauftrag und -durchführung

#### 1.1 Allgemeines

1.1.1 Der Nationalrat hat den Bericht des RH-Ausschusses über den Antrag 174/A der Abgeordneten Wille, Grabher-Meyer und Genossen betreffend Prüfungsauftrag an den RH gemäß § 99 Abs 1 des Geschäftsordnungsgesetzes betreffend Vorgänge bei der Geschäftsführung der VOEST-ALPINE AG in seiner Sitzung am 12. Dezember 1985 in Verhandlung genommen und auf Antrag des RH-Ausschusses (835 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XVI.GP) folgenden Beschluß gefaßt:

„Der RH wird gemäß § 99 Abs 1 der Geschäftsordnung des Nationalrates beauftragt, folgende Bereiche zu prüfen und dem Nationalrat nach Möglichkeit den Bericht hierüber bis 30. Juni 1986 vorzulegen, so daß vom Nationalrat die Verantwortung sämtlicher zuständiger Organe festgestellt werden kann.

1) Die VOEST-ALPINE AG sowie ihre Tochtergesellschaften zur Feststellung der Ursachen der zu erwartenden Verluste hinsichtlich folgender Geschäftsbereiche:

1. VOEST-ALPINE Interhandel GesmbH,
2. Engagement Bayou,
3. Zellstoffwerk Pöls,
4. AUSTRIA MICROSYSTEME INTERNATIONAL GesmbH, Unterpremstätten,
5. Bereich Finalindustrie.

2) Ob Bundeskanzler Dr. Fred Sinowatz und Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr Dipl.-Kfm. Ferdinand Lacina im Zusammenhang mit der VOEST-ALPINE AG

1. alle Möglichkeiten ausgeschöpft haben, um sich in geeigneter Weise zu informieren und dafür Sorge zu tragen, daß die Geschäfte des VOEST-ALPINE-Konzerns in gesetzmäßiger, zweckmäßiger, wirtschaftlicher und sparsamer Weise besorgt wurden;

2. ob und inwieweit sie Mißstände, die sie festgestellt haben, mit den ihnen gesetzlich zu Gebote stehenden Mitteln unverzüglich abgestellt haben (§ 4 Bundesministeriengesetz 1973);

3. ob und inwieweit sie unter Umgehung der zuständigen Organe auf die Geschäftsführung des VOEST-ALPINE-Konzerns Einfluß genommen haben und dadurch gegen die Grundsätze der Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit verstoßen wurde;

3) Die Geschäftsführung der Chemie Linz AG hinsichtlich ihrer Verantwortung gegenüber ihrer Tochtergesellschaft MERX und die Geschäftsführung der MERX.“

1.1.2 Gemäß Art 126 b des B-VG sowie gemäß § 12 des RHG 1948 überprüfte der RH in Entsprechung des Beschlusses des Nationalrates in der Zeit vom 7. Jänner 1986 bis zum 14. März 1986 die diesbezügliche Gebarung der VOEST-ALPINE AG (VA).



Die Überprüfung der CHEMIE LINZ AG (CL) bzw der MERX Handelsgesellschaft mbH (MERX) erfolgte in der Zeit vom 7. Jänner 1986 bis 28. Februar 1986 und fand ausschließlich am Sitz dieser Gesellschaften statt.

Die Prüfungshandlungen fanden in Linz, Zeltweg, Pöls und Wien statt. In Durchführung des Punktes 2) des Beschlusses des Nationalrates fanden am 7. April 1986 mit Bundesminister Dkfm. Ferdinand Lacina und am 11. April 1986 mit Bundeskanzler Dr. Fred Sinowatz ausführliche Besprechungen statt.

1.1.3 Betreffend den Prüfungsumfang bei der VOEST-ALPINE Interhandel GesmbH (VAIT) bemerkt der RH, daß sich die Prüfungshandlungen grundsätzlich nur auf das Ölgeschäft beschränkten. Dies vor allem deswegen, da das Ölgeschäft der VAIT umsatzmäßig rd 90 vH des Gesamtumsatzes betrug bzw das negative Gesamtergebnis der VAIT zu rd 99 vH auf die Verluste des Ölbereiches zurückzuführen war. Zur Unterstützung der Prüfung des Ölbereiches wurde der Sachverständige Prof. Dr. Ing. Enno Schubert beigezogen.

Im Hinblick darauf, daß der Umsatz der MERX in den Jahren 1984 und 1985 zum Großteil (98 vH) Ölgeschäfte betroffen hatte, hat sich die Prüfung dort ebenfalls im wesentlichen auf diesen für die Ergebnisse ausschlaggebenden Geschäftszweig beschränkt.

Die Prüfungstätigkeit bezüglich AUSTRIA MICROSYSTEME INTERNATIONAL GesmbH (AMI-A) betraf nur die Beteiligung der VA an dieser Gesellschaft und nicht die Gesellschaft als solche, da die VA nur über eine Minderheitsbeteiligung von 49 vH verfügt.

Die Prüfung der Beteiligung der VA an der Bayou Steel Corporation (BSC), USA, stellt eine Ergänzung und Aktualisierung des schon im Nachtrag zum Tätigkeitsbericht des RH über das Verwaltungsjahr 1984 (Abs 86) aufgezeigten Prüfungsergebnisses dar.

Im Rahmen der Prüfung des Bereiches Finalindustrie wurden bei der Konzernmuttergesellschaft VA nur jene Tochtergesellschaften erfaßt, die ein negatives Bilanzergebnis aufwiesen; eine Prüfung dieser Tochtergesellschaften an Ort und Stelle fand nicht statt.

1.1.4 Das Ergebnis der Gebarungsüberprüfung wurde — und zwar jeweils nur die sie betreffenden Berichtsteile — dem Vorstand der VA, dem Vorstand der Österreichischen Industrieverwaltungs AG (ÖIAG), dem Herrn Bundeskanzler Dr. Fred Sinowatz sowie dem Herrn Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr zur Stellungnahme überreicht. Insgesamt gingen dem RH neun Stellungnahmen zu, darunter auch ein Gutachten von zwei Hochschulprofessoren, das von der ÖIAG eingeholt wurde.

Grundsätzlich fanden mit allen im Bericht angesprochenen Stellen Besprechungen statt. Die in den Stellungnahmen und in den Besprechungen vorgebrachten Argumente fanden weitgehend Aufnahme in den jeweiligen Berichtsteilen.

## 1.2 Wirtschaftliche Entwicklung der VA

1.2.1 In der Bilanz 1985 der VA wird ein Jahresverlust von 3,9 Milliarden S ausgewiesen. Damit sind die Eigenmittel der VA per 31. Dezember 1985 auf 440 Mill S gesunken, ds 0,7 vH der Bilanzsumme (gegenüber 7 vH im Vorjahr).

1.2.2 Zum Zwecke der durch die im Geschäftsjahr 1985 eingetretenen Verluste notwendigen Sanierung wurden eine auf den Bilanzstichtag 1985 rückwirkende, vereinfachte Kapitalherabsetzung von 4,2 Milliarden S und eine zugleich vorzunehmende ordentliche Kapitalerhöhung um 4,2 Milliarden S in die Rechnung aufgenommen, um das Grundkapital in unveränderter Höhe von 4 875 Mill S ausweisen zu können. Analog dazu scheint auf der Aktivseite der Bilanz 1985 eine ausstehende Einlage auf das Grundkapital von 4,2 Milliarden S auf.

1.2.3 Der tatsächliche Unternehmungsverlust 1985 betrug 11,8 Milliarden S. Durch den Erhalt eines nicht rückzahlbaren Gesellschafterzuschusses von 3,6 Milliarden S und den Ertrag aus der Kapitalherabsetzung von 4,2 Milliarden S wurde das Ergebnis auf den ausgewiesenen Jahresverlust von 3,9 Milliarden S reduziert.

1.2.4 Der Gesamtumsatz der VA erreichte 1985 46,1 Milliarden S, das bedeutete gegenüber dem Vorjahr einen Umsatzrückgang von 2,8 Milliarden S oder 5,8 vH. Im Bereich Industrieanlagenbau ergab sich eine Minderung um 6,3 Milliarden S, die anderen Unternehmungsbereiche konnten leichte Umsatz-



steigerungen verzeichnen. Die Ertragslage erwies sich jedoch weiterhin als äußerst unbefriedigend. Die Bereichsergebnisrechnung zeigte in allen Bereichen Verluste.

1.2.5 Insgesamt ist das Unternehmungsergebnis 1985 mit rd 6 Milliarden S aus negativen Beteiligungs- und Organschaftsergebnissen belastet. Als größte Posten sind darin rd 3,6 Milliarden S für die VAIT (davon Verlustübernahme 3,3 Milliarden S), 651 Mill S für die VOEST-ALPINE Trading USA Corporation, 365 Mill S für die VOEST-ALPINE International Corporation, 471,3 Mill S für die Austria Draht GesmbH, 337 Mill S für die VOEST-ALPINE St. Aegy, 292 Mill S für die AMI-A und 83 Mill S für die Zellstoff Pöls AG enthalten.

1.2.6 Überdies schließen die außerordentlichen Aufwendungen 1,1 Milliarden S für Wertberichtigungen und Rückstellungen betreffend BSC und 1,8 Milliarden S als Zuführung zu Wertberichtigungen zu Forderungen aus Vorjahren ein.

1.2.7 Der durchschnittliche Personalstand der VA betrug 1985 37 544 Mitarbeiter, das bedeutete gegenüber 1984 einen Rückgang um 424 Dienstnehmer.



**2 VOEST-ALPINE Interhandel Gesellschaft mbH (VOEST-ALPINE Intertrading Gesellschaft mbH)****Inhaltsverzeichnis**

	Seite
2.1 Unternehmungspolitische und wirtschaftliche Entwicklung .....	5
2.1.1 Unternehmungspolitik .....	5
2.1.1.1 Allgemeines .....	5
2.1.1.2 Strategisches Grundkonzept .....	5
2.1.1.3 Durchführung des strategischen Grundkonzeptes .....	6
2.1.2 Umsatz- und Ergebnisentwicklung .....	7
2.1.2.1 Gesamtunternehmung .....	7
2.1.2.2 Jahresabschluß und Ergebnisrechnung 1984 .....	7
2.1.2.3 Quartalsbericht September 1985 .....	8
2.2 Geschäftstätigkeit .....	8
2.2.1 Bartergeschäfte .....	8
2.2.1.1 Iran-Barter .....	8
2.2.1.2 Nigeria-Barter .....	9
2.2.1.3 Besondere Risiken aus den abgeschlossenen Barterverträgen .....	9
2.2.2 Nordseeölhandel .....	9
2.2.3 COMMOIL Ltd .....	10
2.2.3.1 Konsumentenvertrag .....	10
2.2.3.2 Staatsbürgerschaftsverleihung .....	10
2.3 Kontrollmechanismen .....	11
2.3.1 Allgemeines .....	11
2.3.1.1 Anregungen der VA .....	11
2.3.1.2 Obligo-Begrenzungen durch die VA .....	11
2.3.2 Externe Risikobeschränkung über 400 Mill S .....	12
2.3.2.1 Fehlinformation des Vorstandes der VA an den AR .....	12
2.3.2.2 Ankündigung eines Risikolimits über 400 Mill S .....	12
2.3.2.3 Fehlinformation betreffend die Einhaltung des Limits .....	12
2.3.3 Interne Limitierungen .....	13
2.3.3.1 Vorschlag des zentralen Vertriebs .....	13
2.3.3.2 Ölmeeting vom 11. Jänner 1985 .....	13
2.3.3.3 Entwurf zur Neustrukturierung der Öl-Aktivitäten vom 29. April 1985 .....	14
2.3.3.4 Arbeitsausschußsitzung (Arbeitsgespräch) vom 20. August 1985 .....	14
2.3.4 Spotgeschäfte .....	14
2.3.4.1 Interne Diskussion betreffend den Handel mit Nordseeöl .....	14
2.3.4.2 Beurteilung des Nordseeölhandels der VAIT durch den RH .....	14
2.4 Verantwortung der Organe .....	15
2.4.1 Geschäftsführung VAIT .....	15
2.4.1.1 Allgemeines .....	15
2.4.1.2 Kaufmännischer Geschäftsführer .....	15
2.4.1.3 Finanziell-administrativer Geschäftsführer .....	15
2.4.2 Arbeitskomitee und Arbeitsgespräche .....	17
2.4.2.1 Arbeitskomitee .....	17



2.4.2.2 Arbeitsgespräche .....	17
2.4.3 Vorstand der VA .....	18
2.4.3.1 Vorstand — Allgemeines .....	18
2.4.3.2 Verantwortungs-Beurteilung .....	19
2.4.4 Übergeordnete Organe .....	23
2.4.4.1 Aufsichtsrat der VA .....	23
2.4.4.2 ÖIAG2 .....	24

#### Fachausdrücke und Abkürzungen

Back-to-back-Geschäft:	Gleichzeitiger Ein- und Verkauf derselben Ware zu möglichst gleichen Konditionen
Barrel:	Amerikanisches Raummaß für Erdöl, entspricht 158,98 Liter
Bartergeschäft:	Tauschgeschäft
BNOC:	British National Oil Corporation
Brentölhandel:	Handel mit einer bestimmten Marke von Nordseeöl
BTC:	Bilateral Transaction Committee beim Ministry of Commerce, Iran
Government sales price:	Regierungsseitig festgelegter Verkaufspreis für Öl
GTC:	Government Trading Corporation, Iran
Hedging:	Absicherung gegen Kursverluste mit Hilfe von Termingeschäften
Nettoposition:	Differenz zwischen offenen Einkaufs- und Verkaufspositionen
Offene Position:	Einkaufs- bzw Verkaufskontrakte, denen kein entsprechender Verkaufs- bzw Einkaufsvertrag gegenübersteht
Paper-trade:	Termingeschäft, bei dem der Handel mit Ein- und Verkaufskontrakten ohne physische Erfüllung im Vordergrund steht
Rolling:	Hinausschieben des Ausweises eines bereits eingetretenen Verlustes in eine spätere Periode durch Ein- oder Verkauf unter bzw über dem Tagespreis gegen spätere Rückverrechnung
Spot-Geschäfte:	Einkäufe bzw Verkäufe am freien Ölmarkt
Stop-loss:	Ein- und Verkaufsverpflichtung bei Erreichen einer festgelegten Preisänderung zur Verlustbegrenzung
Term-Verträge:	Zeitlich begrenzte Verträge über laufende Ölabnahmen

## 2.1 Unternehmungspolitische und wirtschaftliche Entwicklung

### 2.1.1 Unternehmungspolitik

#### 2.1.1.1 Allgemeines

2.1.1.1.1 Die VOEST-ALPINE Interhandel Gesellschaft mbH (VAIT), eine 100 vH Tochtergesellschaft der VA, wurde 1978 mit den Zielen gegründet, Gegengeschäftsverpflichtungen der VA aus der Industrieanlagentätigkeit aufzulösen, die Vermarktung von Erzeugnissen, welche in den von der VA errichteten Industrieanlagen erzeugt werden, zu übernehmen und zu diesem Zwecke eine entsprechende Produktpalette aufzubauen und auf weltweiter Basis eine Handelstätigkeit zu entfalten.

2.1.1.1.2 Die VA hat 1979 mit der VAIT einen Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag abgeschlossen. Seit 1982 entwickelte sich das Ölgeschäft als wesentlicher Schwerpunkt der Unternehmung. Durch die Ausweitung ihrer Handelsaktivitäten vor allem am Ölsektor weitete die VAIT ihren Gesamtumsatz von 7,5 Milliarden S (1982) auf rd 160 Milliarden S (1985) aus. Schon Anfang 1983 wies der Wirtschaftsprüfer darauf hin, daß die Ergebnissituation sehr stark von der Lage des internationalen Ölmarktes abhängen werde, wobei gerade dem Iran aufgrund seiner politischen und militärischen Unsicherheiten eine entscheidende Rolle zukäme.

#### 2.1.1.2 Strategisches Grundkonzept

2.1.1.2.1 Im September 1984 erstellte die Geschäftsleitung der VAIT für den Vorstandsvorsitzenden der VA ein Grundkonzept für das Rohöl- und Ölproduktegeschäft. In diesem wurde angeführt, daß sich der Rohölmarkt und in seiner Folge auch der Markt für Ölprodukte in den letzten beiden Jahren weltweit gewaltig verändert hätte, da aufgrund des Ungleichgewichtes zwischen Angebot und Nachfrage mehrheitlich ein Käufermarkt entstanden sei, und alle großen Ölgesellschaften mit Raffinerien ihre



Term-Verpflichtungen weitgehend abgebaut hätten und inzwischen zu rd 70 vH ihre Bedarfsdeckung auf der Basis des Spotgeschäftes vornahmen.

Der RH stellte hiezu kritisch fest, daß die VAIT — in einer Zeit, als die Mehrheit der großen Gesellschaften ihre zu fixen Preisen abgeschlossenen Term-Verträge beendeten und trotz der damit verbundenen Risiken hinsichtlich der Versorgung ihrer Verarbeitungsanlagen ihre Beschaffung auf Spot-Märkten vornahmen — ihr Rohöl-Geschäftsvolumen zu einem wesentlichen Teil auf Term-Verträgen aufbaute.

**2.1.1.2.2** Da diese Term-Verträge überwiegend auf verkäuferseitig festgelegten Verkaufspreisen (government sales price) beruhten, die in der Regel über den Spot-Marktpreisen lagen, führten sie zu beträchtlichen Verlusten von 16,8 Mill US \$ (1984) und 71 Mill US \$ (1985).

Diese Verluste sollten — entsprechend dem strategischen Grundkonzept der VAIT — durch flankierende Gegengeschäfte (Iran- bzw Nigeria-Barter), durch Einbau von marktbezogenen Elementen in die Preisvereinbarungen (Quatar-Term-Vertrag), durch Abnahmesteuerung mittels Provisionszahlungen (Nigeria-Term-Vertrag) sowie durch gewinnbringende Spot- bzw Ölproduktegeschäfte ausgeglichen werden. Des weiteren wären nach dem Konzept der VAIT in Hinkunft extrem verlustbringende Verträge wie bspw der BNOC-Vertrag (Verlust 1984: 4,4 Mill US \$), dessen Sinn dem RH nicht ersichtlich war, in Hinkunft zu vermeiden.

Der RH stellte fest, daß die oa Maßnahmen für eine wirksame Kompensation der Verluste aus Termgeschäften zwar in einigen Fällen erfolgreich waren, aber insgesamt gesehen, das negative Ergebnis des Ölgeschäftes der Jahre 1984 und 1985 nicht verhindern konnten.

**2.1.1.2.3** Als verfehlt erachtete der RH jenen Ansatz des strategischen Grundkonzeptes, in welchem nicht nur für das Spotgeschäft, sondern auch für das Termgeschäft ein durchschnittlicher Gewinn von 0,1 US \$ je barrel (bbl) für die Zukunft angesetzt wurde.

Der RH kritisierte, daß — ohne auf die spezifischen Eigenheiten der einzelnen Öl-Geschäftsarten näher einzugehen — nur „in Kenntnis der Gewinnsituation anderer großer internationaler Ölhändler“ dem Vorstandsvorsitzenden der VA ein jährliches Gewinnpotential des Ölgeschäftes von 21,6 Mill US \$ in Aussicht gestellt wurde. Diese Planung beinhaltete langfristig eine erhebliche Ausweitung des Ölgeschäftes auf 216 Mill bbls Rohöl, wobei diese Planmenge bereits im Jahr 1985 mit 227 Mill bbls überschritten wurde.

**2.1.1.2.4** Zur Darstellung dieser Größenordnung bemerkte der RH, daß der Verbrauch von Mineralölprodukten in Österreich im Jahr 1984 etwa 72 Mill bbls Rohöl entsprach bzw daß die ÖMV Aktiengesellschaft (ÖMV) in diesem Jahr rd 33 Mill bbls Rohöl importierte.

Der RH stellte hiezu fest, daß die VAIT grundsätzlich keinerlei Versorgungsfunktionen für die österreichische verstaatlichte Ölindustrie wahrgenommen hatte.

Wie die geprüfte Unternehmung dazu mitteilte, hätte mit der ÖMV trotz permanenter Kontakte nur ein Geschäftsabschluß stattgefunden.

### **2.1.1.3 Durchführung des strategischen Grundkonzeptes**

**2.1.1.3.1** Obwohl das Ergebnis der Ölgeschäfte Ende 1984 bereits negativ war (siehe Pkt 2.1.2.2) und dies als Folge einer zu spekulativen Vorgangsweise erkannt wurde, stellte der RH fortgesetzte Bemühungen der VAIT zur Ausweitung des Ölgeschäftes fest. Diese erfolgten einerseits durch den Aufbau einer weltumfassenden Ölhandelsorganisation, andererseits trat die VAIT mit dem Iran bezüglich eines außergewöhnlich umfangreichen Ölabnahmevertrages über rd eine Milliarde US \$ in Verhandlungen ein, welcher zu entsprechenden Gegengeschäften führen sollte.

**2.1.1.3.2** Nach Ansicht des RH überschritt die Größenordnung der zu Jahresbeginn 1985 bestehenden Verpflichtungen die Grenzen eines noch kontrollierbaren Geschäftsablaufes, da die notwendige Organisation zur geordneten Abwicklung fehlte. Schon zu diesem Zeitpunkt hätten nach Ansicht des RH die Ölhandelsaktivitäten der VAIT, unter strikter Beachtung aller Möglichkeiten einer Risikoeingrenzung auf Geschäfte im Konzerninteresse beschränkt werden müssen. Die Bewegung zusätzlicher Ölmengen (sowohl im Rahmen von Spot- als auch Termverträgen) diene keinem erkennbaren Zweck, zumal die dabei übernommenen Risiken in keinem angemessenen Verhältnis zu den eventuellen Gewinnchancen standen.



## 2.1.2 Umsatz- und Ergebnisentwicklung

## 2.1.2.1 Gesamtunternehmung

2.1.2.1.1 Die Bruttoerlöse und Ergebnisse der VAIT entwickelten sich in den Jahren 1978 bis 1985 wie folgt (in Mill S):

	Bruttoerlöse	in Mill S	Ergebnisse
1978 .....	76	—	1,0
1979 .....	1 209	+	6,0
1980 .....	3 319	—	4,2
1981 .....	4 593	+	6,7
1982 .....	7 494	+	119,9
1983 .....	30 977	+	213,9
1984 .....	107 771	+	140,1
1985 .....	159 514	—	3 357,6

Die nicht gesellschaftsrechtlich, aber wirtschaftlich verbundene VOEST-ALPINE Trading USA Corporation, New York (VAT) wies für 1985 ein negatives Ergebnis von 651 Mill S aus, welches dem Verlust der VAIT hinzuzurechnen ist (der Gesamtverlust beträgt somit 4 008,6 Mill S).

2.1.2.1.2 Der umsatzmäßige Anteil des Rohöls und der Ölprodukte am Gesamtgeschäft der VAIT stieg von über 70 vH im Jahr 1983 bzw rd 84 vH (1984) auf 88 vH im Jahr 1985.

Die Ergebnisse des Jahres 1983 waren — bezogen auf die Bruttoerlöse — mit 0,7 vH noch positiv, 1984 betrug das Ergebnis der Unternehmung nur mehr 0,13 vH, während 1985 ein Verlust von 2,1 vH auftrat.

2.1.2.1.3 Der RH bemerkte hiezu, daß schon das Ergebnis des Jahres 1984 nicht im Einklang mit den damit verbundenen Risiken stand. Seiner Ansicht nach hätte daher schon beim massiven Einstieg in das Ölgeschäft (1983) bedacht werden müssen, daß bei derart hohen Umsätzen schon relativ geringe Veränderungen der Ölpreise die Ergebnissituation außerordentlich stark beeinflussen können. Im negativen Fall hätte dies auch die Finanzkraft des gesamten Konzerns erschüttern können.

## 2.1.2.2 Jahresabschluß und Ergebnisrechnung 1984

2.1.2.2.1 Die Endabrechnung von sämtlichen Ölgeschäften im Jahr 1984 zeigte einen Verlust von 28,5 Mill US \$. Dieser Verlust wurde in der Ergebnisdarstellung des Wirtschaftsprüferberichtes kompensiert einerseits durch die Neutralisierung von aus den im Bartergeschäft entstandenen Verlusten aus Ölgeschäften (21,3 Mill US \$) und andererseits durch Zurechnung von großteils in anderen Unternehmungsbereichen entstandenen Erträgen von 7,8 Mill US \$.

Der RH stellte fest, daß die 7,8 Mill US \$ Erträge aus Kompensationsgeschäften darstellten, die in dieser Höhe willkürlich dem Ölsektor zugerechnet wurden. Er kritisierte, daß aufgrund dieser Zurechnungen der Ölhandel der VAIT im Wirtschaftsprüferbericht mit +82,9 Mill S positiv dargestellt wurde. In internen und auch dem Vorstand der VA mitgeteilten Berechnungen wurde hingegen ein negatives Ergebnis von rd 5 Mill US \$ ermittelt.

2.1.2.2.2 Betreffend die oa Neutralisierung der im Rahmen der Bartergeschäfte angefallenen Verluste aus Ölgeschäften (21,3 Mill US \$) stellte der RH fest, daß — da zum Zeitpunkt der Bilanzerstellung der Ausgleich dieser Verluste durch Stützungserlöse noch nicht vollständig erfolgt war und außerdem zu erwarten war, daß rd 25 vH der geplanten Gegengeschäfte nicht zustande kommen würden — der Wirtschaftsprüfer die tatsächliche Situation am Bilanzstichtag einer genaueren Bewertung unter Einbeziehung aller Kostenfaktoren (Zinsen, Vertriebskosten etc) unterziehen hätte müssen.

2.1.2.2.3 Der RH stellte fest, daß mit Jahresende 1984 eine Reihe von schwebenden Nordsee-Ölgeschäften keinen Eingang in den Jahresabschluß fanden. Der RH erachtete dies als bedenklich, da seiner Ansicht nach für diese bestehenden Verträge, die im Jänner und Februar 1985 erfüllt wurden und für welche zum Bilanzerstellungszeitpunkt (Mitte März 1985) Verluste von über 5 Mill US \$ realisiert worden waren, eine entsprechende Rückstellung in dieser Höhe zu bilden gewesen wäre. Der RH verwies in diesem Zusammenhang auf die Bestimmungen bezüglich wahrheitsgetreuer Vermögensdarstellung im AktG bzw GesmbHG.

2.1.2.2.4 Die VAIT verwies in ihrer Stellungnahme darauf, daß durch positive Ergebnisse aus neuen Spot-Geschäften und der Abwicklung von bestehenden Termverträgen im Jänner/Februar 1985



das Verlustpotential aus den Ende 1984 offenen Positionen kompensiert worden wäre. Dies sowie die Tatsache, daß der Brent-Handel als wirtschaftlich homogene Einheit betrachtet wurde, dürfte Ursache dafür gewesen sein, daß eine Dotierung von Rückstellungen in der Bilanz 1984 unterblieb.

Eine ähnliche Betrachtungsweise sei auch bei der Errechnung des Rückstellungserfordernisses für Verluste aus Bartergeschäften zum Tragen gekommen. Auch hier wären Stützungserlöse, die aus Akkreditiveröffnungen im Jahr 1985 resultierten, ergebnismäßig dem Jahr 1984 zugerechnet worden.

### 2.1.2.3 Quartalsbericht September 1985

Eine scheinbare Verbesserung der im dritten Quartalsbericht 1985 von der VAIT an die ÖIAG mitgeteilten Ergebnisse um rd 50 Mill S wurde durch eine Transaktion mit der COMMOIL Ltd (siehe Pkt 2.2.3) erreicht. Diese bestand in einer Realisierung eines künstlichen Gewinnes durch überhöhte Handelsspannen mit der Verpflichtung, diesen in einer späteren Abrechnungsperiode mittels bewußt herbeigeführter Verlustgeschäfte zurückzuzahlen. Auch im folgenden Quartal setzte die VAIT diese Geschäftspraktiken sogar im erhöhten Umfange fort, eine ergebnismäßige Auswirkung auf die Jahresbilanz unterblieb jedoch im Zusammenhang mit der Einstellung des spekulativen Nordseeölhandels. Der RH stellte kritisch fest, daß diese Aktionen zur Vortäuschung besserer Geschäftsergebnisse durchgeführt wurden, wodurch der VAIT Kosten von rd 6,5 Mill S ohne sonstigen Nutzen entstanden. Wie die VAIT dem RH mitteilte, wurde auch mit Hilfe eines anderen Geschäftspartners eine derartige Ergebnismanipulation durchgeführt, wodurch der VAIT weitere 2,4 Mill S verlorengingen.

Die geprüfte Unternehmung gab dazu folgende Stellungnahme ab:

„Die dargestellte Transaktion wird im internationalen Handel als ‚Rolling‘ bezeichnet. Dies wurde nicht nur mit COMMOIL Ltd, sondern auch mit anderen, sehr renommierten Handelshäusern vorgenommen.

‚Rolling‘ bedeutet nicht die Verschiebung eines bereits realisierten Verlustes auf einen späteren Zeitpunkt, sondern das Verbleiben in der offenen Position mit der Zielsetzung des Schließens dieser offenen Position bei einer entsprechend günstigeren Marktpreisentwicklung. Dies kann zu einem späteren Zeitpunkt zu einer Vergrößerung des Verlustes, jedoch auch zu einer Reduzierung bzw Realisierung eines Profites führen.

Im Quartalsbericht an die ÖIAG vom 30. September 1985 wurde angeführt, daß die dargestellten Ergebnisse ohne Berücksichtigung der offenen Positionen erfolgten. Von einer Manipulation oder Verschleierung kann daher nicht gesprochen werden.“

## 2.2 Geschäftstätigkeit

### 2.2.1 Bartergeschäfte

#### 2.2.1.1 Iran-Barter

2.2.1.1.1 Die VAIT schloß in den Jahren 1982 bis 1985 mit dem Iran vier Barterverträge ab, in deren Rahmen sie sich verpflichtete, Erdöl im Gesamtwert von 2,2 Milliarden US \$ abzunehmen. Die jeweiligen Ölabinahmepreise wurden vom Iran festgelegt und lagen in der Regel über dem Marktpreis, wobei die aus dem Ölverkauf entstandenen Verluste möglichst durch Stützungen aus Gegenlieferungen kompensiert werden sollten. Die ersten beiden Bartergeschäfte ergaben Gewinne von insgesamt 11 Mill US \$. Beim dritten Bartergeschäft zog der Iran 100 Mill US \$ in bar vom Treuhandkonto ab, wodurch mangels der Möglichkeit weiterer Gegenlieferungen der VAIT bei diesem Geschäft insgesamt ein Verlust von 0,1 Mill US \$ erwuchs. Während der Prüfung durch den RH war das vierte Bartergeschäft noch nicht abgeschlossen, seitens des Wirtschaftsprüfers wurde mit einem Gesamtverlust von 10,1 bis 13,6 Mill US \$ gerechnet.

2.2.1.1.2 Der RH stellte fest, daß es sich bei den Bartergeschäften der VAIT nicht um Gegengeschäfte im eigentlichen Sinn handelte, da den Ölabinahmen nicht von Anfang an ein definiertes Paket von Lieferungen und Leistungen gegenüberstand, sondern diese erst im einzelnen verhandelt werden mußten. Somit stand es im Ermessen des Iran, angebotene Warenlieferungen anzunehmen oder abzulehnen.

2.2.1.1.3 Der RH vertrat die Ansicht, daß die VAIT bei der Abwicklung der Bartergeschäfte ein bei solchen Geschäften unüblich hohes Risiko einging. Obwohl sie im Ölmarkt nicht etabliert war, wickelte sie die Erdöllieferungen selbst ab und übernahm somit das volle Marktrisiko. Üblicherweise werden derartige Ölabinahmeverträge an Mineralölgesellschaften weitergereicht, die das Erdöl in das eigene Versorgungssystem übernehmen.



2.2.1.1.4 Abgesehen von diesem Risiko war die VAIT gezwungen, die aus den Ölverkäufen entstandenen erheblichen Verluste durch Stützungsbeiträge unsicherer, vertraglich nicht ausreichend fixierter Gegengeschäfte zu decken.

#### 2.2.1.2 Nigeria-Barter

Im Jahre 1985 schloß die VAIT einen Bartervertrag mit Nigeria über 207 Mill US \$ ab. Bis zur Beendigung der örtlichen Prüfungshandlungen durch den RH im Februar 1986 hatte die VAIT die vereinbarte Ölmenge bereits nahezu vollständig abgenommen, woraus ein Verlust von 3,4 Mill US \$ entstand.

Nach den Feststellungen des RH erfolgten bis zu diesem Zeitpunkt keine Gegenlieferungen durch die VAIT, weil seitens der zuständigen nigerianischen Stellen keine Importlizenzen erteilt bzw seitens der Banken keine Akkreditive eröffnet wurden.

#### 2.2.1.3 Besondere Risiken aus den abgeschlossenen Barterverträgen

2.2.1.3.1 Der RH stellte im Hinblick auf die abgeschlossenen Bartergeschäfte ergänzend fest, daß eine weitere Erschwernis hinsichtlich der Kompensationsmöglichkeiten darin bestand, daß der Iran sich im Kriegszustand befand und letztlich eine darauf abgestimmte Importpolitik verfolgte. Zusätzlich verhinderte die innenpolitisch instabile Situation Nigerias die planmäßige Abwicklung der vorgesehenen Gegenlieferungen.

Der RH vermerkte, daß es der VAIT nicht gelang, ihre Vorstellungen bezüglich der Vertragsgestaltung durchzusetzen. Die diesen Bartergeschäften zugrunde liegenden Vereinbarungen unterlagen ausschließlich dem iranischen bzw nigerianischen Recht.

2.2.1.3.2 Neben den überhöhten Ölpreisen insb beim Iran-Barter entstand ein weiterer Vorteil für die Öllieferländer dadurch, daß die VAIT mit der Bezahlung in Vorlage trat. Die für Gegengeschäfte vorgesehenen Beträge (75 vH bis 85 vH) flossen auf Treuhandkonten österreichischer Banken, deren Zinserträge ausschließlich den iranischen bzw nigerianischen Partnern zugute kamen.

Nach Ansicht des RH sind die Verhandlungen der VAIT zur Erfüllung der Gegengeschäfte wesentlich erschwert worden, da die beträchtlichen Zinsen aus dem gebundenen Kapital (bspw wies das Treuhandkonto des Nigeria-Barters per 10. Jänner 1986 einen Stand von 2,2 Milliarden S aus) ausschließlich den Öllieferanten zugute kamen und somit eine sichere Einnahmequelle für diese bildeten.

Wie die geprüfte Unternehmung dazu mitteilte, sei eine Auflösung des Treuhandkontos aus dem Nigeria-Bartergeschäft nur in Abstimmung mit der VAIT möglich.

#### 2.2.2 Nordseeölhandel

2.2.2.1 Die VAIT stieg im Jahre 1984 in das Termingeschäft mit Nordseeöl der Marke BRENT ein. Dieses umfaßte nicht den Handel mit physischem Öl, sondern mit Ein- und Verkaufskontrakten (Papertrade). Die 1984 auf diese Weise getätigten Umsätze betrugen nahezu 700 Mill US \$ und erbrachten ein positives Ergebnis von 5,3 Mill US \$. Diesen Gewinnen standen am Jahresende 1984 jedoch Verlustwartungen aus schwebenden Geschäften in etwa gleicher Höhe gegenüber. Im Jahr 1985 stiegen die Umsätze der VAIT aus dem Brentölhandel auf 1,1 Milliarden US \$ an, wobei ein Verlust von rd 83 Mill US \$ erwuchs. Die VAIT übernahm per September 1985 die noch offenen Aufträge der VAT betreffend Brentöl, die bei einem Umsatz von rd 105 Mill US \$ weitere Verluste von rd 15 Mill US \$ ergaben. Dies erhöhte das gesamte negative Ergebnis der VAIT aus Brentölgeschäften für das Jahr 1985 auf über 97 Mill US \$.

2.2.2.2 Wie der RH feststellte, kamen als Teilnehmer im Brentölmarkt ölproduzierende bzw -verarbeitende Unternehmen, Ölhandelsgesellschaften und Spekulationshändler in Betracht. Da die VAIT weder zu den produzierenden noch zu den verarbeitenden Unternehmungen zählte, war sie hauptsächlich in den Sparten Handel (Term-Abnahmeverträge) und Spekulation (Brentölhandel ohne hedging-Grundlage bzw physische Lieferverpflichtung) tätig.

Während die VAIT als Händler versuchte, mit Hilfe von Spotgeschäften (ua auch mit Brentöl-Kontrakten) Kurssicherung bezüglich des Ölpreises zu betreiben (hedging), ging sie als spekulativer Händler bewußt Risiken ein, um — ohne daß ein direktes Interesse am Ölgeschäft vorlag — entsprechend hohe Gewinne aus der Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis zu erzielen.

2.2.2.3 Der RH stellte kritisch fest, daß die — hauptsächlich in London — durchgeführten Nordseeölgeschäfte der Genehmigung bzw der Kontrolle der Geschäftsleitung der VAIT weitestgehend entzogen waren. Er kritisierte weiters, daß die Dokumentation der VAIT nicht ausreichte, um daraus die Begründung für einzelne Abschlüsse ersehen zu können. Jedenfalls hätte aus den Aufzeichnungen



über Kurssicherungsgeschäfte zumindest das zugrunde liegende Termgeschäft ersichtlich sein müssen.

2.2.2.4 Nach Ansicht des RH hätte den Organen der VAIT bekannt sein müssen, daß auf der spekulativen Seite des Nordseeölhandels kaum nachhaltige Erfolge zu erzielen waren. Der RH vertrat weiters die Ansicht, daß unter bestimmten Randbedingungen bestenfalls dann ein ausgeglichenes Ergebnis erreicht hätte werden können, wenn sich Fehleinschätzungen von Trendprognosen ausgeglichen hätten. Wegen der mit dem Börsengeschäft verbundenen erheblichen Kosten wäre auch dann noch das Nettoergebnis deutlich negativ geblieben.

#### 2.2.3 COMMOIL Ltd

##### 2.2.3.1 Konsulentenvertrag

2.2.3.1.1 Ohne über eine entsprechende Unternehmungsorganisation oder über ausreichende Kenntnisse dieses Geschäftes zu verfügen, trat die VAIT im Jahre 1983 durch die Übernahme von Abnahmeverpflichtungen in großem Umfang in das Ölhandelsgeschäft ein.

2.2.3.1.2 Der Aufbau einer unternehmungseigenen Organisation für dieses Geschäft gestaltete sich für die VAIT deshalb schwierig, da entsprechende Fachkräfte nur begrenzt und nur zu einem hohen Gehaltsniveau verfügbar waren, welches mit jenem der VAIT nicht im Einklang stand. Die VAIT entschloß sich daher, am 22. Dezember 1983 mit der auf den Cayman Islands befindlichen COMMOIL Ltd (COMMOIL) einen Konsulentenvertrag (Laufzeit bis zum 30. April 1987) abzuschließen. Dieser sah die Durchführung des Rohöl- und Ölproduktehandels der VAIT durch drei namentlich angeführte Beschäftigte der COMMOIL vor. Als Honorar war ein jährlicher Fixbetrag von je 60 000 US \$ (bei einem Beschäftigten mindestens 130 000 US \$) und eine 15 vH Gewinnbeteiligung vereinbart. In jenen Fällen, bei denen Ölgeschäfte der VAIT von Linz ausgingen und über das Londoner Büro geleitet wurden, war ein Betrag von 0,02 US \$ je bbl Rohöl oder Ölprodukte an die Konsulenten zu leisten.

2.2.3.1.3 Der RH bemerkte kritisch, daß mit Hilfe dieses Vertrages keine eindeutige Abgrenzung über den Ursprungsort der Einzelgeschäfte möglich war. Da in Linz zunächst so gut wie keine Organisation für einen Ölhandel zur Verfügung stand, wurden in Folge dessen praktisch alle Ölgeschäfte über London getätigt. Dies führte dazu, daß eine klare Berechnung der Basis für die umsatzbezogenen Provisionen nicht möglich war, sondern die Provisionen jährlich ausgehandelt werden mußten. Dies zeigte sich auch darin, daß die ursprüngliche, mengenabhängige Provisionsforderung eines Beschäftigten für 1984 rd 950 000 US \$ betrug, die er schließlich auf rd 477 000 US \$ reduzierte. Tatsächlich erhielt er für 1984 rd 380 000 US \$ und für 1985 lediglich das Fixum von 60 000 US \$.

Der Konsulentenvertrag wurde mit 28. Februar 1986 gelöst und in einen beschränkten Vertretungsvertrag umgewandelt. Mit einem Beschäftigten wurde für das Jahr 1986 eine Pauschalabgeltung in der Höhe von 250 000 US \$ vereinbart. Ein weiterer Beschäftigter erhielt für die Jahre 1984 und 1985 170 000 US \$, wobei das Konsulentenverhältnis mit 15. März 1986 gelöst und durch eine spezielle Vereinbarung bis zum Auslaufen der Termverträge ersetzt wurde. Der dritte Beschäftigte erhielt für 1984 rd 157 000 US \$, die Vergütung für 1985 (263 000 US \$) war zum Zeitpunkt der örtlichen Erhebungen noch nicht zur Zahlung freigegeben. Eine endgültige Entscheidung über die Beendigung des Vertragsverhältnisses war mit diesem Partner noch offen.

2.2.3.1.4 Die Revisionsabteilung der ÖIAG stellte bei ihrer in London durchgeführten Prüfung fest, daß der COMMOIL aus den direkten Handelsgeschäften mit der VAIT Erträge von rd 970 000 US \$ verblieben, welche als Provisionen an nicht überprüfte Empfänger flossen. Ob die COMMOIL entgegen den vertraglichen Vereinbarungen für sie günstige Geschäftsabschlüsse im eigenen Namen und auf eigene Rechnung durchgeführt hat, war für den RH nicht überprüfbar.

##### 2.2.3.2 Staatsbürgerschaftsverleihung

2.2.3.2.1 Um die Geschäftstätigkeit eines Beschäftigten der COMMOIL (im folgenden als Antragsteller bezeichnet) in verschiedenen Ölländern zu erleichtern, unterstützten die VA und die VAIT im Juni 1984 sein Ansuchen um Verleihung der österreichischen Staatsbürgerschaft. Ein diesbezüglicher positiver Beschluß der Bundesregierung erfolgte in der Sitzung des Ministerrates am 22. Jänner 1985.

2.2.3.2.2 Der RH stellte kritisch fest, daß die Befürwortungen der VAIT und der VA nicht geeignet waren, den zuständigen öffentlichen Stellen ein klares Bild über die Stellung des Antragstellers im Rahmen des Ölgeschäftes der VAIT zu vermitteln. Aufgrund der schriftlichen Stellungnahmen der VAIT, daß der Antragsteller Gehaltsempfänger wäre und als Abteilungsleiter für den gesamten Rohölhandel tätig



sei (letzteres bestätigte auch die VA in ihrem Schreiben an das BMHGI vom 31. Oktober 1984), kam der Bundesminister für Inneres in seinem Antrag an den Ministerrat zur Ansicht, daß der Antragsteller bei der VAIT beschäftigt sei. Dies war jedoch nicht der Fall, vielmehr war er nur Gesellschafter der COMM-OIL. Weiters konnte der RH der Argumentation der VA in dem oa Schreiben nicht folgen, daß eine langfristige Arbeitsplatzsicherung im Rahmen des VA-Konzerns in direkte Verbindung mit der Verleihung der österreichischen Staatsbürgerschaft an den Antragsteller zu bringen sei. Der RH war vielmehr der Ansicht, daß allein aufgrund der Befristung des Konsulentenvertrages ein nachhaltiger Nutzen für die VA aus der Staatsbürgerschaftszuerkennung nicht gewährleistet war.

**2.2.3.2.3** Wie aus einem vom damaligen Leiter der Ölgruppe — und späteren Geschäftsführer der VAIT — verfaßten Bericht vom Oktober 1985 hervorgeht, sei die Tätigkeit des Antragstellers von Erfolgslosigkeit und gefährlichem Ehrgeiz geprägt, was eine Trennung von ihm erforderlich mache. Diese Beurteilung stand im krassen Gegensatz zu dem den öffentlichen Stellen gegenüber vermittelten äußerst positiven Bild des Antragstellers und auch zu der von der VA vertretenen Auffassung, daß diese Staatsbürgerschaftsverleihung im volkswirtschaftlichen Interesse gelegen wäre. Der RH vertrat die Ansicht, daß vom Antragsteller keine Leistungen von solcher volkswirtschaftlicher Bedeutung zu erwarten waren, die eine so rasche Einbürgerung gerechtfertigt hätten. Weiters gab er zu bedenken, daß der Antragsteller nach Beendigung des Konsulentenvertrages weiterhin für seine Tätigkeit als Ölhändler Vorteile aus seiner österreichischen Staatsbürgerschaft ziehen kann, ohne im Interesse der österreichischen Wirtschaft tätig zu sein.

## 2.3 Kontrollmechanismen

### 2.3.1 Allgemeines

#### 2.3.1.1 Anregungen der VA

Im Jänner 1984 wurden der Geschäftsleitung der VAIT von der Finanzdirektion der VA die bei einem bedeutenden europäischen Handelshaus in Kraft befindlichen Richtlinien zur Risikolimitierung bei Handelsgeschäften übergeben. Gemäß diesen sind Mengenlimits für Ein- und Verkaufsgeschäfte zu setzen, und die Transparenz der Geschäftstätigkeit müsse durch laufende Risikobewertung gewährleistet sein. Eine wesentliche Aufgabe der Abwicklungsabteilungen hätte es zu sein, die Risikoentwicklung laufend zu erfassen und damit als Frühwarnsystem zu dienen. Als übergeordneter Grundsatz hätte das „4-Augen-Prinzip“ für wichtige Geschäftsabschlüsse und Entscheidungen zu gelten.

Der RH stellte kritisch fest, daß bei der VAIT bis zur Abberufung der alten Geschäftsführung der VAIT keine diesbezüglichen Richtlinien erlassen wurden.

#### 2.3.1.2 Obligo-Begrenzungen durch die VA

**2.3.1.2.1** Bezüglich der Eröffnung von Akkreditiven für rechtskräftig eingekauftes aber nicht verkaufes Öl bestand bis Mitte 1984 eine vom Vorstandsmitglied Bereich Finanzen erlassene interne Richtlinie, in welcher eine Höchstgrenze von vier Schiffsladungen im Ausmaß von je 500 000 bbls festgelegt war. Später erfolgte eine Umwandlung dieser Regelung in eine betragsmäßige Begrenzung über einen Gesamtwert von 400 Mill US \$. Die VAIT hielt diese vorgegebenen Grenzen im wesentlichen ein, zeitweilige Überschreitungen im Jahre 1984 wurden vom Finanzbereich aufgezeigt.

**2.3.1.2.2** Da diese Regelung sich nur auf nicht verkaufte Ware bezog, konnte sie lediglich einen Teil des Obligos der VAIT begrenzen. Sie nahm jedoch nicht Bezug auf jene bei der VAIT gepflogene Geschäftsart, bei welcher Öl zu einem gewissen Termin zwar verkauft wurde, ohne daß für diese Ware bereits ein Einkaufsvertrag vorlag (sogenannte Leerverkäufe). Diese Geschäftsfälle führten somit zur Verpflichtung der VAIT, sich zu einem bestimmten späteren Zeitpunkt zu Marktpreisen mit der vertraglich bestimmten Ölmenge einzudecken. Wie der RH feststellte, waren gerade diese Geschäftsfälle im Jahr 1985 am negativen Geschäftsergebnis der VAIT maßgeblich beteiligt. Nach Ansicht des RH hätte mittels einer Erweiterung der bestehenden oa Regelung eine laufende Kontrolle des gesamten Obligos der VAIT durchgeführt und dessen unkontrolliertes Anwachsen im Herbst 1985 verhindert werden können.

In seiner Stellungnahme wies das Vorstandsmitglied für den Bereich Finanzen der VA darauf hin, daß die Leerverkäufe aus dem Obligorahmen bewußt ausgeklammert worden seien, da für die Limitierung der offenen Positionen eigene Anweisungen existiert hätten. Die Führung von Listen über die offenen Positionen als Instrument der Gebarungskontrolle wäre nicht in die Kompetenz der VA-Bankabteilung gefallen, sondern sei von der VAIT-Geschäftsführung wahrgenommen worden.



### 2.3.2. Externe Risikobeschränkung über 400 Mill S

#### 2.3.2.1 Fehlinformation des Vorstandes der VA an den AR

2.3.2.1.1 Ende September 1984 informierte die Geschäftsführung der VAIT den Vorstandsvorsitzenden der VA über den Umfang des von der VAIT durchgeführten Ölgeschäftes und über das damit zusammenhängende spekulative Moment. Diese Information beinhaltete nicht nur die Darstellung des Mitte des Jahres 1984 binnen zwei Monaten aufgrund eines Ölpreisverfalles um 3 US \$ je bbl realisierten Verlustes von insgesamt 12,5 Mill US \$, sondern enthielt auch einen Hinweis auf das von Kurschwankungen abhängige Gewinn- und Verlustpotential der VAIT.

2.3.2.1.2 Der RH stellte in diesem Zusammenhang fest, daß der Vorstandsvorsitzende der VA in der kurz darauf folgenden Aufsichtsratssitzung (AR-Sitzung vom 3. Oktober 1984) entgegen den ihm aus oa Information bekannt gewesenen Tatsachen berichtete, daß es sich beim Ölgeschäft der VAIT „in erster Linie um Bartergeschäfte handle, wodurch sich einerseits das Risiko vermindere und andererseits sowohl für den Konzern als auch andere österreichische Unternehmen neue Exportmöglichkeiten geschaffen werden“.

2.3.2.1.3 Der RH stellte fest, daß im Gegensatz zu dieser Aussage der Ölumsatz aus Bartergeschäften im Jahr 1984 nur rd 9 vH betrug. Der Rest entfiel auf Spot- und Termgeschäfte. Der RH stellte weiters fest, daß die vom Vorstandsvorsitzenden der VA gegenüber dem AR behauptete Risikominde- rung aus Bartergeschäften nicht vorlag, da dieses Geschäft den gleichen Marktmechanismen unterlag wie Ölverkäufe aus Termverträgen.

#### 2.3.2.2 Ankündigung eines Risikolimits über 400 Mill S

2.3.2.2.1 In derselben AR-Sitzung betonte der Vorstandsvorsitzende der VA, daß der Ölhandel mit gewissen Risiken verbunden sei, wobei als internes Limit 400 Mill S gelten. Dies vor allem deshalb, weil in den Vereinbarungen Ausstiegsklauseln enthalten seien, gemäß denen bei Preisveränderungen über ein gewisses Limit hinaus die Möglichkeit einer einseitigen Vertragslösung bestünde.

Der RH konnte sich diesen Ausführungen nicht anschließen. Wie aus der schriftlichen Stellungnahme des ehemaligen Vorstandsmitgliedes Bereich Finanzen hervorgeht, setzte sich dieses angeführte höchstmögliche Verlustpotential aus Nettopositionen im Ausmaß von 10 Mill bbls unter Annahme eines höchstmöglichen Preisabfalles von 2 US \$ (bei der Annahme eines Wechselkurses von 20 S je US \$) zusammen.

2.3.2.2.2 Wie der RH dazu feststellte, war keine dieser Annahmen für eine Risikoüberwachung geeignet. Wie bereits oa, trat kurz vor der Ankündigung dieses höchstmöglichen Verlustpotentials ein Preisverfall von 3 US \$ auf. Hinsichtlich der Risikomenge (10 Mill bbls) wies der RH darauf hin, daß Nettopositionen dieser Größenordnung 1984 nicht einmal annähernd erreicht wurden. In der zweiten Hälfte des Jahres 1985 ist diese Grenze überschritten worden, was zu Verlusten von rd 100 Mill US \$ allein aus Spot-Geschäften führte. Nach ihrem Ausscheiden erklärten die beiden Geschäftsführer der VAIT auch dementsprechend eindeutig, daß im Zusammenhang mit der schon damals eingetretenen ungünstigen Entwicklung im Brent-Geschäft damit ein Versuch gemacht worden sei, die Auswirkungen von Marktbewegungen zu erfassen, wobei jedem bewußt gewesen wäre, daß die tatsächlichen Schwankungsbreiten auch größer hätten sein können. Somit hätte es sich bei diesem Limit über 400 Mill S „mehr oder weniger um eine Zahlenspielerie“ gehandelt.

2.3.2.2.3 Nach Ansicht des RH hat daher die kritische Auffassung der Geschäftsführung der VAIT über diese Risikobeschränkung eine praktische Anwendung verhindert. Dies ging auch daraus hervor, daß den Mitarbeitern der VAIT keine diesbezüglichen Weisungen bekannt waren. Obwohl daher diese fiktive Zahl als innerbetriebliches Kontrollinstrumentarium ungeeignet war und daher auch nicht zum Einsatz kam, bildete sie den Kernpunkt von wiederholt gemachten Aussagen des vom AR befragten Vorstandsvorsitzenden der VA betreffend eine Risikolimitierung.

#### 2.3.2.3 Fehlinformationen betreffend die Einhaltung des Limits

2.3.2.3.1 Wie der RH im Zuge seiner Ermittlungen feststellte, wurde dem AR der VA noch am 17. Oktober 1985 dieser höchstmögliche Risikorahmen mitgeteilt, obwohl die täglich durchgeführte Bewertung der offenen Ölgeschäfte mit dem Tagespreis bereits Ende September einen Verlust von rd 1 Milliarde S erwarten ließ.

Auch die Geschäftsleitung der VAIT führte in einem Brief vom 5. März 1985 an den Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr diesen fiktiven Betrag von 400 Mill S an, um nach außen hin den Anschein einer wirkungsvollen Risikokontrolle zu erwecken.



2.3.2.3.2 Obwohl den beiden Geschäftsführern der VAIT bekannt war, daß das Verlustpotential aus dem Brentölhandel bereits 51,2 Mill US \$ (rd 1 Milliarde S) betrug, informierten sie in einer Besprechung vom 8. Oktober 1985 den Vorstand der ÖIAG dahingehend, daß als Risikogrenze der VAIT für das Ölgeschäft ein Betrag von 400 Mill \$ vorgegeben bzw für 1985 ein maximaler Verlust von 100 Mill \$ zu erwarten sei. Der RH erachtete dies als bewußte Fehlinformation, da die tägliche Bewertung der offenen Positionen schon seit dem 25. September 1985 keinen geringeren Verlust als 40,4 Mill US \$ und Verlustspitzen bis zu 60,8 Mill US \$ (per 3. Oktober 1985) aufwies.

### 2.3.3 Interne Limitierungen

#### 2.3.3.1 Vorschlag des zentralen Vertriebs

3.3.1.1 Aus den vom RH eingesehenen Unterlagen war ersichtlich, daß der Vorstandsvorsitzende der VA sich der Problematik des Ölgeschäftes der VAIT bewußt war. So ging von ihm Anfang Dezember 1984 die Initiative zu monatlichen Arbeitsbesprechungen (Vorstandsvorsitzender VA, Vorstandsmitglied Bereich Finanzen der VA und Geschäftsleitung VAIT) aus (siehe Pkt 2.4.2.2). Weiters ordnete er eine sofortige Prüfung dahingehend an, wie groß das Risiko des weiteren Absinkens der Ölpreise bei den bestehenden bzw vor Abschluß stehenden Verträgen sei.

2.3.3.1.2 Eine Stabstelle der Generaldirektion der VA (zentraler Vertrieb) erarbeitete Ende Dezember 1984 in einem Bericht an das Arbeitskomitee (siehe Pkt 2.4.2.1) einen Vorschlag über eine mengenmäßige Begrenzung bei Spot-Ölverträgen. Dieser enthielt eine Empfehlung, daß jeweils nur fünf Einkaufsverträge und fünf Verkaufsverträge abgeschlossen sein dürfen. Alle darüber hinausgehenden Abschlüsse sollten der Genehmigung des Arbeitskomitees unterworfen werden. Der RH stellte fest, daß die vorgeschlagene Geschäftsbegrenzung nicht zu einer konkreten Organisationsanweisung für die Sparte Ölhandel der VAIT führte.

#### 2.3.3.2 Ölmeeting vom 11. Jänner 1985

2.3.3.2.1 Aufgrund der im zweiten Halbjahr 1984 eingetretenen Mißerfolge bei Ölspekulationen wurde am 11. Jänner 1985 im Rahmen einer VAIT-internen Besprechung zwischen der Geschäftsführung und den mit dem Ölbereich befaßten Mitarbeitern bzw Konsulanten der VAIT vereinbart, im März, April und Mai monatlich höchstens sieben Verträge über je ein cargo (ds 600 000 bbls) Nordseeöl offenzuhalten (davon vier in London und drei in New York). Das Verhältnis der maximal offenen Einkaufs- und Verkaufsverträge war mit fünf zu zwei festgelegt, aus deren Differenz drei Nettopositionen als Obergrenze bestimmt wurden. Weiters sollten Gewinne in der Höhe von 0,50 US \$ je bbl bzw Verluste von 0,25 US \$ je bbl jedenfalls realisiert werden, um ein weiteres Hinausschieben und eine eventuelle Vergrößerung des Risikos zu vermeiden (stop-loss-Vereinbarung).

Diese Limits wurden in einem Protokoll festgehalten und am 15. Jänner 1985 dem Vorstandsvorsitzenden der VA zur Kenntnis gebracht.

2.3.3.2.2 Der RH stellte dazu kritisch fest, daß aufgrund dieser Vereinbarung die Anzahl der monatlichen Geschäftsabschlüsse keinerlei Beschränkung unterlag, weil jedenfalls wieder eine offene Position eingegangen werden konnte, wenn aufgrund der stop-loss-Bestimmung der Verlust eines früheren Geschäftes realisiert wurde. Somit stand der VAIT die Möglichkeit offen, innerhalb kürzester Zeit und ohne dieser Vereinbarung zuwiderzuhandeln, eine praktisch unbegrenzte Anzahl von Verlustgeschäften zu tätigen.

2.3.3.2.3 Wie der RH vermerkte, führten die oa im Jänner vorgegebenen Richtlinien nicht zum Aufbau eines wirkungsvollen Kontrollinstrumentariums zur Begrenzung von Umsätzen bzw Risiken aus dem Ölgeschäft. Dementsprechend teilte der für das Ölgeschäft der VAIT verantwortliche Prokurist im April 1985 der Geschäftsführung seine Bedenken schriftlich mit, daß das Ölgeschäft in seiner derzeitigen Organisationsform nicht mehr unter Kontrolle wäre. Seiner Ansicht nach lag die Ursache für die schon seit nahezu einem Jahr anhaltende schlechte Ergebnissituation, welche die Aufbauarbeit der gesamten VAIT gefährdete, in der Ausgliederung der Ölhandelsgruppe nach London. Als besonderes Gefahrenmoment sei der Umstand anzusehen, daß der größte Umsatzbereich mit dem größten Gewinn- und Verlustpotential von drei Ölhändlern ohne permanente Kontrolle durch das Management geführt werde.

2.3.3.2.4 Der RH stellte hiezu fest, daß die Organisation für den Ölhandel am Sitz der Gesellschaft in Linz nicht den besonderen Anforderungen dieser Geschäftsart entsprach. Die Geschäftsleitung hatte zuwenig Möglichkeiten, um einen umfassenden Überblick über die Entscheidungsvorbereitungen für Einzelgeschäfte zu erhalten und um diese beurteilen zu können. Faktisch waren damit die Entscheidungen an die in London tätigen Konsulanten und Mitarbeiter der VAIT delegiert worden.



### 2.3.3.3 Entwurf zur Neustrukturierung der Öl-Aktivitäten vom 29. April 1985

2.3.3.3.1 Wie aus einem vom kaufmännischen Geschäftsführer Ende April 1985 erstellten Entwurf zur Neustrukturierung der Öl-Aktivitäten der VAIT hervorging, waren diesem die Strukturmängel des Geschäftsbereiches Ölhandel in bezug auf die Ablauforganisation und Risikolimitierung bewußt. Seiner Meinung nach wären neben einer Abgrenzung von Rechten und Pflichten der einzelnen Mitarbeiter eine eindeutige Vorgabe von Zielsetzungen, engste Kooperation und Koordination sowie ein straffes Management in Verbindung mit einer strengen Disziplin der Mitarbeiter vonnöten gewesen.

2.3.3.3.2 Im Zusammenhang mit den organisatorischen Mängeln machte der für das Ölgeschäft verantwortliche Prokurist die Geschäftsleitung der VAIT Ende Juli 1985 darauf aufmerksam, daß von „einer sorgfältigen Abwicklungsarbeit nicht gesprochen werden kann. Es bleibt auch keine Zeit, kalkulatorische Berechnungen über abgeschlossene oder abzuschließende Geschäfte durchzuführen.“

### 2.3.3.4 Arbeitsausschußsitzung (Arbeitsgespräch) vom 20. August 1985

Die fortgesetzte, unbefriedigende Situation am Sektor der Ölgeschäfte führte dazu, daß im Rahmen eines Arbeitsgespräches vom 20. August 1985 strikte Auflagen an die VAIT-Geschäftsführung erteilt wurden (siehe Pkt 2.4.2.2). Demnach hätte sich ua die VAIT aus den Iran-Bartergeschäften zurückzuziehen. Des weiteren wurde die VAIT-Geschäftsführung beauftragt, den Nordseeölhandel bis Jahresende abzuschließen. Bis dahin dürften höchstens sechs offene Positionen eingegangen werden.

## 2.3.4 Spotgeschäfte

### 2.3.4.1 Interne Diskussionen betreffend den Handel mit Nordseeöl

2.3.4.1.1 In der Folge löste das VA-Vorstandsmitglied für den Bereich Industrieanlagenbau eine Diskussion darüber aus, welchen Sinn es hätte, den Nordseeölhandel überhaupt fortzusetzen. Er führte aus, daß ihm die Einsicht fehle, „etwas zu tun, was unternehmenspolitisch nicht notwendig und nur risikant ist“. Die Antwort des Leiters des zentralen Vertriebes der VA lautete dahingehend, daß es für eine im Ölhandel tätige Unternehmung notwendig sei, im Nordseeölhandel wenigstens mit geringem Einsatz vertreten zu sein, „da man ansonsten als Oil-Trader überhaupt nicht mehr anerkannt ist“. Ein Rückzug aus dieser Geschäftsart müsse wahrscheinlich mit der Entscheidung gekoppelt sein, das Öl-Geschäft überhaupt aufzugeben.

2.3.4.1.2 Der RH stellte jedoch fest, daß — im Gegensatz zu dieser Meinung — im Zuge der gegenständlichen Diskussion von der Geschäftsleitung der VAIT deutlich festgehalten wurde, „daß es nicht notwendig ist, als internationaler Ölhändler auch mit Nordseeölen zu handeln“. Die Zweckmäßigkeit dieser Tätigkeit sei jedoch gegeben, da sich das Nordseeöl der Marke BRENT als geeignetes Kurssicherungsinstrument beim Handel mit nigerianischem Rohöl „Bonny Light“ erwiese. Aufgrund der Möglichkeit, in diesem Geschäftsbereich Verluste in zukünftige Perioden verschieben zu können („rolling“), „erscheint BRENT als das ideale Rohöl für den spekulativen Händler“. Der RH stellte fest, daß die zur Durchführung von Kurssicherungsgeschäften nötigen Voraussetzungen organisatorischer Art bei der VAIT nicht vorhanden waren und damit ein Nachweis des durch Kurssicherungsmaßnahmen erzielten Erfolges nicht erbracht werden konnte.

### 2.3.4.2 Beurteilung des Nordseeölhandels der VAIT durch den RH

2.3.4.2.1 Nach Ansicht des RH war es unbegründet, daß sich die VAIT trotz dem Wissen ihres Geschäftsführers, nach welchem der Handel mit Nordseeölen für einen internationalen Ölhändler nicht notwendig sei, seit Mitte 1984 in immer größerem Ausmaß in diesem rein spekulativen Bereich betätigte. Nach Ansicht des RH hätte die VAIT im Rahmen ihres Aufgabengebietes als reiner Ölhändler (Vermarktung von tatsächlich abgenommenem Rohöl aus Termverträgen) ausschließlich in einer Weise tätig werden dürfen, welche das Risiko aus offenen Positionen ausschließt. Wäre die VAIT als reine Ölhandels-gesellschaft — und nicht als spekulativer Händler — aufgetreten, hätte sie bemüht sein müssen, durch sofortige Weitergabe der Abnahmeverträge das Marktrisiko zu vermeiden. Nur in Ausnahmefällen hätte das Vermarktungsrisiko für bereits abgenommenes Öl übernommen werden dürfen, nämlich dann, wenn gegenüber dem vorherrschenden Preisniveau ein besonders günstiger Einstandspreis erzielt hätte werden können und gleichzeitig die Marktentwicklung stabil verlaufen wäre.

2.3.4.2.2 Der RH vertrat weiters die Ansicht, daß die Teilnahme am börsenmäßigen Handel von Nordseeöl (zB Brentölhandel) entweder nur für erdölproduzierende bzw erdölverarbeitende Unternehmungen vertretbar sei, wenn zeitliche oder quantitative Differenzen zwischen Verfügbarkeit und eigenem Bedarf zu überbrücken sind, oder für Ölhändler zum Zwecke der Kurssicherung einzelner genau



abgegrenzter Geschäfte. Alle übrigen, zeitweise zahlreichen „papiermäßigen“ Umwälzungen (siehe Pkt 2.2.2.1) einzelner Rohöladungen sind reine Spekulationsgeschäfte. Nachhaltige Spekulationserfolge, wie sie sich die VAIT erhofft hatte, sind hierbei jedoch kaum möglich, da jeweils einsetzende Trends nicht einmal von höchstqualifizierten Fachleuten mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit für einen Quartalszeitraum vorhergesagt werden können.

## 2.4 Verantwortung der Organe

### 2.4.1 Geschäftsführung VAIT

#### 2.4.1.1 Allgemeines

Die Geschäftsführung ist in ihrer Gesamtheit für die Leitung der Gesellschaft verantwortlich. Unbeschadet dieser Gesamtverantwortlichkeit wurden die Aufgaben der Geschäftsführung auf zwei Geschäftsführer aufgeteilt.

In den einen Geschäftsbereich fielen alle kommerziellen Aufgaben, in den anderen vor allem die finanziell-administrativen. Eine gemeinsame Zuständigkeit der beiden Geschäftsführer war vor allem in grundsätzlichen Fragen der Geschäftspolitik und der Unternehmensplanung, der Organisation, der Personalpolitik, der Einschaltung der Zentralrevision bzw der Beschlußfassung über Investitionen gegeben. Demgemäß unterlagen diese Angelegenheiten auch der gemeinsamen Beschlußfassung der beiden Geschäftsführer sowie alle jene Angelegenheiten, denen grundsätzliche Bedeutung oder besondere Wichtigkeit für das Unternehmen zukam, oder die über den Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs hinausgingen. Sollte in diesen Fällen keine gemeinsame Beschlußfassung zustande kommen, dann wäre das Einvernehmen mit dem Vorsitzenden des Arbeitskomitees der Gesellschaft herzustellen.

Wie aus diesen Bestimmungen der Geschäftsordnung (GO) für die Geschäftsführung hervorgeht, sind die beiden Geschäftsführer demgemäß für die wesentlichen Fragen, die für das Bestehen der Unternehmung ausschlaggebend sind, in gleichem Maße kompetent und verpflichtet. Damit trifft sie auch in demselben Umfang die Verantwortung für die sich aus der Geschäftsführung ergebenden Folgen; im Falle der VAIT für die in den vorangegangenen Pkt 2.1 bis 2.3 dargestellten Fehlentscheidungen, für das weisungswidrige Vorgehen und für die entstandenen hohen Verluste.

Nach Ansicht des RH entspricht daher die unterschiedliche (dienstrechtliche), im folgenden dargestellte Vorgangsweise gegenüber den beiden Geschäftsführern nach dem Bekanntwerden der hohen Verluste der VAIT im November 1985 nicht dieser gemeinsamen Verantwortung.

#### 2.4.1.2 Kaufmännischer Geschäftsführer

In der Sitzung vom 29. November 1985 hielt der Vorstand der VA fest, daß der kaufmännische Geschäftsführer der VAIT strikte Auflagen zur Begrenzung des Risikos aus dem Öltrading erhalten, diesen aber zuwidergehandelt habe. Der Vorstand beschloß daher, aus dem weisungswidrigen und eigenmächtigen Vorgehen die Konsequenzen zu ziehen, berief ihn als Geschäftsführer der VAIT ab und entließ ihn fristlos aus seinem Dienstverhältnis. Zusätzlich wurde Strafanzeige wegen des Verdachtes der Untreue gem § 153 StGB erstattet.

Unabhängig davon wird noch zu untersuchen sein, inwieweit die unter Pkt 2.1.2.3 (Vortäuschung besserer Geschäftsergebnisse verbunden mit einer Schädigung der VAIT um rd 9 Mill S) und Pkt 2.1.2.2.3 (unwahre Vermögensdarstellung) Sachverhalte weiterer Pflichtverletzungen bzw Anklagepunkte darstellen.

#### 2.4.1.3 Finanziell-administrativer Geschäftsführer

2.4.1.3.1 In der AR-Sitzung der VA vom 29. und 30. November 1985 ist die Vorgangsweise gegenüber den beiden Geschäftsführern der VAIT besprochen worden. Dabei wurde die differenzierte Behandlung der beiden Geschäftsführer als problematisch bezeichnet, insb deswegen, weil sich der finanziell-administrative Geschäftsführer für die Geschäftsführung und für die Erfüllung der ihm obliegenden Aufgaben als unfähig erwiesen habe. Da der AR aber in dieser Angelegenheit keine Zuständigkeit hat und demgemäß keine Beschlüsse fassen konnte, hielt er jedoch fest, daß „hier die Meinung weit verbreitet sei, daß beim zweiten Geschäftsführer etwas geschehen sollte“.

2.4.1.3.2 Daraufhin beschloß der Vorstand der VA in der Sitzung vom 30. November 1985, diesen als Geschäftsführer der VAIT abzurufen, „da er die eigenmächtige Vorgangsweise des kaufmännischen Geschäftsführers nicht verhindert hat, obwohl dies seine Aufgabe als für den Bereich Finanzen und Controlling zuständiges Geschäftsführungsmitglied gewesen wäre“. Keine Änderung erfuhr die



dienstrechtliche Stellung als Angestellter der VA, auch Strafanzeige wurde gegen den finanziell-administrativen Geschäftsführer nicht erhoben.

**2.4.1.3.3** Nach Ansicht des RH war es dem finanziell-administrativen Geschäftsführer nicht gelungen, die ihm zustehenden Aufgaben (zB Aufbau einer ordnungsgemäßen innerbetrieblichen Organisation, insb Ausbau eines internen Kontrollsystems) in einer wirksamen Form zu erfüllen (siehe Pkt 2.2.2.3, 2.3.3.2 und 2.3.3.3). Wie der vom RH bestellte Sachverständige Prof. Dr. Ing. Enno Schubert bemerkte, waren die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen nicht geschaffen worden, um mit den bereits etablierten Ölhandelsgesellschaften gleichwertig am Markt operieren zu können. Auch in bezug auf die Größenordnung der bestehenden Verpflichtungen stellte der Sachverständige fest, daß diese weit alle Grenzen eines kontrollierbaren Geschäftsablaufes überschritt und die notwendige Organisation zur geordneten Abwicklung fehlte (siehe Pkt 2.3.3.2.4).

**2.4.1.3.4** Zu berücksichtigen ist bei Beurteilung der Verantwortung des finanziell-administrativen Geschäftsführers, daß sich dieser — nach eigenen Angaben — gegenüber der starken Persönlichkeit des zweiten Geschäftsführers nicht durchsetzen konnte. Nach Ansicht des RH hätte er es aber nicht bei den von ihm behaupteten mündlich vorgebrachten Beschwerden bewenden lassen dürfen, sondern er hätte über seine Bedenken gegenüber den Geschäftspraktiken des kaufmännischen Geschäftsführers dem Beirat bzw dem Vorstand der VA in schriftlicher Form berichten müssen.

Am 29. August 1985 wurde der finanziell-administrative Geschäftsführer von der ÖIAG ersucht, ua auch die Grundsätze der Geschäftstätigkeit der VAIT darzustellen. Er beschränkte seine Ausführungen auf das Bartergeschäft, unterließ es aber, auf das wesentlich umfangreichere und problemreichere Öl-Trading im Rahmen des Term- und Spotgeschäftes einzugehen. In Entsprechung seiner großen Verantwortung hätte der finanziell-administrative Geschäftsführer auch in der am 8. Oktober 1985 bei der ÖIAG stattgefundenen Besprechung nicht schweigen dürfen, als der kaufmännische Geschäftsführer das wahrscheinliche Ergebnis der VAIT für 1985 als bei minus 100 Mill S gelegen bezeichnete. Zu diesem Zeitpunkt wußte er, daß bei einem bestehenden Verlustpotential von rd 1 Milliarde S das Geschäftsergebnis noch wesentlich negativer ausfallen werde können (siehe Pkt 2.3.2.3.2).

Der RH kritisierte, daß die in einem Aktenvermerk des finanziell-administrativen Geschäftsführers angeführten mengenmäßigen Limitierungen (vom 14. Mai und vom 1. Juli 1985) des Ölhandels nur mündlich erfolgten. Die unklaren Formulierungen in den wenigen schriftlichen Aufzeichnungen (bspw vom 27. Dezember 1984, 11. Jänner 1985 und 23. August 1985) zu Fragen der Geschäftspolitik bzw Risikobegrenzung ließen nach Ansicht des RH zuviel Spielraum bei deren Interpretation, um als wirkungsvolles Instrument bezüglich Zielvorgabe und Kontrolle dienen zu können. Als der für die Innenverwaltung zuständige Geschäftsführer hätte er nach Ansicht des RH auch für eine entsprechende Schriftform sorgen müssen.

**2.4.1.3.5** Weiters stellte der RH in bezug auf die interne Abwicklung der Geschäftsführung der VAIT fest, daß sich eine mangelnde Zusammenarbeitsmöglichkeit zwischen den beiden Geschäftsführern auch in den wenigen Geschäftsführer-Sitzungen dokumentierte. 1985 gab es nur eine Sitzung, 1984 waren es noch sieben. Nach den Bestimmungen der GO sollten nach Möglichkeit mindestens zweimal im Monat solche Geschäftsführer-Sitzungen abgehalten werden, das wären grundsätzlich 24 solche Sitzungen (vor Eintritt des finanziell-administrativen Geschäftsführers gab es 1982 18 und 1983 12 Sitzungen). Im Sinne einer einheitlichen oder abgestimmten Geschäftspolitik, die im Verantwortungsbereich beider Geschäftsführer lag, hätte auch der finanziell-administrative Geschäftsführer verstärkt auf solche Geschäftsführer-Sitzungen drängen müssen. Ergänzend kann jedoch festgehalten werden, daß es zwischen den beiden Geschäftsführern eine Reihe von informellen Kontakten gegeben hat.

**2.4.1.3.6** Weiters hat der RH die Geschäftsführung des finanziell-administrativen Geschäftsführers schon unter den vorangegangenen Punkten kritisiert: die verschleierte Ergebnisdarstellung gem Pkt 2.1.2.3 und die unwahre Vermögensdarstellung gem den Pkt 2.1.2.2.2 und 2.1.2.2.3.

**2.4.1.3.7** Aufgrund der getroffenen Feststellung kam der RH zu der Ansicht, daß der finanziell-administrative Geschäftsführer ebenfalls die Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Geschäftsmannes — wenn auch gegenüber dem anderen Geschäftsführer in vermindertem Ausmaß — verletzte.

In der Stellungnahme wies der bevollmächtigte Vertreter des finanziell-administrativen Geschäftsführers darauf hin, daß dessen Erfolglosigkeit nicht auf seine eigene Unfähigkeit, sondern darauf zurückzuführen sei, daß er sich offenbar gegen die Achse Vorstandsvorsitzender der VA-kaufmännischer Geschäftsführer der VAIT nicht durchsetzen konnte. Dies könne jedoch seiner Meinung nach seinem Klienten nicht zum Vorwurf gemacht werden, weil sich damit die Verantwortung auf die nächsthöhere Ebene verlagert hätte.



2.4.1.3.8 Zur GO für die Geschäftsführung ist abschließend zu bemerken, daß sie nach Ansicht des RH in keiner Weise auf die Besonderheiten des Geschäftes der VAIT abgestimmt war. Sie entspricht von ihrem Inhalt und ihrer Gestaltung nach dem Charakter aller jener GO, die üblicherweise für alle übrigen Tochtergesellschaften der VA in Kraft stehen. Vor allem die Zustimmungskompetenzen (§ 10) des Arbeitskomitees für bestimmte Geschäfte der Geschäftsführung berücksichtigen in keiner Weise die besonderen Geschäftspraktiken der vorwiegend im Ölhandel tätigen VAIT. Nach Ansicht des RH ist somit diese GO zu einem wirkungslosen Instrument geworden, das dem schrittweise geänderten Geschäftszweck in keiner Weise mehr entsprach.

Der RH kritisierte daher, daß es die für die Erlassung der GO zuständige Stelle, nämlich die Generalversammlung der VAIT, unterlassen hat, eine den Erfordernissen der VAIT gerecht werdende GO aufzustellen.

#### 2.4.2 Arbeitskomitee und Arbeitsgespräche

##### 2.4.2.1 Arbeitskomitee

2.4.2.1.1 Im Jahr 1979 wurde von der VA für die VAIT ein Arbeitskomitee (AK) eingerichtet, das aber nicht als ein gesellschaftsrechtliches Organ in Form eines AR im Rahmen einer GesmbH fungierte. Organ der Gesellschaft sind lt Gesellschaftsvertrag nur die Generalversammlung und die Geschäftsführung.

Das AK ist demnach eine auf freiwilliger Basis begründete Institution ohne bestimmte Rechtsnatur. Das AK hat auch keine GO, aus der ihre Aufgabenstellung hervorgehen würde. Bei der Errichtung des AK wurde als deren Zweck die Unterstützung und Information der Geschäftsleitung der VAIT genannt.

Die GO für die Geschäftsführung räumt dem AK jedoch bestimmte Kompetenzen ein. So bedürfen bestimmte Geschäfte der Zustimmung des AK (Erteilung von Prokuren, Abschluß von Dienstverträgen, Einführung bleibender Sozialmaßnahmen etc) bzw ist in bestimmten Fällen der Beschlußfassung der Geschäftsführung das Einvernehmen mit dem Vorsitzenden des AK herzustellen. Konkrete Geschäftsabschlüsse waren jedenfalls nie Gegenstand in AK-Sitzungen. Über die Sitzungen des AK sind jeweils Niederschriften aufgenommen worden.

2.4.2.1.2 Das AK setzte sich aus zwei Vorstandsmitgliedern der VA (ab 1985: drei) und fünf Direktoren der ersten Führungsebene zusammen. Den Vorsitz führte im AK bis 31. Dezember 1984 das Vorstandsmitglied für den Bereich Industrieanlagenbau, ab diesem Zeitpunkt der Vorstandsvorsitzende. Obwohl ab 1. Jänner 1984 die VAIT in den geschäftsordnungsgemäßen Kompetenzbereich des Vorstandsvorsitzenden der VA fiel, wurde dieser aber erstmals 1985 Mitglied des AK. Bei den AK-Sitzungen waren die Geschäftsführer der VAIT anwesend.

Grundsätzlich kann zu dieser Zusammensetzung des AK festgestellt werden, daß sich unter den Mitgliedern kein Fachmann für den Ölhandel befand. Unter diesem Gesichtspunkt war es auch kaum möglich, in Fragen des Ölhandels dem bei der Installierung des AK vorgesehenen Zweck, nämlich Unterstützung und Information für die Geschäftsführung der VAIT, gerecht zu werden.

Im Rahmen der im November 1985 notwendig gewordenen Aktivitäten zur Lösung der katastrophalen Verlustsituation der VAIT zeigte sich dies auch. Die ÖIAG stellte dazu in ihrem Revisionsbericht fest: „Die Tatsache, daß der Vorstandsvorsitzende der VA sowie die beiden Vorstandsmitglieder für die Bereiche Finanzen und Industrieanlagenbau über das Eindecken der offenen Dezember-Positionen überrascht waren, läßt den Schluß zu, daß auch in dieser entscheidenden Phase fundamentale Geschäftsprinzipien des Brent-Handels in der Gesamtheit nicht richtig beherrscht wurden.“

2.4.2.1.3 Insgesamt fanden seit 1979 16 AK-Sitzungen statt. 1983 gab es noch drei solcher Sitzungen, 1984 zwei und 1985 nur noch eine. Es ging damit im Gegensatz zur rapiden Geschäftsausweitung ab 1983 (31 Milliarden S; 1984: 107,8 und 1985 159,5 Milliarden S) die Anzahl der AK-Sitzungen zurück.

In Anbetracht dieser konträren Entwicklung stellte der RH fest, daß das AK weder ein funktionierendes Unterstützungs- bzw Informationsinstrument noch eine wirksame Kontrollinstanz darstellte.

Es wäre daher nach Meinung des RH Aufgabe des jeweiligen Vorsitzenden des AK gewesen, dafür zu sorgen, daß das AK zu einem wirkungsvollen Kontroll-, Informations- und Steuerungsinstrument ausgebaut worden wäre.



#### 2.4.2.2 Arbeitsgespräche

Ergänzend zum AK wurden ab Ende 1984 sogenannte Arbeitsgespräche (jour fixe) geführt, an denen in der Regel neben den genannten Vorstandsmitgliedern noch die Geschäftsführung der VAIT sowie ein weiteres Mitglied des AK teilnahmen. In diesen Arbeitsgesprächen sollten alle aktuellen VAIT-Probleme, Risiken usw. erörtert werden. Niederschriften gab es von diesen Gesprächen — mit einer Ausnahme — keine. Damit fehlte nach Ansicht des RH eine Dokumentation darüber, welche Gegenstände der Geschäftspolitik überhaupt behandelt, welche Ziele angestrebt und welche Maßnahmen zur Zielerreichung gesetzt worden sind.

#### 2.4.3 Vorstand der VA

##### 2.4.3.1 Vorstand — Allgemeines

2.4.3.1.1 Von dem aus neun Mitgliedern bestehenden Vorstand der VA standen drei Mitglieder in einem aufgabemäßigen Naheverhältnis zur VAIT.

Der Vorstandsvorsitzende war ab 1. Jänner 1984 das aufgrund der GO für den Vorstand der VA ressortmäßig zuständige Vorstandsmitglied für die VAIT. Weiters waren Anknüpfungspunkte zur VAIT gegeben wegen seiner Zuständigkeit für die Gesamtkoordination, für die Konzernrevision und als Sprecher im AR der VA betreffend VAIT-Angelegenheiten. Seit 1. Jänner 1985 war er Mitglied und Vorsitzender des AK der VAIT.

Das Vorstandsmitglied für den Zentralbereich Finanzen war verantwortlich für den Finanz- und Controlling-Bereich (siehe Pkt 2.4.3.2.4). Die VAIT war grundsätzlich in die finanzielle Richtlinienkompetenz des VA-Finanzvorstandes eingeordnet. Zudem war das erwähnte Vorstandsmitglied auch Mitglied des AK der VAIT.

Das dritte Vorstandsmitglied war zuständig für den Unternehmensbereich Industrieanlagenbau. Wie unter Pkt 2.4.2.1.2 schon erwähnt wurde, lag die ressortmäßige Zuständigkeit für die VAIT innerhalb der VA bis zum 31. Dezember 1983 bei ihm. Ein Zusammenhang zur VAIT war weiterhin auch deswegen gegeben, weil es an der Auflösung von Kompensationsgeschäften durch die VAIT interessiert war. Bis zum 31. Dezember 1984 führte dieses Vorstandsmitglied den Vorsitz im AK, ab 1. Jänner 1985 war es nur mehr Mitglied des AK.

2.4.3.1.2 Zusammenfassend — in Vorwegnahme der folgenden Darstellungen — kann bei Beurteilung der Tätigkeiten der Vorstandsmitglieder in bezug auf die VAIT festgestellt werden, daß sie ihrer Kontrollfunktion gegenüber der Geschäftsführung der VAIT in nicht ausreichender Weise nachgekommen sind.

Ausschlaggebend für die zu geringe Kontrolle war einerseits die sehr beträchtliche Arbeitsbelastung der Vorstandsmitglieder eines so großen Konzerns, wie sich die VA eben darstellt (zB war das Vorstandsmitglied für den Bereich Finanzen zum Zeitpunkt der Prüfung Mitglied in 21 in- und ausländischen Aufsichtsgremien und zugleich Vorstandsmitglied bei der VEW). Andererseits erwiesen sich die fehlenden Kenntnisse der Besonderheiten des Ölgeschäftes, so wie es in den letzten Jahren betrieben wurde, als besonderer Mangel. Ein Vorstandsmitglied hat dies auch angedeutet bzw hat ein anderes dies in einer Aussage auch ausdrücklich erwähnt.

Das Fehlen eines voll funktionierenden Kontrollsystems war jedenfalls entscheidend für das Entstehen der außerordentlich hohen Verluste der VAIT.

2.4.3.1.3 Kritik war nach Ansicht des RH auch daran zu üben, daß grundsätzliche Probleme der VAIT im Rahmen der Vorstands-Sitzungen der VA nur am Rande besprochen wurden. Die 1984 und 1985 behandelten Themen bezogen sich durchwegs auf einzelne Fragestellungen. War 1984 die VAIT siebenmal Gegenstand der Tagesordnung, befaßte sich der Gesamtvorstand 1985 nur mehr dreimal mit dieser Tochtergesellschaft.

Nach Ansicht des RH wäre es jedoch erforderlich gewesen, den Gesamtvorstand schon 1984 von der Problematik der VAIT zu unterrichten bzw einen vom gesamten Vorstand getragenen Beschluß herbeizuführen, der geklärt hätte, welche grundsätzliche Vorgangsweise in Anbetracht der sich geänderten Unternehmensziele der Handelsgesellschaft (steigender Anteil von Geschäften mit spekulativem Charakter) bzw des steigenden Verlustpotentials einzuschlagen gewesen wäre.

Der RH kritisierte, daß nicht einmal die Aufnahme des spekulativen Ölgeschäftes der VAIT zu einem Grundsatzbeschluß im Vorstand geführt hat. Auch wäre der AR davon zu informieren bzw wäre in Anbetracht des hohen Risikos der Spekulationsgeschäfte ein diesbezüglicher Genehmigungsbeschluß des AR herbeizuführen gewesen.



2.4.3.1.4 Bei der in den folgenden Punkten versuchten Beurteilung der Verantwortung der drei involvierten Vorstandsmitglieder der VA darf nicht außer acht gelassen werden, daß zwischen der VAIT und VA ein Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag bestand. Voraussetzung eines solchen Vertrages ist eine Organschaft, die gekennzeichnet ist durch die weitestgehend völlige finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Eingliederung der Organgesellschaft in das Unternehmen des Organträgers.

Ein solcher Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag erhöht somit die Verantwortung der betroffenen Vorstandsmitglieder für die VAIT insofern, als sie sich bewußt sein mußten, daß jede ergebniswirksame Entscheidung der VAIT unmittelbar auch auf das Ergebnis der VA Einfluß hatte. Allein aus diesem Umstand heraus wären alle drei Vorstandsmitglieder zu einer strafferen Kontrolle gegenüber der Geschäftsführung der VAIT verpflichtet gewesen, als dies tatsächlich geschehen ist.

#### 2.4.3.2 Verantwortungs-Beurteilung

2.4.3.2.1 Der Grad der Verantwortung für die Fehler der Geschäftsführung und die daraus verursachten Verluste stellt sich für die einzelnen Mitglieder des Vorstandes der VA, soweit sie mit den Aktivitäten der VAIT in Zusammenhang stehen, unterschiedlich dar.

2.4.3.2.2 Dem Vorsitzenden des Vorstandes der VA wurde — unabhängig von der Gesamtverantwortlichkeit des Vorstandes — mit Wirkung vom 1. Jänner 1984 die ressortmäßige Verantwortung für die VAIT übertragen. Bis zu diesem Zeitpunkt lag die gegenständliche Zuordnung der Verantwortung bei dem für den Industriebau zuständigen Vorstandsmitglied (siehe Pkt 2.4.2.1.2).

Der Übergang dieser Verantwortung lag vor allem darin begründet, daß der Vorstandsvorsitzende grundsätzlich für die gesamten Handelsagenden der VA zuständig war und es vorteilhaft erschien, ihm auch die Kompetenz für die Aktivitäten des Handelshauses VAIT zu übertragen.

In wesentlichem Ausmaß war die Verantwortung für die bei der VAIT auftretende Fehlentwicklung nach Ansicht des RH dem Vorsitzenden des Vorstandes der VA zuzuordnen. Ab 1984 fungierte er als das ressortmäßig zuständige Vorstandsmitglied, ab 1985 führte er den Vorsitz im Beirat, in den Jahren 1984 und 1985 war er Hauptberichterstatter betreffend VAIT im AR der VA und schließlich ist er in beträchtlichem Umfang über die Geschäftsabwicklung der VAIT informiert worden (er war Empfänger von nahezu allen Geschäftsunterlagen und führte laufend Gespräche mit der Geschäftsführung, siehe Pkt 2.3.3.1). Auch für die unter den Pkt 2.4.1.3.8 (Erlassung einer aktuellen GO) und 2.4.2.1.3 (Abhaltung von entsprechenden AK-Sitzungen) angeführten Mängel trägt er nach Ansicht des RH die Verantwortung.

Der Vorstandsvorsitzende informierte in den Sitzungen des AR der VA diesen laufend über die VAIT. Dies geschah in einem Umfang und einer Form, die es nach Ansicht des RH dem AR nicht ermöglichte, sich in ausreichender Weise über die Geschäfte der VAIT ein richtiges Bild zu verschaffen. Die entsprechenden Berichte waren nämlich entweder unrichtig oder sie täuschten eine Situation vor, die mit der Wirklichkeit nicht übereinstimmte.

Vor allem konnte der AR aufgrund der Berichterstattung nicht erkennen, in welchem Ausmaß sich die VAIT im rein spekulativen Ölgeschäft bewegte. In der AR-Sitzung vom 3. Oktober 1984 hob der Vorsitzende des Vorstandes der VA hervor, daß es sich beim Öltrading „in erster Linie um Bartergeschäfte“ handle. Tatsächlich betrug zu diesem Zeitpunkt der Anteil des Bartergeschäftes am gesamten Ölgeschäft nur mehr rd 9 vH (siehe Pkt 2.3.2.1).

In der AR-Sitzung vom 4. Juli 1985 erläuterte der Vorstandsvorsitzende dem AR noch immer, daß sich die VAIT weiterhin im wesentlichen auf Bartergeschäfte konzentriere, das Risiko damit überschaubar bliebe und das spekulative Element nur sehr begrenzt wirksam werde.

Demgegenüber erreichte nach den Feststellungen des RH auch zu diesem Zeitpunkt das Bartergeschäft nur einen relativ geringen Anteil am gesamten Ölgeschäft unter Einbeziehung des spekulativen Nordseeölhandels.

In der AR-Sitzung vom 12. Dezember 1984 beantwortete der Vorsitzende des Vorstandes die Frage eines AR-Mitgliedes „wie sich die Situation hinsichtlich des aus der VAIT-Geschäftstätigkeit am Ölsektor resultierenden Risikos“ darstelle, nur indirekt. Das Risiko läge nämlich nur darin, „... daß Ölpreisschwankungen während der Abwicklungszeit den Geschäftserfolg erheblich beeinflussen können, ... das maximal denkbare Risiko aus allen Termgeschäften nicht über 400 Mill S liegen dürfe, bzw die weitere Entwicklung des Ölpreises nur sehr schwer vorhersehbar sei; aber 1984 werde wieder mit einem deutlichen Gewinn abgeschlossen“. In einem an die dem Beirat angehörenden Vorstandsmitglieder gerichteten Aktenvermerk (vom 11. Dezember 1984) war errechnet worden, daß der Bruttoverlust aus der Sparte Rohöl und Ölprodukte bei 4,8 Mill US \$ lag (siehe Pkt 2.1.2.2.1 und ergänzend dazu Pkt 2.3.2.1).



Als unrichtig erwiesen sich auch seine Ausführungen in der AR-Sitzung vom 17. Oktober 1985, wonach mit 400 Mill S eine bereits bekannte Vorgabe als Obergrenze bestehe, von der „man sich nicht wegbewegen werde und man schauen werde, das Ölgeschäft, und zwar das ‚paper-Geschäft‘ (siehe Pkt 2.2.2.1), als Zusatzgeschäft zum Bartergeschäft (nur) in geringem Ausmaß aufrechtzuerhalten“.

Nach den Feststellungen des RH standen die vom Vorstandsvorsitzenden der VA getroffenen Aussagen im AR in Widerspruch zu den tatsächlichen Gegebenheiten. Er wußte zu diesem Zeitpunkt — gemäß seinen und den von den Geschäftsführern gemachten Ausführungen — bereits, daß das Verlustpotential die immer wieder genannte Risikogrenze von 400 Mill S schon längst überschritten hat (seit dem 21. August 1985). Im Oktober lag das Verlustpotential über 1 Milliarde S (siehe Pkt 2.3.2.3). Des weiteren traf die vom Vorsitzenden des Vorstandes gemachte Aussage — das Paper-trade als Zusatzgeschäft (in geringem Ausmaß) aufrechtzuerhalten — insofern nicht zu, als das Paper-trade durchwegs kein Zusatzgeschäft mehr war, sondern einen erheblichen Anteil am Ölhandel der VAIT hatte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß sich aufgrund der — teilweise auch bewußt — falschen und auch zu optimistischen Darstellung der Situation der VAIT der AR nie ein wahres Bild über die VAIT bilden konnte. Die wiederholt von einzelnen AR-Mitgliedern gestellten Fragen über die Geschäftspolitik der VAIT wurden — wie die oben angeführten Beispiele zeigen — nicht mit der Deutlichkeit, Ausführlichkeit und Wahrheit beantwortet, wie dies dem gesetzlichen Erfordernis der Auskunftspflicht dem AR gegenüber entsprochen hätte.

Als grundsätzlichen Fehler beurteilte der RH auch das Versäumnis des Vorsitzenden des Vorstandes der VA, den Geschäftsumfang und das damit verbundene Risiko in entsprechenden Grenzen zu halten. Der RH stellte fest, daß das Stammkapital der VAIT (200 Mill S) in keinem Verhältnis zu den eingegangenen Verpflichtungen stand bzw ohne den Rückhalt der Muttergesellschaft VA die VAIT nie ihre Geschäftstätigkeit in dem gegebenen Umfang ausweiten hätte können. Der wirtschaftliche Nutzen der von der VAIT abgeschlossenen Geschäfte stand kaum im rechten Verhältnis zu den übernommenen Risiken. Die Größenordnung der bestehenden Verpflichtungen überschritt bei weitem alle Grenzen eines kontrollierbaren Geschäftsablaufes, da die notwendige Organisation zur geordneten Abwicklung fehlte (siehe Pkt 2.2.2.3; 2.3.3.2.3 und 2.3.3.3).

Die von der VAIT bzw in Zusammenarbeit mit dem Vorsitzenden des Vorstandes der VA veranlaßten Risikobegrenzungen — insb die 400-Mill-S-Risikogrenze — waren nach Ansicht des RH nur Ansätze zur Einführung einer Limitierung.

Erstmals wurde nach Auskunft des Vorstandsmitgliedes für den Bereich Finanzen die 400-Mill-S-Risikogrenze in einer Arbeitsbesprechung am 27. September 1984 erwähnt. Diese Grenze wurde hierauf in nahezu allen darauffolgenden AR-Sitzungen der VA als Risiko-Richtlinie genannt und als solche auch in einem Brief an Bundesminister Dkfm. Lacina vom 5. März 1985 erwähnt (siehe Pkt 2.3.2.3.1).

Nach Ansicht des RH wurden diese 400 Mill S aber immer nur im Verhältnis nach außen (AR oder Bundesminister) als Risikogrenze erklärt, im Innenverhältnis ist aber diese nie ausdrücklich als verbindliche Obergrenze in Kraft gesetzt worden (siehe dazu Pkt 2.3.2.2).

Abgesehen von dieser 400-Mill-S-Grenze wurde im Auftrag des Vorsitzenden des Vorstandes der VA Ende 1984 der Entwurf einer Richtlinienkompetenz für VAIT-Geschäfte ausgearbeitet. Dieser Entwurf ist jedoch nicht wirksam geworden (siehe Pkt 2.3.3.1.2).

Eine Risikobeschränkung mit mengenmäßigen Obergrenzen wurde in einer Besprechung am 11. Jänner 1985 beschlossen (Ölmeeting, siehe Pkt 2.3.3.2). Wie der RH feststellte, gab es bis 20. August 1985 keine schriftlichen Festlegungen mehr. So soll in einer Besprechung mit dem Vorstandsvorsitzenden am 14. Mai 1985 ua festgehalten worden sein, daß die VAIT ihr Engagement im Handel mit Nordseeöl stark reduzieren sollte und in Zukunft nur mehr vier offene Positionen zum jeweiligen Zeitpunkt halten dürfe. Diese Vereinbarungen führten in der Folge zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den beiden Geschäftsführern. Am 1. Juli 1985 soll eine neuerliche Limitierung in Erwägung gezogen worden sein, wobei das Gesamtausmaß der offenen Positionen zwölf nicht hätte überschreiten dürfen. Weiters hätten durch Ausnützung der ständigen Marktschwankungen die Verluste bei der jeweils sich verschlechternden Position realisiert bzw die Gewinnmöglichkeiten bei der sich verbessernden Position ausgeschöpft werden sollen. Nachdem auch die am 1. Juli 1985 vorgeschlagene Marschroute nicht eingehalten worden ist, kam es am 20. August 1985 zu einer Arbeitsausschuß-Sitzung, in welcher die VAIT ua beauftragt wurde, bis zum Jahresende aus dem Handel mit Nordseeöl auszusteigen und in Zukunft maximal sechs Positionen zu halten (siehe Pkt 2.3.3.4). Im September schon ist diese Limitierung ignoriert worden. Am 27. September 1985 erhielt der Vorsitzende des Vorstandes der VA in einer Besprechung die Information, daß das stichtagsbezogene Verlustpotential bereits 45 Mill US \$ betrage, das sich bis zum 6. November 1985 weiter verschlechterte (rd 76 Mill US \$).



Der RH kritisierte zu dem oben aufgezeigten Sachverhalt, daß mit Ausnahme einer Niederschrift über das Ölmeeting vom 11. Jänner 1985 und eines Gedächtnisprotokolls über die Arbeitsausschuß-Sitzung vom 20. August 1985 über die übrigen Vereinbarungen betreffend eine Limitierung keine Schriftstücke vorlagen bzw keine schriftlichen Weisungen ergingen. Des weiteren war zu kritisieren, daß sich die Vorstellungen über den Umfang der Begrenzungen laufend änderten bzw so unbestimmt formuliert waren, daß sich aus dieser Unsicherheit heraus Meinungsverschiedenheiten zwischen den beiden Geschäftsführern der VAIT ergaben.

Nach Ansicht des RH war vor allem zu kritisieren, daß der Vorsitzende des Vorstandes der VA es zugelassen hatte, Geschäfte auf spekulativer Basis mit einem derart hohen Risiko einzugehen, die mit der Kapitalausstattung der VAIT nicht in Einklang zu bringen waren und sogar die Muttergesellschaft VA in ihrer Existenz gefährdeten. Unabhängig davon bedeuteten diese Spekulationsgeschäfte keine unbedingte Notwendigkeit für die sonstige Geschäftstätigkeit der VAIT bzw sind solche nach Ansicht des RH auch deswegen abzulehnen, weil nachhaltige Spekulationserfolge kaum möglich sind. Der vom RH beigezogene Sachverständige stellte diesbezüglich fest, daß die Notwendigkeit der Nutzung der Spekulation als ergänzendes Instrument in einem erfolgreichen Ölhandel klar zu verneinen sei. Das Engagement der VAIT im Ölhandel hätte auf die Gegengeschäfte im Konzerninteresse beschränkt werden müssen, unter strikter Beachtung aller Möglichkeiten einer Risikoeingrenzung. Die Bewegung zusätzlicher Mengen diene nach Meinung des Sachverständigen keinem erkennbaren Zweck, zumal die dabei übernommenen Risiken in keinem angemessenen Verhältnis zu den eventuellen Gewinnchancen standen.

Auf alle Fälle wäre nach Ansicht des RH der Vorstandsvorsitzende der VA verpflichtet gewesen — in Anbetracht der nachhaltigen möglichen negativen Wirkungen eines Spekulationsgeschäftes — Grundsatzbeschlüsse bei den zuständigen Organen herbeizuführen.

Des weiteren kritisierte der RH, daß es verabsäumt wurde, ein funktionsfähiges Kontrollinstrumentarium zu verwirklichen, bzw daß die an sich ohnehin vorhandenen Kontrolleinrichtungen überhaupt nicht oder in einer viel zu unwirksamen Weise eingesetzt wurden.

So wurde die Konzernrevision, für die der Vorstandsvorsitzende der VA ressortmäßig zuständig war, nie zu Kontrollhandlungen herangezogen. Die vom für den Bereich Industrieanlagenbau zuständigen Vorstandsmitglied eingeführten Monatsberichte der Geschäftsführung an das zuständige Vorstandsmitglied wurden nach der Kompetenzübernahme durch den Vorstandsvorsitzenden wieder eingestellt, die Geschäftsführersitzungen gingen laufend zurück (siehe Pkt 2.4.1.3.5). Das AK war aufgrund seiner wenigen Sitzungen (siehe Pkt 2.4.2.1.3) weitestgehend wirkungslos.

In Würdigung all dieser genannten Kritikpunkte kam der RH zu der Feststellung, daß seines Erachtens der ehemalige Vorsitzende des Vorstandes der VA — insbesondere durch das eigenmächtige Zulassen der spekulativen Ölgeschäfte und durch die nicht pflichtgemäße Information des AR — die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters nicht wahrnahm bzw diese verletzte.

In seiner Stellungnahme führte der ehemalige Vorsitzende des Vorstandes der VA aus, daß seines Erachtens Besprechungen, unabhängig davon, ob darüber Niederschriften angefertigt wurden oder nicht, zu Entscheidungen geführt hätten, die als solche auch zu exekutieren gewesen wären. Des weiteren wäre er als Empfänger nahezu aller Geschäftsunterlagen der VAIT schon allein aus zeitlichen Gründen nicht in der Lage gewesen, diese zu verarbeiten. Bei allen Gesprächen mit der Geschäftsführung der VAIT seien die Informationen des kaufmännischen Geschäftsführers immer von einer optimistischen Grundhaltung getragen gewesen, während die Aussagen des finanziell-administrativen Geschäftsführers von einem dem Tagesgeschäft eher abträglichen Pessimismus geprägt gewesen seien. Er hätte daher bei seiner eigenen Meinungsbildung die Aufgaben und Charaktere der beiden Mitarbeiter dementsprechend abzuwägen gehabt.

Dem AR hätte er jenes Bild vermittelt, von dessen Richtigkeit er jeweils überzeugt war. Er hätte bei derartigen Berichten über den Konzern keinen Grund gehabt, die Wahrheit zu verschleiern. Zu seinem Bericht an den AR am 12. Dezember 1984 über das aus der Ölsparte für 1984 zu erwartende Ergebnis bemerkte er, daß er zu diesem Zeitpunkt nur über einen Bericht der VAIT vom 24. September 1984 verfügte. Zu seinen Ausführungen in der AR-Sitzung vom 17. Oktober 1985 stellte er fest, daß sich seine Einschätzung der Situation auf dem Ölsektor auf eine Besprechung in London vom 8. Oktober 1985 gegründet hätte, bei der der Eindruck vermittelt worden wäre, daß bei vorsichtiger Geschäftsgebarung und bei einem „rolling“ (siehe Pkt 2.3.4.1.2) aufgrund des zweifellos zu erwartenden Ölpreisverfalls trotz der gegen die Weisung eingegangenen großen Verpflichtungen keine Verluste zu erwarten gewesen wären. Allerdings hätte das Entstehen eines Führungsvakuums bei der VA bzw VAIT das Treffen der erforderlichen Entscheidungen verhindert.



**2.4.3.2.3** Wie schon unter Pkt 2.4.3.1.1 hingewiesen wurde, war der Vorstand für den Bereich Industrieanlagenbau Mitglied (bzw Vorsitzender) des Arbeitskomitees der VAIT aufgrund des ursprünglichen starken Zusammenhanges zwischen den vom Industrieanlagenbau abgewickelten Aufträgen und der für die Auflösung der Kompensationsgeschäfte gegründeten VAIT.

Der letztendlich für die hohen Verluste ausschlaggebende spekulative Charakter des Ölhandels wurde von diesem Vorstandsmitglied grundsätzlich abgelehnt. Schon 1980 hielt er in einer AK-Sitzung fest, daß „der Tradingauftrag der Gesellschaft nicht zu Spekulationsgeschäften führen darf“ bzw „der Aufbau von spekulationsbehafteten Sparten“ zu unterbleiben hat. Ähnliche Aussagen traf er bis 1983 bzw wieder 1985 (siehe Pkt 2.3.4.1.1).

Die diesbezüglichen Bemerkungen des Vorstandsmitgliedes für den Bereich Industrieanlagenbau bzw seine Teilnahme an den AK-Sitzungen und den an sich monatlich geplanten Arbeitsbesprechungen (jour fixe), in welchen alle aktuellen Fragen der VAIT, ihre Risiken usw zu besprechen waren (Pkt 2.4.2.2), lassen erkennen, daß der Vorstand für den Bereich Industrieanlagenbau grundsätzlich über die wesentlichen Probleme informiert gewesen sein muß. Wenn auch keine ressortmäßige Kompetenz als Vorstandsmitglied der VA gegenüber VAIT gegeben war, so hätte er als Mitglied des Beirates versuchen müssen, einen Grundsatzbeschluß bezüglich der Notwendigkeit der Aufrechterhaltung bzw des Umfanges des spekulativen Ölhandels — der in der geübten Form ganz seinen Vorstellungen widersprach — herbeizuführen bzw eine Befassung des Gesamtvorstandes der VA mit diesem Problem veranlassen müssen.

Die Duldung eines höchst risikoreichen Geschäftes, für dessen Durchführung es nie entsprechende Genehmigungsbeschlüsse übergeordneter Stellen gegeben hat, und die Tatsache, daß dieses gegen seine Überzeugung praktiziert wurde, war nach Ansicht des RH zu kritisieren. Damit kommt auch deutlich zum Ausdruck, daß dieses Vorstandsmitglied nicht in der Lage war, seiner vielfach geäußerten Meinung auch zum Durchbruch zu verhelfen. Nach Ansicht des RH hat er damit der ihm obliegenden Sorgfaltspflicht nicht voll entsprochen.

**2.4.3.2.4** Die sachliche Zuständigkeit des Vorstandes für den Bereich Finanzen umfaßte bei der Führung von Konzerngesellschaften nach seinen eigenen Aussagen die im folgenden genannten Kompetenzen (eine aktuelle Kompetenzbeschreibung der einzelnen Vorstandsbereiche lag nicht auf; der zuletzt herausgegebene Tätigkeitsspiegel stammte aus dem Jahr 1977):

- a) Festlegung der grundsätzlichen Finanzpolitik (insb die Festlegung der jeweiligen Finanzstruktur, des Finanzrahmens, die Bereitstellung von Konzernmitteln, die Aufnahme von Fremdkrediten).
- b) Festlegung der Richtlinien für ein konzerneinheitliches finanzielles und betriebliches Rechnungswesen.
- c) Bestimmung der bilanzpolitischen Richtlinien für die Erstellung der Jahresabschlüsse.
- d) Durchführung verschiedener finanzieller Dienstleistungen für Konzernunternehmen (zB Wahrnehmung von Agenden des Steuerwesens; im Falle der VAIT wurde der gesamte Zahlungs- und Kreditverkehr über die VA-Bankabteilung abgewickelt).

Aufgrund der beschriebenen Aufgabenbereiche, der damit gegebenen Einbindung der VAIT in die finanzielle Richtlinienkompetenz der VA und der dadurch bestehenden Kontakte zwischen den Finanzabteilungen der VA und VAIT, aufgrund der Mitgliedschaft des Vorstandsmitgliedes im Beirat der VAIT und der Teilnahme an den Arbeitsgesprächen ist nach Ansicht des RH anzunehmen, daß das Vorstandsmitglied für den Bereich Finanzen über die wesentlichen Probleme der VAIT informiert gewesen sein muß. Insbesondere in Berücksichtigung der von ihm selbst getroffenen Behauptungen, nach welchen er wiederholt seine Bedenken über die aggressive Geschäftspolitik der VAIT zum Ausdruck gebracht hat bzw er eher für eine langsamere Geschäftsexpansion plädierte, stellte sich nach Ansicht des RH die Frage, warum er nicht rechtzeitig darauf drängte, daß die wesentlichen und offenen Probleme der Geschäftspolitik im Gesamtvorstand der VA einer Behandlung zugeführt werden.

Der RH kritisierte auch, daß er als das für das Controlling und Finanzwesen zuständige Vorstandsmitglied nicht dafür Sorge getragen hat, daß die VAIT früher über ein entsprechendes Kontrollinformations- und Berichtssystem verfügte (siehe Pkt 2.3).

Mit diesen festgestellten Unterlassungen schöpfte dieses Vorstandsmitglied die ihm gebotenen Möglichkeiten nicht voll aus und hat damit der ihm obliegenden Sorgfaltspflicht nicht voll entsprochen.

**2.4.3.2.5** In Zusammenfassung der vom RH unter den Pkt 2.4.3.2.3 und 2.4.3.2.4 getroffenen kritischen Feststellungen kann jedoch seines Erachtens darauf hingewiesen werden, daß die beiden Vorstandsmitglieder ein geringeres Maß an Verantwortung trifft als den seit 1. Jänner 1984 ressortmäßig zuständigen Vorstandsvorsitzenden (siehe Pkt 2.4.3.2.2).



2.4.3.2.6 Betreffend die Verantwortung der übrigen sechs Mitglieder des Vorstandes der VA, für die eine Zuständigkeit bezüglich VAIT weder aufgrund der Geschäftsordnung gegeben war, noch sich eine solche aufgrund von faktischen Gegebenheiten begründet hat, vertrat der RH die Ansicht, daß im Rahmen der Gesamtverantwortung des Vorstandes gegenüber den anderen Vorstandsmitgliedern ein höheres Maß an Aufsicht angebracht gewesen wäre, als dies tatsächlich geschehen ist.

#### 2.4.4 Übergeordnete Organe

##### 2.4.4.1 Aufsichtsrat der VA

2.4.4.1.1 Von März 1984 bis Oktober 1985 standen in allen (sieben) AR-Sitzungen der VA Themen der VAIT zur Diskussion bzw wurde vom Vorstand — wenn auch nur in knapper Form — schriftlich berichtet. Grundsätzlich hat der AR in einer solchen Art und Weise über Umfang, Risiken, Ergebnis, Kreditrahmen der VAIT Fragen gestellt, daß der AR sich bei einer richtigen und vollständigen Beantwortung dieser Fragen ein adäquates Bild über die VAIT machen hätte können. Wie der RH schon unter Pkt 2.4.3.2.2 feststellte, waren seiner Ansicht nach die Antworten des Vorstandes jedoch nicht immer ausführlich genug und ausweichend bzw stimmten sie nicht mit den Gegebenheiten überein.

Zwei Vorstandsmitglieder der VA stellten in vier AR-Sitzungen (3. Oktober 1984, 12. Dezember 1984, 4. Juli 1985 und 17. Oktober 1985) die Begrenzung des Risikos mit 400 Mill S fest. Im einzelnen wurde erklärt, daß die klare Begrenzung deshalb möglich sei, weil die Vereinbarungen eine Ausstiegsklausel vorsehen (3. Oktober 1984), daß eine bewußt vorsichtige Preiskalkulation zugrunde gelegt wurde und neue Termverträge nur in solchem Umfang abgeschlossen werden, daß diese Betragsgrenze auch im ungünstigsten Fall nicht überschritten wird (12. Dezember 1984) und daß sich die VAIT im Ölhandel im wesentlichen auf Bartergeschäfte konzentriert, da bei dieser Form des Tradings das spekulative Element nur sehr begrenzt wirksam werden kann (4. Juli 1985). Nachdem die Höhe des Verlustes der VAIT offenkundig geworden ist, stellte der AR in der Sitzung vom 29./30. November 1985 auch fest, daß er „trotz eingehender Befragung des Vorstandes in jeder der vorangegangenen AR-Sitzungen keine wie immer geartete Information erhalten hat, die auf Verluste in dieser Größenordnung bzw auf die Möglichkeit solcher Verluste hingewiesen hätte“.

2.4.4.1.2 Für die Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der AR-Mitglieder gelten die einschlägigen Bestimmungen des AktG für die Vorstandsmitglieder. Entsprechend der Rechtsprechung müssen die AR-Mitglieder über einen solchen Grad an Intelligenz, Erfahrung und Sachwissen verfügen, der zur Bewältigung ihres Aufgabengebietes unerlässlich ist. Der AR hat auch alle zur Verfügung stehenden Informationsquellen heranzuziehen, wenn dies dem Wohl der Unternehmung dient.

Dazu gab der AR der VA folgende Stellungnahme ab:

„Obgleich, rein formal gesehen, die Sorgfaltspflicht der AR-Mitglieder sinngemäß jener der Vorstandsmitglieder entspricht, ergibt sich im Inhalt und Umfang dieser Sorgfaltspflicht selbstverständlich deshalb ein nicht unwesentlicher Unterschied, weil die Aufgabe des AR die Kontrolle der Geschäftsführung des Vorstandes und nicht die Geschäftsführung selbst ist. Das Gesetz geht bei der Festlegung des Umfanges der Sorgfaltspflicht von AR-Mitgliedern von einer nebenberuflichen Tätigkeit aus.

Somit folgt aus der nach dem Aktienrecht gegebenen unterschiedlichen Aufgabenstellung und aus der unterschiedlichen vertragsrechtlichen Beziehung zur Gesellschaft im konkreten Fall ein völlig anderer Inhalt der an sich gleichgearteten Sorgfaltspflicht.“

2.4.4.1.3 Der AR der VA hat sich in bezug auf die VAIT bemüht, durch mündliche Fragestellung so weit als möglich Informationen über die VAIT zu erhalten. Wie der RH feststellte, begnügte sich der AR mit der erfolgten Berichterstattung. Wenn dadurch dem AR auch wesentliche Kriterien für die Beurteilung der Geschäftstätigkeit der VAIT verborgen blieben, so hätte es sich für den AR doch empfohlen, in Ansehung der ihm bekannten außerordentlich starken Geschäftsausweitung und der Tatsache des mangelnden Fachwissens über Ölgeschäfte zu seiner Information Sachverständige heranzuziehen, um entsprechende Klarheit über das Ölgeschäft der VAIT zu bekommen. Bei einer entsprechenden Würdigung der Antworten des Vorstandes hätte nach Ansicht des RH erkannt werden können, daß einerseits die Auskünfte nicht immer gleichbleibend waren und daß sich andererseits die Ergebnislage der VAIT in Anbetracht des risikoreichen Geschäftes bzw die 400-Mill-S-Risikobegrenzung nicht als unproblematisch darstellte.

2.4.4.1.4 Gemäß der Stellungnahme der ÖIAG hätte sich der AR in umfassender Weise mit allen wesentlichen Fragen der Unternehmung befaßt, sich aber vorrangig mit verlustbringenden Unternehmensbereichen und problematischen Projekten und Beteiligungen auseinandergesetzt. Die intensive Arbeit des AR der VA komme darin zum Ausdruck, daß für die Jahre 1984 und 1985 950 Seiten AR-



Unterlagen und mehr als 500 Seiten Protokolle vorliegen. Aus den Protokollen gehe eindeutig hervor, daß auf alle Zweifel und alle Fragen glaubwürdige und, was die Risikogrenze betrifft, gleichbleibende Antworten gegeben wurden. Der Vorstand der ÖIAG kam daher zur Auffassung, daß im Hinblick auf den Vertrauensgrundsatz, der die Basis für jede Zusammenarbeit für Organe sein muß, und unter Beachtung des Beirates und der Generalversammlung der VAIT und des Ansehens des VA-Vorstandes der AR seine Aufgaben in sorgfältiger Weise erfüllt hat.

In Ergänzung dazu hob der AR der VA in seiner Stellungnahme hervor, daß die Tatsache, daß er letztlich in seinem Bemühen um Informationen über die Situation und Geschäfte der VAIT scheiterte und sich schließlich einem unverhältnismäßig hohen sowie völlig unerwarteten Verlust gegenüber sah, der zum Großteil aus rein spekulativen Ölgeschäften resultierte, ihren Grund darin habe, daß ihn der Vorstand, insb das zuständige Vorstandsmitglied unvollständig, ungenau und objektiv unrichtig informierte, aber auch darin, daß dieser die von ihm dem AR mitgeteilte Risikobegrenzung nicht gehörig überwachte und damit letztlich zuließ, daß sie nicht eingehalten wurde. Aus heutiger Sicht hätte der AR dieses sein Scheitern bei der Kontrolle des VA-Vorstandes nur dadurch verhindern können, daß er den Äußerungen des zuständigen Vorstandsmitgliedes keinen Glauben geschenkt, es von seiner Funktion enthoben und ein anderes Vorstandsmitglied mit der ressortmäßigen Zuständigkeit der VAIT betraut hätte. Die zur Verfügung stehenden Unterlagen lassen jedoch nicht erkennen, daß dem AR aus damaliger Sicht Indizien für eine Unglaubwürdigkeit des Vorstandsvorsitzenden vorlagen.

2.4.4.1.5 Nach Ansicht des RH war auch die Entscheidung des AR zu kritisieren, mit welcher dieser das Rücktrittsangebot des gesamten Vorstandes der VA am 29./30. November 1985 annahm.

Der RH vertrat die Ansicht, daß eine solche uneingeschränkte Annahme nicht vorteilhaft war, insb in Anbetracht der Tatsache, daß damals für eine geordnete Nachfolge langfristig keine Regelung vorlag.

2.4.4.1.6 Der AR der VA nahm dazu wie folgt Stellung:

„Dem AR lag in der Sitzung vom 29./30. November 1985 ein Rücktrittsangebot des gesamten Vorstandes vor. Er stand damit vor der Wahl, den Rücktritt jener Vorstandsmitglieder anzunehmen, die zum damaligen Zeitpunkt — vor Durchführung einer genauen Untersuchung — für die Verluste der VAIT verantwortlich zu sein schienen, und bei den übrigen Vorstandsmitgliedern den Rücktritt abzulehnen, oder aber alle Rücktrittsangebote zu akzeptieren, einen Übergangsvorstand zu installieren und raschest die Bestellung des endgültigen neuen Vorstandes einzuleiten. Nach reiflicher Überlegung und Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen möglichen Lösungsvarianten und im Hinblick auf die großen Verluste auch in anderen Bereichen entschied sich der AR dafür, einen Übergangsvorstand einzusetzen.“

Für diese Entscheidung maßgebend waren ferner die rechtlichen Gegebenheiten des Ausschreibungsgesetzes, der Umstand, daß der Vorstandsvorsitzende der Chemie Linz AG die VA aus seiner früheren Tätigkeit umfassend kannte und für eine definitive Bestellung zum Generaldirektor in Aussicht genommen war, und daß zwei fachlich als Ergänzung des Vorstandsvorsitzenden besonders in Betracht kommende ÖIAG-Vorstandsmitglieder aus dem VA-AR heraus als Übergangsvorstände eingesetzt werden konnten. Der AR hielt dies damals für die für das Unternehmen beste Lösung. Daß dies eine richtige Einschätzung war, beweist der Umstand, daß es auf diese Weise gelang, einen aus internationalen Spitzenkräften zusammengesetzten endgültigen Vorstand innerhalb verhältnismäßig kurzer Zeit zu bestellen.“

2.4.4.1.7 In Zusammenfassung der oben dargestellten Ausführungen kam der RH zur Ansicht, daß der AR zwar bemüht war, seinen Pflichten nachzukommen, die ihm zur Verfügung stehenden Möglichkeiten aber nicht voll ausgeschöpft hat.

#### 2.4.4.2 ÖIAG

2.4.4.2.1 Vier Mitglieder des AR waren zugleich Vorstandsmitglieder der ÖIAG. Wenn auch die unter obigem Punkt für die AR-Mitglieder der VA getroffenen Feststellungen im gleichen Ausmaß auch für die vier AR-Mitglieder der ÖIAG Gültigkeit haben, so kann dazu ergänzend für die ÖIAG folgendes festgestellt werden:

2.4.4.2.2 Die ÖIAG als Holdinggesellschaft verfügt im allgemeinen über einen höheren Informations- und Wissensstand über die ihr unterstellten Unternehmen, sei es aufgrund der laufenden Berichterstattung, sei es aufgrund des ihr zur Verfügung stehenden Verwaltungsapparates. Schon in der AR-Sitzung der VA vom 12. Dezember 1984 haben zwei Vorstandsmitglieder der ÖIAG einerseits sich genau über die Instrumentarien der Risikokontrolle informiert bzw Fragen bezüglich der Wirksamkeit der 400 Mill S Risikoobergrenze gestellt.



Dazu wurde von seiten des Vorstandes erläutert, daß die Risikobegrenzung bei der VAIT „vor allem in bezug auf die künftige Entwicklung des Ölpreises natürlich auf Annahmen beruhe, wobei jedoch den erwähnten 400 Mill S gerade aufgrund der schwer absehbaren weiteren Entwicklung eine bewußt vorsichtige Preiskalkulation zugrunde gelegt wurde. Gleichzeitig wurden neue Termverträge nur in solchem Umfang abgeschlossen, daß diese Betragsgrenze auch im ungünstigsten Fall nicht überschritten wird. Die generelle Grundphilosophie liefe darauf hinaus, daß auf vielleicht lukrative, aber mit einem nicht klar absehbaren Risiko verbundene Geschäfte im Zweifelsfall verzichtet werde“.

Parallel dazu wußte die ÖIAG von risikobehafteten Ölgeschäften einer anderen Unternehmung ihres Bereiches, nämlich der Chemie Linz AG (CL). Dieses Wissen hätte nach Ansicht des RH für die ÖIAG Anlaß genug sein können, von dem ihr gesetzlich ohnedies eingeräumten Revisionsrecht Gebrauch zu machen. Mit einer solchen Prüfung hätte die ÖIAG möglicherweise klären können, um welche Art von Geschäften es sich wirklich handelte, welches Risiko damit verbunden sei und welche Notwendigkeit für solche risikoreichen Ölgeschäfte bestehe. Vor allem hätte die ÖIAG damit prüfen können, inwieweit überhaupt Voraussetzungen bestehen, daß zwei Gesellschaften (VAIT und MERX) in gleichen risikobehafteten Geschäftsbereichen tätig sind und ob die ÖIAG zur Wahrnehmung ihrer Koordinierungskompetenz verpflichtet gewesen wäre.

Seitens der geprüften Unternehmung wurde eingewendet, daß bis Mitte Dezember 1985 von seiten der CL stets darauf hingewiesen wurde, daß sich die Tätigkeit der MERX im Ölgeschäft völlig von der der VAIT unterscheide.

Überdies wäre die Revision nach den erläuternden Bemerkungen zur Novelle des ÖIG-Gesetzes nicht dazu bestimmt, laufend und flächendeckend eingesetzt zu werden und würde daher primär dort eingesetzt, wo große Verluste und die Ursachen dieser Verluste genauer zu analysieren waren. So wurde in der VA die Revision im Finalbereich (Verlustpotential 1984 rd 1 Milliarde S) und im Bereich der Ölfeldrohre (Verlust 1,8 Milliarden S in den Jahren 1981 bis 1984) eingesetzt. Hingegen erbrachte die VAIT nach den von einem Wirtschaftsprüfer geprüften Jahresabschlüssen Gewinne (im Jahre 1982 120 Mill S, 1983 214 Mill S, 1984 140 Mill S). Erstmals wurde über einen Verlust der VAIT von rd 50 Mill S in der Quartalsbilanz der VAIT zum 31. März 1985 berichtet, wobei es in der Unterlage zur AR-Sitzung vom 4. Juli 1985 hieß, „daß sich die Situation zwischenzeitlich gebessert habe und es gelingen sollte, bis Ende des Geschäftsjahres ein positives bzw zumindest ausgeglichenes Ergebnis zu erwirtschaften“.

Überdies verwies die geprüfte Unternehmung darauf, daß — wie das Beispiel der Ende November 1985 bei der MERX in voller Kenntnis der VAIT-Entwicklung durchgeführten Prüfung zeigt — die vom RH vermißte Prüfung vermutlich kein Ergebnis gebracht hätte.

2.4.4.2.3 Nach Ansicht des RH hätte die ÖIAG spätestens nach der AR-Sitzung der ÖIAG vom 2. September 1985 — in welcher der Vorsitzende des AR unter dem Tagesordnungspunkt „Beteiligungsgesellschaften der ÖIAG-Tochtergesellschaften“ die Erklärung des Vorstandsvorsitzenden der VA mitteilte, „daß er von den Paper-tradings, den Ölgeschäften, wegkommen und zum Bartergeschäft zurückgehen will; dadurch soll das Risiko, das derzeit bei 400 Mill S liegt, minimiert werden. Auch teilt er die Meinung, daß dies ein wichtiges Thema ist, mit dem man sich noch befassen muß“ — unmittelbare Kontrollschritte einleiten müssen.

Zwei ehemalige Vorstandsmitglieder der VA behaupteten, daß auch die ÖIAG und der AR der VA von der Aufnahme des „freien spekulativen Ölhandels der VAIT“ informiert gewesen seien. Von der ÖIAG wird dies bestritten. Belege für die Behauptungen der beiden oben angeführten ehemaligen Vorstandsmitglieder waren den dem RH zur Verfügung stehenden Unterlagen nicht zu entnehmen.

Der RH vertrat auch die Ansicht, daß die ÖIAG durch Sachverständige klären hätte lassen können, inwieweit eine Notwendigkeit für spekulative Ölgeschäfte in dem von der VAIT getätigten Umfang bestand.

Die ÖIAG verwies in ihrer Stellungnahme auf folgende, von ihr gesetzte Schritte:

1. Am 10. September 1985 wurde seitens der VA die Reduzierung des Gesamtumsatzes der VAIT auf rd 100 Milliarden S zugesagt. Der Sinn dieses Gespräches war die Forderung nach Neuvorlage des Unternehmungskonzeptes.

2. Diese Absicht wurde in einem Unternehmungskonzept vom 30. September 1985 bestätigt. Gleichzeitig wurde in diesem Konzept die Absicht der Verstärkung des Engagements im reinen Bartergeschäft zur Minderung des Risikos zum Ausdruck gebracht und ein ausgeglichenes Ergebnis der VAIT für 1985 prognostiziert.

3. Am 8. Oktober 1985 fand ein ausführliches Gespräch zwischen drei Vorstandsmitgliedern der ÖIAG und der Geschäftsführung der VAIT in Beisein des Leiters der Revision der ÖIAG auf Verlangen



der ÖIAG statt. Hierbei wurden die Geschäfte dargestellt und die Risikobegrenzung von 400 Mill S bekräftigt. Der geschätzte Verlust für 1985 wurde mit 100 Mill S beziffert.

4. Dieselben Angaben wurden vom Vorstandsvorsitzenden der VA in der AR-Sitzung der VA vom 17. Oktober 1985 in ausführlicher Weise gemacht.

5. Auch in einem Schreiben des Vorstandes der ÖIAG an die VA vom 12. November 1985 wurden unter anderem Maßnahmen hinsichtlich der VAIT gefordert.

Nach Auffassung des RH hätte jedoch der Vorstand der ÖIAG spätestens nach dem 2. September 1985 den Angaben des Vorstandes der VA und der Geschäftsführung der VAIT nicht mehr vertrauen dürfen.

Weiters entgegnete die ÖIAG, daß der Abschlußprüfungsbericht der VAIT 1984, wie auch schon 1983 ein uneingeschränktes Testat enthalte; nach Aussage des Berichtes erstreckten sich die Prüfungshandlungen auch auf den Organisationsaufbau und -ablauf sowie die vorgesehenen und durchgeführten Kontrollmechanismen (Internal Control) besonders im Bereich des Rechnungswesens und haben auch die Risiken aus Vertragsabschlüssen erfaßt. Nach Auffassung der ÖIAG sei jedenfalls die Aufnahme der Bartergeschäfte und auch der Termingeschäfte im Interesse des VOEST-Konzerns gelegen und darüber hinaus im Sinne des Gedankens eines österreichischen Handelshauses volkswirtschaftlich zweckmäßig. Im WP-Bericht der VAIT sei weder 1983 noch 1984 ein Hinweis auf die Brent-Geschäfte bzw die schwebenden Risiken daraus enthalten. Darüber hinaus hätte auch eine Überprüfung im 1. Halbjahr 1985 keine Überschreitung des Risikolimits ergeben, da sich die Geschäftsführung der VAIT noch im Rahmen des angegebenen Risikolimits bewegte, denn die Geschäftsführung nahm erst im 2. Halbjahr 1985 eine Vervielfachung des Brent-Geschäftes vor. In diesem Zusammenhang muß darauf verwiesen werden, daß nach dem Ergebnis der späteren Untersuchungen ohnehin im August 1985 der VAIT die Weisung gegeben wurde, die Anzahl der Brent-Geschäfte radikal zu reduzieren.

2.4.4.2.4 Nach Ansicht des RH war es schon sehr spät, als am 2. September 1985 ein Vorstandsmitglied der ÖIAG erklärte, daß der ÖIAG-Vorstand der VAIT besondere Aufmerksamkeit widmen müsse. Die ÖIAG werde wahrscheinlich darauf dringen müssen, daß sich die VA und die CL auf die ursprüngliche Absicht, primär Kompensationsgeschäfte und vernünftige Handelsgeschäfte im Barter zu machen, beschränken und das freie Ölgeschäft wegen des Spekulationscharakters zu eliminieren haben.

Der RH blieb bei der Meinung, daß die ÖIAG in Anbetracht ihres Wissensstandes um Probleme der VAIT, des sich damals abzeichnenden Verlustes von 100 Mill S und des spekulativen Charakters eines Teiles der Geschäfte dem Vorstand der VA nicht mehr länger hätte vertrauen dürfen.



### 3 Bayou Steel Corporation

#### Inhaltsverzeichnis

	Seite
3.1 Zusammenfassung des Berichtes über die Prüfung 1984 .....	27
3.2 Laufende wirtschaftliche Entwicklung .....	29
3.2.1 Geschäftsjahr Oktober 1984 bis September 1985 .....	30
3.2.1.1 Ergebnisrechnung .....	30
3.2.1.2 Sanierungskonzept .....	30
3.2.1.3 Finanzielle Einschüsse der VA/VAIC .....	30
3.2.2 Jahresabschlüsse der VA .....	30
3.3 Verkaufsbemühungen .....	30
3.3.1 Aufsichtsratsbeschlüsse .....	30
3.3.2 Verkaufsverhandlungen .....	31
3.4 Verantwortlichkeit der Organe .....	31
3.4.1 Vorstand .....	31
3.4.2 Aufsichtsrat der VA .....	32

#### 3.1 Zusammenfassung des Berichtes über die Prüfung 1984

3.1.1 Der RH berichtete in seinem Nachtrag zum Tätigkeitsbericht des RH über das Verwaltungsjahr 1984 über die Beteiligung der VA an der Bayou Steel Corporation, La Place, USA (BSC). Dieser Bericht beinhaltet die Entwicklung von BSC etwa bis zum Ende des Jahres 1984, er läßt sich — einschließlich einiger Ergänzungen — wie folgt zusammenfassen:

3.1.1.1 Im Jahre 1975 plante die VA, für eine internationale Stahlhändlergruppe ein Ministahlwerk in Houston/Texas im Werte von 25 Mill US \$ zu errichten. Den Stahlhändlern standen an Eigenmitteln nur 7,14 Mill US \$ zur Verfügung, der Rest sollte im Wege der Exportfinanzierung von der Österreichischen Kontrollbank AG aufgebracht werden. Es wurde eine hohe Wirtschaftlichkeit des Projektes angenommen, welche es ermöglicht hätte, die Fremdmittel innerhalb von acht Jahren zur Gänze zu tilgen. Die VA betrachtete den Anlagenbauauftrag als Barzahlungsgeschäft, bei dem auch die Verzinsung des für die Beteiligung eingesetzten Kapitals sichergestellt sein sollte.

3.1.1.2 Sowohl das ursprünglich (1976) für den Standort Houston/Texas vorgesehene Werk als auch das für den tatsächlichen Errichtungsort New Orleans/Louisiana im Jahre 1977 geplante Projekt war für die ausschließliche Produktion von Knüppelhalbzeug gedacht, welches hauptsächlich in Exportmärkte gehen sollte. Die sehr negative Entwicklung des Knüppelmarktes ab dem Jahre 1976 führte im Jahre 1977 zwar zum Entschluß, eine zusätzliche Profilstraße zur Verarbeitung von rd zwei Drittel der Stahlwerkskapazität vorzusehen, nicht aber zur gänzlichen Aufgabe des Planes, in den Knüppelmarkt einsteigen zu wollen.

3.1.1.3 In den Jahren 1975 bis 1977 erweiterte sich das Projektvolumen von 25 auf 140 Mill US \$. Die bezüglich der Finanzierung angesprochenen amerikanischen Banken kamen Anfang 1978 zur Ansicht, daß BSC aufgrund der in den USA unüblich hohen Fremdkapitalausstattung ein wirtschaftlich eher unsicheres Projekt sei. Die finanzielle Garantie eines kreditwürdigen Partners, wie es die VA sei, wäre für eine eventuelle Kreditvergabe jedenfalls vonnöten.

3.1.1.4 Obwohl also die VA wußte, daß nach Ansicht der amerikanischen Banken aufgrund der geplanten Kapitalstruktur Überziehungen des Investitionspräliminares, überhöhte Anlaufkosten etc nicht abgedeckt werden könnten, konnte sie dennoch während der Bauzeit vom 2. Quartal 1979 bis zum 3. Quartal 1981 eine Erhöhung der Investitionskosten von geplanten 140 auf 247 Mill US \$ nicht verhindern.

3.1.1.5 Erwartungsgemäß konnten im Jahre 1980 die Kreditzusagen der amerikanischen Banken (78 Mill US \$) nur unter Abgabe der Solidarhaftung aller Aktionäre erlangt werden, worauf sich die übrigen Aktionäre hinter in Steueroasen gelegenen kleinen Kapitalgesellschaften zurückzogen, welche außer der gegenständlichen Beteiligung über kein Vermögen verfügten. Zusätzlich verlangten die Ban-



ken Ende 1980 eine Zusicherung der VA-Tochtergesellschaft VOEST-ALPINE International Corporation (VAIC) — die am 21. Dezember 1979 die ursprünglich von der VA gehaltene BSC-Beteiligung erwarb —, während der Kreditlaufzeit BSC die zur ordentlichen Führung der Gesellschaft erforderlichen Mittel zur Verfügung zu stellen. Die VA übernahm die Garantie für diese Verpflichtungen der VAIC und war somit in Anbetracht der geringen Finanzkraft der übrigen Partner und deren fehlenden Willens, ihr Engagement auf mehr als 17,14 Mill US \$ anwachsen zu lassen, für das wirtschaftliche Schicksal von BSC praktisch allein verantwortlich.

3.1.1.6 Anstatt unter diesen Umständen das BSC-Engagement im Laufe des Jahres 1981 zu beenden, vermied die VA eine drohende Verlustrealisierung, indem sie ihre Verpflichtung aus dem Maintenance Agreement mit den Banken erfüllte und der BSC auch die erforderlichen Mittel zur Betriebsführung zur Verfügung stellte. Da zusätzlich zu den praktisch zur Gänze von der VA finanzierten Errichtungskosten in der Folge seit dem Herbst 1981 auch die Abdeckung der jährlichen Verluste von rd 50 Mill US \$ nötig war, erhöhte sich das Gesamtobligo der VA bis zum 31. Oktober 1984 auf 370,3 Mill US \$ (siehe Pkt 3.2.2), wobei die durchschnittliche monatliche Belastung der VA rd 4 Mill US \$ betrug.

In ihrer Stellungnahme vertrat die VA die Ansicht, daß im Jahre 1981 noch kein Anlaß bestanden hätte, sich sofort vom BSC-Engagement zu trennen. Die letztendlich entstandene Größenordnung des Verlustpotentials wäre zu diesem Zeitpunkt keinesfalls erwartbar gewesen, zumal es erst im Laufe des Jahres 1982 zur stärksten Krise der US-Stahlindustrie gekommen sei. Eine zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme der Werksanlagen durchgeführte Lösung vom BSC-Engagement wäre nach Meinung des VA-Vorstandes nur im Wege einer Liquidation möglich gewesen, die schon damals schwere Verluste erbracht hätte.

3.1.1.7.1 Der RH schloß sich der im Dezember 1983 geäußerten Ansicht des Präsidiums des AR der VA an, nach welcher der AR vom Vorstand nicht in jenem Ausmaß und nicht zu jenem Zeitpunkt über BSC informiert worden sei, wie es der Größe des Vorhabens und des übernommenen Risikos entsprochen hätte.

3.1.1.7.2 Er stellte fest, daß die VA ihren AR erstmalig am 21. November 1979 mit einem Antrag auf Erwerb einer Beteiligung bei BSC befaßte. Die schon seit 1976 bestehende Beteiligung wurde im Antrag nicht erwähnt, obwohl die Satzung der VA eine Genehmigungspflicht des AR bei Erwerb von Beteiligungen vorschrieb.

Da die VA gegenüber dem AR offenbar die Ansicht vertrat, bei BSC handle es sich nicht um eine dauernde Beteiligung, fehlten Berichte über dieses Projekt.

Nach Ansicht des RH kann nicht ausgeschlossen werden, daß sich der AR mit Hilfe der obligatorischen jährlichen Beteiligungsberichte im Laufe der Jahre ein besseres Bild über das BSC-Projekt hätte machen können und damit unter Umständen nicht der überaus positiven Darstellung im Antrag vom 21. November 1979 gefolgt wäre. Die VA ließ ihren AR auch über andere wesentliche Umstände im Unklaren, wie eine Feststellung im Antrag zeigt, in welchem ein Übereinkommen mit den übrigen Aktionären in Aussicht gestellt wurde, das jedoch schon zehn Monate vorher verbindlich abgeschlossen worden war. In dieser AR-Sitzung über die anderen Partner des Projektes befragt, sprach das zuständige Vorstandsmitglied der VA von einer starken Finanzgruppe, es bestünde aber eine vertragliche Verpflichtung, diese nicht öffentlich zu nennen.

Der RH stellte fest, daß einerseits eine AR-Sitzung keinesfalls Öffentlichkeitscharakter besitzt, andererseits hätte nach seiner Ansicht der AR sehr wohl darüber informiert werden müssen, daß es sich bei den Hauptaktionären teilweise um Einzelpersonen und finanzschwache Zwischenholdings handelte.

3.1.1.7.3 Am 30. Jänner 1981 wurde ein Maintenance Agreement gegenüber einem amerikanischen Bankenkonsortium sowie ein Special Shareholders' Agreement abgeschlossen. Im Maintenance Agreement verpflichteten sich die Aktionäre, BSC jederzeit genügend Mittel zur Bedienung der Kredite zur Verfügung zu stellen, und begründeten endgültig die Solidarhaftung. Im Special Shareholders' Agreement verpflichtete sich die VAIC zwecks Vermeidung einer Verletzung der Bestimmungen der Kreditverträge, BSC — den Banken gegenüber nachrangige — verzinsliche Darlehen in jenem Ausmaß zur Verfügung zu stellen, um die ordentliche Führung der Gesellschaft zu gewährleisten. Die VA übernahm die Garantie für Verpflichtungen der VAIC aus diesem Vertrag.

Der RH kritisierte, daß die Verpflichtung zu Nachschußleistungen, die aufgrund des beschränkten Finanzpotentials der Mitaktionäre weitestgehend auf die VA zurückfallen würde, weder im Gesamtvorstand noch im AR beschlossen worden ist. Während die Satzung der VA schon bei einer Haftungsübernahme von 40 Mill S für Konzerngesellschaften die Genehmigung durch den AR zwingend vorsah, sind



das Maintenance Agreement und das Special Shareholders' Agreement, welche damals immerhin eine Haftungsübernahme von über 150 Mill US \$ bedeuteten, in den Organen der Gesellschaft nicht einmal erwähnt worden.

In ihrer Stellungnahme wies die VA darauf hin, daß es sich bei BSC zu diesem Zeitpunkt aufgrund der Minderheitsbeteiligung formal nicht um eine Konzerngesellschaft gehandelt hätte. Der RH stellte hierzu fest, daß es Aufgabe des Vorstandes gewesen wäre, den AR angesichts der Größe und Entwicklung des BSC-Projektes früher und umfassender, als dies geschehen ist, zu informieren.

3.1.1.7.4 Im Jahre 1982 wurde das Anlagevermögen der BSC aus steuerlichen Gründen und ohne die zivilrechtlichen Eigentumsverhältnisse zu verändern an eine amerikanische Leasinggesellschaft um 50,7 Mill US \$ veräußert, welche als außerordentlicher Ertrag verbucht wurden (Pkt 3.2.1.1).

Der RH kritisierte die mangelnde Information des AR der VA bezüglich der Auswirkung dieses Anlagenverkaufes auf das Jahresergebnis. In der AR-Arbeitsausschuß-Sitzung vom 29. November 1982 berichtete der VA-Vorstand über die finanzielle Situation von BSC in dem Sinne, daß ein etwa ausgeglichenes Ergebnis für das Geschäftsjahr 1981/82 ausgewiesen werde. Der wesentlich aussagefähigere Umstand, daß das ordentliche Betriebsergebnis — vor Verbuchung des Veräußerungserlöses — einen Verlust von 56,1 Mill US \$ erreichte, blieb unerwähnt.

3.1.1.8 Der negativen Situation von BSC ist im Jahresabschluß 1983 der VA mit Wertberichtigungen von 796 Mill S Rechnung getragen worden, welche aufgrund der schlechten Ertragslage der VA vom Bund bzw dem Eigentümer abgedeckt werden mußten.

Aufgrund fehlender Rückstellungen für das Eventualobligo in Höhe von rd 3,7 Milliarden S und zu geringer Wertberichtigungen der von der VA an BSC gewährten Kredite, erschien dem RH die Bilanz 1983 gegenüber der tatsächlichen Vermögenslage der VA zu positiv dargestellt.

Die VA hielt dem entgegen, daß die im Prüfungszeitpunkt für den Jahresabschluß 1983 deutlich erkennbaren Anzeichen für eine Aufwärtsentwicklung von BSC eine Bilanzierung unter dem Gesichtspunkt einer möglichen Sanierung vertretbar erscheinen ließen. Die kurz nach der Bilanzerstellung eingetretene negative Entwicklung des amerikanischen Stahlmarktes konnte zu diesem Zeitpunkt noch nicht berücksichtigt werden, fand jedoch Eingang in den Jahresabschluß 1984. Diese Haltung der VA wurde auch vom Wirtschaftsprüfer anerkannt.

3.1.1.9 Über die Veräußerung der BSC-Anteile ist im AR der VA zwar im Herbst 1983 grundsätzlich Einigung erzielt worden, jedoch erwies sich diese Absicht damals mangels Kaufinteressenten als nicht durchführbar. Es hätte also nur der Verkauf der BSC-Anlagen oder eine Liquidation in Betracht gezogen werden können. Beide Varianten hätten seitens der VA kurzfristige Aufwendungen von rd 404 Mill US \$ zur Folge gehabt, welchen zur Zeit der Prüfung ein wahrscheinlicher Verkaufs- bzw Liquidationserlös von etwa 80 Mill US \$ gegenübergestanden wäre.

Angesichts der bei einer sofortigen Liquidation der Unternehmung zu befürchtenden enormen Verlustrealisierung entschied sich der VA-Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrates vorerst für eine befristete Weiterführung der Unternehmung. Die Durchführung der in Aussicht genommenen Maßnahmen zur Kostensenkung sowie die vom VA-Vorstand erwartete Marktbelebung sollten die Ertragsverhältnisse der BSC bedeutend verbessern und dadurch die Chancen auf Erzielung eines wesentlich günstigeren Verkaufspreises vergrößern.

3.1.1.10 Insgesamt betrachtet erschien es dem RH unverständlich, wie sich die VA von ihrer Rolle als Anlagenerrichter allmählich in jene des Alleinverantwortlichen für BSC hat drängen lassen. Dies erschien auch unter Berücksichtigung des Referenzcharakters von BSC nicht gerechtfertigt. Entsprechende Vorsicht und die bei einem Projekt dieser Größenordnung und Problematik auch durchaus voraussetzbare Übersicht sind augenscheinlich nicht im nötigen Ausmaß vorhanden gewesen. Der RH gab weiters zu bedenken, daß wirtschaftlichen Unternehmungen grundsätzlich Grenzen bei der Finanzierung ihrer Engagements gezogen sind, deren Überschreitung in Liquiditätsengpässen oder sogar im Konkurs der Unternehmungen ihre Folge hat. Die Verwendung von durch die öffentliche Hand aufgebracht Mitteln ließe zusätzlich besondere Sorgfalt bei deren Einsatz als geboten erscheinen.

### 3.2 Laufende wirtschaftliche Entwicklung

Im folgenden berichtet der RH über die Entwicklung von BSC seit dem Ende der Prüfungshandlungen im Dezember 1984:



### 3.2.1 Geschäftsjahr Oktober 1984 bis September 1985

#### 3.2.1.1 Ergebnisrechnung

Die Nettoerlöse von BSC gingen im Geschäftsjahr 1984/85 gegenüber der vergleichbaren Vorjahresperiode von 110,4 Mill US \$ auf 91,7 Mill US \$ zurück. Nach wie vor lagen die Produktionskosten rd 9 vH (1983/84: 12,4 vH) über den Erlösen, so daß schon vor Berücksichtigung von Verwaltungs- und Vertriebskosten, Zinsen und Abschreibungen ein Verlust („operating loss“) von 8,3 Mill US \$ (1983/84: —13,7 Mill US \$) entstand.

Nach Einrechnung sämtlicher Kosten verzeichnete BSC im Geschäftsjahr 1984/85 einen Gesamtverlust von 34,5 Mill US \$ (1983/84: —44,7 Mill US \$). Seit der Inbetriebnahme des Werkes im Jahre 1981 erwirtschaftete BSC damit einen kumulierten Verlust von 142,3 Mill US \$, welchem jene 50,7 Mill US \$ hinzuzuzählen wären, die BSC im Zuge des Verkaufes ihres Anlagevermögens an eine Leasinggesellschaft („sale and lease back“) erhielt und im Geschäftsjahr 1981/82 erfolgswirksam verbuchte.

Der amerikanische Wirtschaftsprüfer schränkte seine Bestätigung der Bilanz 1984/85 dahin gehend ein, daß aufgrund der bisherigen Verluste eine beträchtliche Abwertung des Anlagevermögens geboten wäre. Eine Anwendung der herkömmlichen Bilanzierungsgrundsätze würde den Verlust des Geschäftsjahres 1984/85 um rd 130 Mill US \$ vergrößern.

#### 3.2.1.2 Sanierungskonzept

Der RH vermerkte kritisch, daß das im März 1984 ausgearbeitete Sanierungskonzept nicht die gewünschten Auswirkungen gezeigt hat. Während die Planung einen „operating profit“ von 17,7 Mill US \$ für 1984/85 vorsah, schloß das Geschäftsjahr mit einem „operating loss“ von 8,3 Mill US \$ ab.

1985/86 gestaltete sich die Entwicklung von BSC vor allem aufgrund eines günstigeren Knüppelmarktes besser als im Vorjahr. In den Monaten Oktober 1985 bis Feber 1986 konnte außer den Verwaltungs- und Vertriebskosten auch ein Teil (58 vH) der Zinsen verdient werden. Die Abschreibungen blieben jedoch nach wie vor ungedeckt, der Gesamtverlust dieser fünf Monate belief sich auf 7,9 Mill US \$, gegenüber 15,8 Mill US \$ im Vorjahr.

#### 3.2.1.3 Finanzielle Einschüsse der VA/VAIC

Zur Rückzahlung langfristiger Bankendarlehen (22 Mill US \$) und zur Abdeckung des Jahresverlustes mußte die VA/VAIC im Geschäftsjahr 1984/85 47,4 Mill US \$ in Form von langfristigen Darlehen in BSC einbringen (1983/84: 64,6 Mill US \$).

Die Summe dieser Darlehen betrug zum 31. Dezember 1985 4 552 Mill S, auf eine Verzinsung dieser Forderungen verzichtete die VA/VAIC seit 1983/84. Der Verlust des Geschäftsjahres 1984/85 war damit um rd 17 Mill US \$ (bei einem kalkulatorischen Zinssatz von 8 vH) geringer ausgewiesen, als es eine wirtschaftliche Betrachtungsweise unter Berücksichtigung üblicher Fremdkapitalkosten erfordern würde.

### 3.2.2 Jahresabschlüsse der VA

Das Gesamtbligo der VA/VAIC erreichte per Jahresende 1985 432,5 Mill US \$ (per 31. Oktober 1984: 370,3 Mill US \$). Da dieser Betrag — abzüglich eines zu erwartenden Verkaufserlöses — als verlorener Aufwand zu betrachten ist, mußten im Jahresabschluß 1985 der VA entsprechende Vorsorgen gebildet werden. Die diesbezüglichen Rückstellungen und Wertberichtigungen betrugen 1985 1.134,7 Mill S, so daß BSC bisher mit insgesamt 5.467,9 Mill S in die Bilanzen der VA Eingang fand.

## 3.3 Verkaufsbemühungen

### 3.3.1 Aufsichtsratsbeschlüsse

3.3.1.1 Der AR der VA beschloß am 17. Oktober 1983 im Einvernehmen mit dem Vorstand den Verkauf der BSC-Anteile zum ehestmöglichen Zeitpunkt. Im Anschluß daran zeigte sich, daß BSC aufgrund der gegebenen schlechten Ertragslage schwierig verkäuflich war, worauf der Vorstand der VA am 12. Dezember 1984 einen Antrag an den AR zur auf zwei Jahre befristeten Weiterführung von BSC richtete. Der AR stellte dazu fest, daß die Maßnahmen des Kostensenkungsprogrammes mit größtem Nachdruck weiterzuverfolgen seien, aber unverändert eine Trennung von dieser Beteiligung anzustreben wäre.

3.3.1.2 Im September 1985 unterzeichnete die VA gemeinsam mit einem amerikanischen Interessenten eine Absichtserklärung, welche einen Verkauf sämtlicher BSC-Aktien um rd 140 Mill US \$ vorsah. In der Folge reduzierte der Kaufinteressent sein Angebot auf 110 Mill US \$. Der Verkauf der BSC-



Aktien zu diesem Preis wurde vom AR der VA am 29. November 1985 und vom AR der ÖIAG am 2. Dezember 1985 beschlossen.

### 3.3.2 Verkaufsverhandlungen

3.3.2.1 Da in den USA am 31. Dezember 1985 eine gesetzliche Regelung betreffend die steuerliche Nutzung eines Verlustvortrages bei Eigentümerwechsel auslief, war der formelle Abschluß der Verträge einschließlich Bezahlung des Kaufpreises für Ende 1985 vorgesehen. Der Geschäftsabschluß kam jedoch nicht zustande, sondern der Interessent senkte am 1. März 1986 sein Angebot weiter ab und gab außerdem bekannt, daß er eine Entlassung der VA aus einer Garantie gegenüber einer amerikanischen Leasinggesellschaft nicht zustande brachte.

Da die VA ein Risiko nicht übernehmen wollte, welches zu einer Zahlung von über 55 Mill US \$ zB bei Einstellung des Betriebes unter einem neuen Eigentümer führen könnte, entschloß sie sich zur Beendigung der exklusiven Verhandlungen mit dem Interessenten und zur Suche neuer potentieller Käufer.

3.3.2.2 Um die steuerlichen Vorteile des Verlustvortrages von BSC ausnützen zu können, wollte der Kaufinteressent die Gesamtheit von 100 vH der BSC-Aktien übernehmen. Da die VA/VAIC nur im Besitz von 31,44 vH der Aktien war, führte sie Verhandlungen bezüglich des Ankaufes der restlichen Anteile mit den übrigen Aktionären, wobei sich zeigte, daß diese zu einer Übertragung auf Basis eines Anerkennungspreises nicht bereit waren. Erst nach Zahlung eines erheblichen Betrages durch die VA waren die Aktionäre zur Übergabe ihrer Aktien zu bewegen.

Der RH erinnerte in diesem Zusammenhang an seine anlässlich der Prüfung von BSC im Dezember 1984 geäußerten Bedenken, daß die gegebenen Eigentumsverhältnisse zu Nachteilen der VA führen könnten. Seitens des Vorstandsmitgliedes für den Bereich Finanzen wurde ihm gegenüber dazu im April 1985 die Meinung vertreten, daß „das Aktienverhältnis nunmehr ohne materielle Bedeutung ist. In keinem Fall können die Privataktionäre aus ihrem noch bestehenden Aktienbesitz aufgrund der getroffenen Vereinbarungen auch nur einen US \$ bekommen“.

Der RH vermerkte, daß das finanzielle Engagement der VA/VAIC per 31. Dezember 1985 432,5 Mill US \$ betrug, gegenüber von 17,14 Mill US \$ der übrigen Aktionäre, welche sich seit September 1981 weigerten, weiteres Kapital in BSC einzubringen. Der RH kritisierte, daß das Mißverhältnis zwischen finanziellem Einsatz und Beteiligungsquote nicht schon längst zu einer kostenlosen Übertragung des gesamten Aktienpaketes an die VA/VAIC geführt hat. Seiner Ansicht nach hätte die Anwendung des „Ausnahmeparagraphen“ des Special Shareholders' Agreement vom 30. Jänner 1981, welcher der VAIC das Recht einräumte, im Falle einer Gewährung von Darlehen an BSC den anderen Anteilseignern eine proportionale Beteiligung an diesen Darlehen vorzuschreiben, mangels finanzieller Möglichkeiten eine kostenlose Abtretung der Aktien seitens der übrigen Aktionäre herbeiführen können.

Die VA vertrat in ihrer Stellungnahme die Ansicht, daß aufgrund der gegebenen Gesellschafterstruktur allerdings nur beschränkte Durchgriffsmöglichkeiten gegeben gewesen seien.

Der RH kritisierte weiters, daß die AR der VA und der ÖIAG vorerst nur von einem kleinen Teil des Kaufpreises informiert wurden. Der überwiegende Differenzbetrag ist dem AR erst im nachhinein mitgeteilt worden.

## 3.4 Verantwortlichkeit der Organe

### 3.4.1 Vorstand

Die Zuordnung der Verantwortung an einzelne Vorstandsmitglieder der VA für die durch das BSC-Engagement entstandenen Verluste gestaltete sich schwierig, weil die Zuständigkeiten für BSC im Laufe der Zeit wechselten bzw Entscheidungen über BSC häufig nicht nur vom ressortmäßig zuständigen, sondern auch von anderen Vorstandsmitgliedern angeregt oder getroffen wurden.

Nach Ansicht des RH wäre es Aufgabe des Vorstandes gewesen, das Engagement an BSC auf das ursprüngliche Ziel der Errichtung eines Hüttenwerkes für ausländische Kunden zu beschränken, wobei die Anlagengröße mit den finanziellen Möglichkeiten der Kunden abzustimmen gewesen wäre. Die Übernahme von Haftungen und daraus folgend der Gesamtverantwortung für diese verlustbringende Unternehmung war von den Organen der VA nie geplant worden. Nach Ansicht des RH war es auch nicht in Einklang mit den Unternehmungszielen der VA zu bringen, in einer von Stahlüberkapazitäten geprägten Zeit ein für die österreichische Volkswirtschaft bedeutungsloses Stahlwerk in den USA zu betreiben. Die ungewollte Entwicklung der VA vom Anlagenerrichter zum Financier und Betreiber



eines ausländischen Verlustbetriebes war nach Meinung des RH insgesamt gesehen von einer gewissen Sorglosigkeit des Vorstandes der VA getragen. Verstärkt wurde dieser Eindruck noch durch mangelhafte Information des AR und durch das Bestreben, für die finanzielle Problematik von BSC in der Bilanz 1983 nicht in ihrer tatsächlichen Tragweite vorzusorgen.

#### *3.4.2 Aufsichtsrat der VA*

Nach Ansicht des RH ist es dem AR der VA aufgrund zu später und zu mangelhafter Information durch den Vorstand nicht mehr möglich gewesen, im Rahmen seiner Kontrollaufgaben die Geschehnisse rund um BSC derart zu beeinflussen, daß sich daraus positive Auswirkungen ergeben hätten.



## 4 Zellstoffwerk Pöls

### Inhaltsverzeichnis

	Seite
4.1 Entwicklung .....	33
4.2 Stellungnahme des RH .....	34
4.3 Gesamtengagement der VA bei der Zellstoff Pöls AG .....	40
4.4 Bisherige und künftige Belastungen der VA aus der Zellstoff Pöls AG .....	41

### 4.1 Entwicklung

4.1.1 Im August 1978 erfuhr die VA vom Interesse der Zellstoff Pöls AG (ZP), vormals Pölser Zellulose- und Papierfabrik AG, Pöls, welche damals voll im Eigentum eines ausländischen Konzerns (AK) stand, für eine neue Fabrik für gebleichten langfasrigen Sulfatzellstoff. Die neue Fabrik sollte in bestehende Anlagen eingebunden werden. In der Folge gab die VA Schätzpreise für verschiedene Verfahren und Kapazitäten bekannt und schließlich rückte die Auslegung mit 200 000 jato lutro (lufttrocken) in den Mittelpunkt, ein Verfahren und eine Größenordnung, wie von der VA bereits zuvor für andere österreichische Projekte, die nicht zustande gekommen waren, vorgesehen.

4.1.2 Wie es angabegemäß damals im internationalen Anlagengeschäft üblich war, verpflichtete sich die VA im August 1981, unter der Voraussetzung, daß sie den Auftrag als Generalunternehmer erhalte, sich mit 60 Mill S bzw 6,7 vH an der ZP zu beteiligen. Weiters sollten die Republik Österreich mit 200 Mill S bzw 22,2 vH und das Land Stmk mit 110 Mill S bzw 12,2 vH der ZP beitreten. Dem ehemaligen Alleineigentümer wären 530 Mill S bzw 58,9 vH verblieben.

4.1.3 Im Oktober 1981 schließlich wurde zwischen der VA und der ZP der Vertrag auf Lieferung und Montage einer schlüsselfertigen Anlage lt Beschreibung um 2 490 Mill S geschlossen. Die VA nahm umgehend die Detailplanung und knapp darauf die Bautätigkeit in Pöls auf.

4.1.4 Wegen großer finanzieller Schwierigkeiten des AK konnte dieser schon knapp nach Vertragsabschluß seinen Verpflichtungen zur schrittweisen Kapitalaufstockung bei der ZP um insgesamt 330 Mill S nicht nachkommen. Dementsprechend gestalteten sich die Einzahlungen schleppend, erfolgten bis Ende 1985 statt zu geplanten 700 Mill S nur zu 645 Mill S und die österreichischen Gesellschafter mußten, um die finanzielle Förderung des Projekts nicht zu gefährden, für den AK einspringen. Dazu kam noch, daß die VA nicht nur ihren Teil daran trug, sondern auch interimistisch für die Republik Österreich einsprang, diese aber ihrer Übernahmeverpflichtung nicht nachkam. Derart wuchs der eigene Anteil der VA an der ZP auf 90,4 Mill S (samt Agio) bzw 10,2 vH und der für die Republik Österreich gehaltene Anteil betrug 78,1 Mill S (samt Agio) bzw 4,5 vH.

4.1.5 Im November 1984, einige Zeit vor dem vertraglichen Fertigstellungstermin, erfolgte die Inbetriebnahme der Anlage und somit deren Betrieb durch Personal der ZP. Die Anlage bereitete aber noch große Schwierigkeiten und erreichte weder die von der ZP vorgesehenen Mengen noch Qualitäten an verkaufsfähigem gebleichten Sulfatzellstoff. Beim Garantielauf im April 1985 erbrachte die Anlage nicht die vereinbarten Leistungen und auch der im Vertrag für solch einen Fall noch vorgesehene zweite Garantielauf vom 28. Juni bis 1. Juli 1985 — er mußte wegen eines Unwetters abgebrochen werden — ließ die vertraglichen Leistungen nicht erreichen.

4.1.6.1 Einschließlich der Nachträge wurde der Auftrag mit 2 566,9 Mill S abgerechnet; dazu kam ein Bonus von 62,9 Mill S für vorzeitige Fertigstellung. Um ein langwieriges Schiedsgerichtsverfahren zu vermeiden, vereinbarten die Partner einen Pauschalbetrag von 175 Mill S für das Verfehlen der Garantiewerte. Dafür stellte die ZP der VA die endgültige Übernahmebestätigung aus. Unter Einrechnung dieser Beträge ergab der Auftrag einen Erlös von 2 454,8 Mill S.

4.1.6.2 Zu diesen Erlösen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Pönale kamen bis Ende 1985 noch vertragliche Zinsen von 22,2 Mill S und Verzugszinsen von 136,9 Mill S. Von den insgesamt 2 613,9 Mill S hatte die ZP aber nur 1 896,6 Mill S bezahlt, so daß Ende 1985 die VA noch eine offene Forderung gegen die ZP von 717,3 Mill S hatte.

4.1.7 Angesichts der großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten der ZP stand diese im zweiten Halbjahr 1985 knapp vor der Insolvenz. Die Schwierigkeiten waren einerseits auf die Projektausweitung auf vorerst 3,3 Milliarden S, unter Einbeziehung von Anlaufkosten, Bauzinsen, weiteren Investitionen und



des Kapitalbedarfes für das gestiegene Umlaufvermögen etwa 4,1 Milliarden S, andererseits auf die noch unzureichende Leistung der Anlage sowie die nach einer kurzen Hochpreisphase 1984/85 inzwischen wieder stark gefallen Zellstoffpreise zurückzuführen. Nur durch mehrjährige Stundungen ihrer Wasserwirtschaftsfonds- (WWF) und Bankkredite, aber auch ihrer Verbindlichkeiten an die VA konnte die Zahlungsunfähigkeit der ZP fürs erste hinausgeschoben werden.

Lt Stellungnahme des Vorstands der VA sei mit dem Einsatz von Frischholz — zuvor wurden alte Bestände verarbeitet — die Qualität des erzeugten Zellstoffs ab Mai 1986 wesentlich verbessert worden.

4.1.8 In der Hauptversammlung der ZP vom 23. April 1986 erfolgte eine Kapitalherabsetzung von 550 Mill S auf 275 Mill S, verbunden mit einer von der VA alleine getragenen Aufstockung auf 444 Mill S. Derart hielt die VA nunmehr 47 vH des Grundkapitals; weitere 17 vH entfielen auf die ÖIAG, 11 vH auf das Land Stmk und knapp unter 25 vH auf den AK.

Lt Stellungnahme des Vorstands der VA hat die VA Anfang Juni 1986 Aktien zum Nennwert von 46,3 Mill S an die ÖIAG übertragen, so daß diese seit damals zu 27 vH und die VA nur mehr zu 37 vH an der ZP beteiligt sind.

4.1.9 Diese Maßnahme verbunden mit mehrjährigen Stundungen der WWF- und Bankkredite der ZP sowie deren Schulden bei der VA reichen aber noch nicht aus; allein bis 1990 ist für die Weiterführung der ZP mit einem noch ungedeckten Kapitalbedarf von rd 1,7 Milliarden S zu rechnen. Ein aus dem vollen Einsetzen der Tilgungen zu erwartender Kapitalbedarf für die Zeit danach wurde noch nicht ermittelt.

Dem Vorstand der VA erschien der vom RH ermittelte Kapitalbedarf von 1,7 Milliarden S als sehr pessimistisch. Der RH hat ihn jedoch ausgehend von einer vorsichtigen realistischen Rechnung der ZP, ergänzt um darin nicht enthaltene Beträge, errechnet.

4.1.10 Angabegemäß beabsichtigten die österreichischen Gesellschafter der ZP, vorerst die Zahlungsunfähigkeit hinauszuschieben, einerseits um Überlegungen über eine neue Unternehmungskonzeption anstellen zu können und andererseits in der Hoffnung auf eine zwischenzeitliche Steigerung des Zellstoffpreises sowie eine technische Verbesserung der Anlage, so daß die ZP allenfalls günstiger an Interessenten übertragen werden könnte.

Der Vorstand der VA wies in seiner Stellungnahme auf die inzwischen höhere Erzeugungsmenge und bessere Qualität des Zellstoffs hin.

#### 4.2 Stellungnahme des RH

4.2.1 Das Verhalten der VA war bei dem Projekt Pöls ausschließlich durch ihr Lieferinteresse geprägt. Sie hatte zuvor andere österreichische Sulfatzellstoffprojekte geplant. Da diese jedoch nicht verwirklicht wurden, später auch angesichts der Vergabe des Auftrags Paskov an die Maschinenfabrik Andritz anstatt an die VA und nicht zuletzt im Hinblick auf eine Grundausrüstung des Chemieanlagenbaues erklärte der Vorstand der VA trotz des niedrigen Eigenanteils, daß er „alles unternehmen“ werde, um das Projekt zu verwirklichen. Dieses Ziel erreichte er über mehrere Wege.

In seiner Stellungnahme wies der Vorstand der VA darauf hin, daß 68 vH der Auftragssumme von der österreichischen Industrie geliefert worden seien.

4.2.2 Da der AK alleine für die Finanzierung des Projekts zu schwach war, bot die VA Hilfe an. Dabei wurden hohe subventionierte Kredite, Lieferantenkredite und neue Gesellschafter — zT jene bereits verworfener österreichischer Sulfatzellstoffprojekte — ins Auge gefaßt.

4.2.3.1 Das Projekt, in Österreich eine Sulfatzellstoffanlage zu errichten, war schon lange umstritten und bisher aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen nicht zustande gekommen. Um nun die Verwirklichung in Pöls — mit ungünstigem Standort für die Holzbeschaffung im Vergleich zu einem früheren Projekt — durchzusetzen, sagte die VA der ZP zu, „bei der Regierung und politisch“ dafür einzutreten.

Lt Stellungnahme war es Pflicht des Vorstands, solche Maßnahmen zur Durchsetzung der Firmeninteressen zu setzen.

4.2.3.2 Dementsprechend legten Vertreter der ZP, der VA, der FGg sowie zwei Abgeordnete zum Nationalrat im Oktober 1980 dem Vizekanzler eine Projektbeschreibung mit einer von der Investitionssumme und von der Preisannahme und somit auch vom Ergebnis viel zu günstig dargestellten Wirtschaftlichkeitsberechnung vor. Dieser bezeichnete das Projekt nicht als ausgezeichnet, jedoch die Wirtschaftlichkeit unter den gegebenen Verhältnissen als annehmbar. Die Nachteile des Projekts „seien



politisch aufgrund der volkswirtschaftlichen Komponente ... vertretbar". Er sagte nach Rücksprache mit dem Bundeskanzler einen Bundeszuschuß von 200 Mill S und die Übernahme der Kosten eines Bahnanschlusses zu.

4.2.3.3 Als aber auch drei Banken, welche ursprünglich 190 Mill S zur Eigenkapitalaufstockung beitragen wollten und diesbezüglich bereits Absichtserklärungen abgegeben hatten, von einer Beteiligung Abstand nahmen, da sie Bedenken gegen die Wirtschaftlichkeit des Projekts und seinen Standort hatten, intervenierten der Generaldirektor und andere Mitarbeiter der VA und zT auch Vertreter der ZP beim Präsidenten des Gewerkschaftsbundes, beim Bundeskanzler und seinem Büro sowie beim Bundesminister für Handel, Gewerbe und Industrie für die Verwirklichung des Projekts und insb gegen auftretende Einzelwiderstände dagegen.

4.2.3.4 Am 1. April 1981 übergaben Vertreter der VA und der ZP dem Büro des Bundeskanzlers — es gab bereits „einen grundsätzlichen Regierungsbeschluß, daß Pöls realisiert wird“ — eine Projektbeschreibung und erörterten die Schwierigkeiten bei der Finanzierung. Das Büro wurde daraufhin in das Aktionsprogramm hinsichtlich der Finanzierung einschließlich des WWF eingebunden. Die Federführung lag damals für die BReg beim Bundesminister für Handel, Gewerbe und Industrie, der auch für die Vergabe der Zinsenstützungen zuständig war. Am gleichen Tag empfahl das BKA dem BMHGI und dem BMBT das Projekt zu fördern und rasch zu verwirklichen. Einen Tag danach errechnete die Finanzierungsgarantie-GesmbH (FGG) aufgrund auch aus damaliger Sicht unrealistisch hoher Verkaufspreiserwartungen für Zellstoff verbunden mit einem Investitionsbedarf von nur 2,4 Milliarden S eine weitaus zu günstige Rentabilität des Vorhabens.

In seiner Stellungnahme berief sich der Vorstand der VA auf die von einem internationalen Gutachter erwartete Zellstoffverknappung und damit verbundene hohe Preissteigerung. Diese Erwartung deckte sich aber weder mit der vorherigen jahrzehntelangen Preisentwicklung noch mit den weitaus vorsichtigeren Prognosen der österreichischen Zellstoffindustrie. Dazu kam noch die Unsicherheit aus dem Dollarkurs. Nach Ansicht des RH war es somit sehr riskant, bloß aufgrund eines Einzelgutachtens eine Milliardeninvestition zu beschließen.

4.2.3.5 Am 28. April 1981 beschloß der Ministerrat auf Antrag des Bundesministers für Handel, Gewerbe und Industrie im Einvernehmen mit den Bundesministern für Bauten und Technik, Finanzen und für Verkehr, für das Projekt einen WWF-Kredit von 897 Mill S, eine Zinsenstützung aus der dafür eigens aufgestockten zweiten Papierförderungsaktion des BMHGI für einen Bankkredit von 943 Mill S, eine Bundesbeteiligung von 200 Mill S und einen unentgeltlichen Bahnanschluß um damals geschätzte 80 Mill S zu gewähren. Voraussetzung dafür waren die Sicherung der Eigenkapitalaufstockung sowie die Federführung für Planung und Ausführung durch die VA. Die BReg begründete diesen Beschluß

- mit der Verbesserung der lokalen Struktur,
- mit der Sicherung bzw Schaffung von Arbeitsplätzen,
- als Anlaßfall für die Förderung innovativer Bemühungen,
- als Referenzanlage für die Exportwirtschaft und
- mit der Verbesserung der Wasserqualität der Mur.

4.2.3.6 Trotz des Ministerratsbeschlusses, des inzwischen abgeschlossenen Syndikatsvertrages, der die Eigenkapitalaufbringung regelte und des Vertrages über Lieferung und Montage der Zellstoffanlage zwischen der VA und der ZP war aber die Gewährung der Förderung noch offen. Einerseits bot die ZP nur unzureichende Sicherstellungen an, andererseits mußten die Vergabemodalitäten mit dem WWF erst abgeklärt werden. Die schlechte wirtschaftliche Lage des AK führte dazu, daß er seiner Kapitalaufstockungspflicht nicht ausreichend und rechtzeitig nachkommen konnte. Dazu berichtete der Vorstand der VA am 20. Oktober 1981 dem AR, die Finanzierung sei weitgehend gelöst und das Restrisiko beschränke sich auf „einige hundert Mill S“.

Schließlich wurde die Vergabe geregelt und es gelang, daß die FGG und der WWF auf vollwertige Sicherungen verzichteten und sich mit bescheideneren Sicherstellungen zufrieden gaben, wobei das BMF angesichts der „Bedeutung dieses Projekts ... mit der Annahme der Besicherung ausnahmsweise einverstanden“ war.

Trotz der zurückgesteckten Anforderungen der fördernden Institutionen waren der WWF-Kredit und der Bankkredit mit FGG-Haftung erst Ende 1982 gesichert.

4.2.3.7 Der RH vermerkte kritisch, daß die Bestrebungen der VA zu einem Ministerratsbeschluß geführt hatten, welcher ohne ausreichende vorherige Prüfung der Förderungsvoraussetzungen wie



Wirtschaftlichkeit, Sicherstellung und Eigenkapitalaufbringung rd 1,8 Milliarden S an geförderten Krediten sowie rd 280 Mill S an Zuschüssen zusagte. Im Hinblick auf diesen Beschluß haben dann offensichtlich die fördernden Behörden und die diesen vorstehenden Minister für Bauten und Technik bzw Handel, Gewerbe und Industrie zu einem guten Teil auf die vorgeschriebenen Sicherstellungen verzichtet.

4.2.4.1 Nachdem einige Geldinstitute — sie hatten bereits Absichtserklärungen abgegeben — von einer Beteiligung Abstand genommen und auch Interessenten aus der Papierbranche sich zurückgezogen hatten, wurde im August 1981 ein Syndikatsvertrag geschlossen, der die unter 4.1.2 angeführten Beteiligungen und eine Abnahme der vollen Erzeugung der ZP durch den AK abzüglich eines österreichischen Bedarfes vorsah. Der AK hatte dabei einen Gesellschaftsanteil von zumindest 190 Mill S im Hinblick auf eine spätere Weitergabe an die österreichische Papierindustrie übernommen.

4.2.4.2 In der Folge gelang es aber nicht, einen österreichischen Interessenten für die Anteile des AK zu gewinnen. Wegen schwerer eigener finanzieller Probleme war es ihm auch nicht möglich, seinen Kapitalaufstockungsverpflichtungen nachzukommen. Da diese wieder Voraussetzung für die Zuteilung der Förderung waren, sprangen zwei österreichische Gesellschafter für ihn ein.

4.2.4.3 Der RH vermerkte kritisch, daß die VA bereits vor Baubeginn Gesellschafter „mit eigenständigen Zellstoffinteressen“ abgelehnt hatte, da sie daraus Folgen für ihre Stellung als Lieferant befürchtete.

Aber auch als die ZP 1984 einen österreichischen, verbunden mit einem ausländischen Zellstoff- und Papiererzeuger als Partner mit Beteiligung zur teilweisen Schließung der bereits bekannten Finanzierungslücke der ZP von 1 Milliarde S interessiert hatte, verweigerte der Vorstand der VA dieser Lösung seine Zustimmung.

In seiner Stellungnahme wandte der Vorstand der VA ein, die Bedingungen (Entfall der Cash-flow-Garantie des AK, gemeinsamer Holzeinkauf und Zellstoffverkauf, Managementvertrag) seien für die Gesellschafter der ZP nicht annehmbar gewesen; außerdem hätte die VA mit ihrem kleinen Anteil einen Beschluß der übrigen Gesellschafter nicht verhindern können und die Partner haben ihr Angebot später von sich aus zurückgezogen.

Dem hielt der RH entgegen, daß noch im April 1985, also fünf Monate nach dem ablehnenden Beschluß des Vorstands der VA, der Vorsitzende des AR der ZP erklärte, die Gesellschafter seien mit einem gemeinsamen Holzeinkauf, einem Managementvertrag und einem Bezugsrecht des Partners einverstanden.

4.2.5.1 Der RH beanstandete, daß es entgegen den anfänglichen Einsprüchen des Bundesministers für Bauten und Technik und des WWF schließlich im Sinne des Ministerratsbeschlusses vom 28. April 1981, aber im Gegensatz zu den Richtlinien des WWF bei einer freihändigen Vergabe des Auftrags der ZP an die VA blieb. Zuvor hatte die VA im Hinblick auf die ursprüngliche Forderung des WWF eine beschränkte Ausschreibung mit fünf Firmen ins Auge gefaßt, wobei die Ausschreibung bei Entfall der Auflage „reibungssarm liquidierbar“ gestaltet werden sollte.

4.2.5.2 Schließlich beschränkte sich die Prüfung der Preisangemessenheit für den Auftrag insgesamt auf einen kanadischen Schätzpreis und eine Projektstudie eines skandinavischen Gutachters. Der von der kanadischen Firma genannte Richtpreis war viel zu grob gehalten und die Projektstudie des Gutachters war insofern für eine Preisangemessenheitsprüfung nicht sinnvoll, als diesem die „Abmagerung“ des Projekts bekannt war und sein Gutachten schon allein daher einen höheren Kapitalaufwand nannte, der fünf Tage ältere Entwurf dazu sogar einen realistischen noch höheren. Wären der ZP und den fördernden Institutionen mehrere detaillierte Angebote vorgelegen, so hätte die offensichtliche Unterdotierung des Projekts, verbunden mit bestehenden, nicht offengelegten Optionen, zweifellos auffallen müssen. Die freihändige Vergabe an die VA hat somit deren Taktik, das Projekt um jeden Preis zu verwirklichen, erst ermöglicht.

Der Vorstand der VA betonte in seiner Stellungnahme, die Anlage sei nach einem verlässlichen, konventionellen Konzept geplant gewesen und hätte vorhersehbare Umweltschutzaufgaben enthalten; die technischen Optionen seien unabwendbarer Kundenwunsch gewesen und bei Vertragsabschluß habe man nicht mit ihrer Verwirklichung gerechnet. Außerdem haben sie nur eine Preiserhöhung um 60 Mill S gebracht.

Der RH fügte dem hinzu, daß die Optionen beinahe einen Verfahrenswechsel darstellten und weitere, nicht bei der VA bestellte Ausweitungen brachten. Ferner wurden, um die Erhöhung in Grenzen zu halten, andere Anlagenteile aus dem Lieferumfang der VA herausgenommen.



4.2.5.3 Die Vergabe der Subaufträge der VA erfolgte — nicht zuletzt nach Rücksprache mit dem RH — nach einem modifizierten Verfahren, welches in Einklang mit den WWF-Richtlinien zu bringen war. Das Verfahren wurde aber in einigen Fällen nach Intervention bis zum Bundeskanzler und insb zugunsten steirischer Firmen durchbrochen.

4.2.6.1 Für frühere vergleichbare Projekte hatte die VA stets einen Kapitalbedarf von rd 4 Milliarden S genannt, davon etwa 3,2 Milliarden S eigenen Lieferanteil, 0,4 Milliarden S Bauzinsen und Anlaufkosten sowie 0,4 Milliarden S für Erhöhungen des Umlaufvermögens. Angesichts der Einbindung der Sulfatanlage in Pöls in bestehende Anlagenteile, rechnete sie vorerst mit einem Abschlag von 0,9 Milliarden S auf das Projekt. Vergleicht man jedoch die für den Grundkapitalanteil zugrundegelegten 200 Mill S des AK für die einsetzbaren Altanlagen mit dem Abschlag der VA, so ergibt sich eine große Diskrepanz, die nicht nur durch die Differenz von Zeit- und Neuwert erklärlich ist. Im Zuge der Projektausführung bestanden schließlich auch Auffassungsunterschiede, ob die VA zum vereinbarten Preis der Gesamtanlage die Altanlagen in ihren bestehenden oder in einem auf die Neuanlage aufgebesserten Zustand einbinden sollte. Dies beweist nach Ansicht des RH zumindest eine Überschätzung der bestehenden Anlagen als Preisabschlag durch die VA.

In seiner Stellungnahme wandte der Vorstand der VA ein, die Projekte um 4,0 Milliarden S seien mit der Anlage der ZP nicht vergleichbar. Dem hielt der RH entgegen, daß die VA der ZP erste Schätzpreise in Ableitung von diesen ursprünglichen Projekten nannte.

4.2.6.2 Die ersten Schätzpreisangaben der VA beliefen sich auf 2,5 Milliarden S und gingen bis auf 2,1 Milliarden S für den Liefer- und Montageanteil zurück. Dazu kamen — nach ähnlichen Rechnungen der VA und der ZP — 0,4 Milliarden S für Umbauten, Grundstücke, Bauzinsen und bereits sehr niedrig angesetzte Anlaufkosten. Nach den ursprünglichen Projekten wären noch 0,4 Milliarden S für Umlaufvermögen angefallen, so daß ein Gesamtkapitalbedarf von 2,9 Milliarden S festgestanden wäre. Schließlich pendelte sich der Angebotspreis um 2,5 Milliarden S ein. Dieser hätte mit den übrigen Kosten ein Investitionserfordernis von etwa 3,3 Milliarden S ergeben, aber sowohl die VA als auch die ZP nahmen in diesem Stadium von einer vollständigen Darstellung Abstand.

Der Vorstand der VA betonte in seiner Stellungnahme, daß für die VA als Lieferant nur der auf sie entfallende Auftragswert maßgeblich gewesen sei. Wegen der niedrigen Beteiligung der VA an der ZP habe die Frage nach zusätzlichen Investitionskosten nachrangige Bedeutung gehabt. Die Sicherstellung der Gesamtfinanzierung des Projekts sei der ZP oblegen.

4.2.6.3 Der RH beanstandete, daß die VA und die ZP unter Einbindung der FGG die Projektkosten mit nur 2,5 Milliarden S dargestellt hatten, um einerseits die rechnerische Wirtschaftlichkeit und andererseits den bereits feststehenden Förderungsrahmen nicht zu sprengen und dadurch die Verwirklichung des Projekts nicht zu gefährden.

Auch die Projektstudie des bereits angeführten skandinavischen Gutachters hatte noch ohne Bauzinsen und bei sehr niedrigen Anlaufkosten insgesamt 3,0 Milliarden S und der fünf Tage ältere Entwurf 3,2 Milliarden S vorgesehen.

In der Stellungnahme wandte der Vorstand der VA ein, die ZP sei Förderungswerber und die VA wäre nicht miteingebunden gewesen. Der RH wies darauf hin, daß Vertreter der VA seinerzeit an den wesentlichen Gesprächen mit der FGG teilgenommen haben.

4.2.6.4 Das Angebot der VA war aber — wie Jahre später von Vertretern der VA, der ZP und der FGG auch zugegeben — so „abgemagert“ worden, „um mit dem vorhandenen Finanzierungspotential (2,7 Milliarden S) das Auslangen zu finden“. Es sei schon damals ein Investitionsaufwand (noch ohne die oben angeführten Zusatzkosten von 0,8 Milliarden S; Anmerkung des RH) von etwa 3 Milliarden S erwartet worden. Die Differenz sollte durch den Cash-flow der Altanlage der ZP bis zu deren Einbindung in die neue Fabrik gedeckt werden.

4.2.6.5 Dazu kam, daß die VA und die ZP bereits bei Vertragsabschluß Optionen über zusätzliche Lieferungen von 222,5 Mill S und allfällige Abstriche von 156 Mill S vereinbart hatten. Die Zusatzlieferungen enthielten einerseits technisch anspruchsvollere Ausführungen als im Grundvertrag vorgesehen — sie stellten zT sogar Verfahrenswechsel dar — und andererseits von vornherein nötige Mehrarbeiten. Sie sollten durch von der VA organisierte Lieferantenkredite finanziert werden.

4.2.6.6 Insgesamt waren sich die VA ebenso wie die ZP und auch die FGG nach Ansicht des RH bewußt, daß mit dem schlüsselfertigen Auftrag an die VA über 2 490 Mill S über eine ausgesprochene technische Sparversion der Kapitalbedarf der ZP für das Projekt bei weitem noch nicht erschöpft war.



Um die Verwirklichung des Projekts aber nicht zu gefährden, wurde kein weiterer Kapitalbedarf in der zuvor angesetzten Größe mehr genannt.

Lt Stellungnahme des Vorstands der VA handle es sich bei der Pölser Anlage um keine Sparversion; sie habe — wie Fachleute feststellten — einen hohen technischen Standard und sei sehr komplett. Der RH weist darauf hin, daß die bestehende Anlage weitaus moderner und kompletter ist als die ursprünglich angebotene Sparversion, dafür aber in Verbindung mit zusätzlichen Umweltschutzanlagen auch viel teurer kam.

4.2.7 Die VA hatte die ersten Wirtschaftlichkeitsberechnungen der ZP mit den Angeboten zugesandt. Später erstellte die FGG die Rentabilitätsrechnungen, welche schließlich Vizekanzler Dr. Androsch und danach dem Ministerrat vor Beschlußfassung zur Verfügung standen. Der Fehler dieser Rechnungen bestand darin, daß sie einerseits einen weitaus zu niedrigen Kapitaleinsatz von nur 2,5 Milliarden S als Grundlage ansetzten und viel zu hohe Zellstoffpreise — wie sie zumindest elf Jahre zuvor nur kurzfristig oder sogar überhaupt nicht erzielbar waren — als Erlöse annahmen. Diese Daten stammten im wesentlichen von der ZP und der VA. Der RH beanstandete die bewußt zu günstig angenommenen Ansätze. Eine Rechnung mit vollständigen und realistischen Werten hätte die Entscheidungsträger für die Förderung sicherlich die Unwirtschaftlichkeit des Vorhabens selbst bei den stark subventionierten Zinsen erkennen lassen.

4.2.8 Der RH beanstandete, daß die VA im Vertrauen auf den erwirkten Ministerratsbeschluß versuchte, durch einen Baubeginn vor der — nur schwer verwirklichbaren — Erfüllung aller Auflagen des WWF- und des FGG-gesicherten Bankkredits hinsichtlich der Besicherung die fördernden Institutionen in Zugzwang zu setzen. Um den Entfall der Förderung zu verhindern, wies sie im September 1982 darauf hin, sie habe bereits Leistungen um 144,4 Mill S erbracht, Lieferverträge von 956,1 Mill S geschlossen und dafür Zahlungen von 125,5 Mill S geleistet. Dementsprechend ließe ein Projektabbruch hohe Schäden erwarten.

Der vorzeitige Arbeitsbeginn im März 1982 hatte sich schließlich in Verbindung mit dem Ministeratsbeschluß auf Förderung des Projekts als geeignetes Druckmittel erwiesen, trotz des Fehlens ausreichender Sicherstellungen und stark bezweifelter Rentabilität geförderte Kredite von 1,8 Milliarden S zu erhalten.

In seiner Stellungnahme wandte der Vorstand ein, daß die VA selbst unter Zugzwang stand, da ihr Angebot auf Preisen 1981 aufbaute.

4.2.9.1 Die in der Folge aufgetretenen Überziehungen der direkten Investitionskosten durch die ZP bis auf 3,3 Milliarden S erhöhten nicht den Auftrag an die VA. Diese hielt trotz einiger Änderungen ihren Fixpreis nominell annähernd. Die Einhaltung des Fixpreises war ja eine der Auflagen der fördernden Institutionen. Zu diesen Lieferungen der VA kamen noch hohe Direktbestellungen der ZP bei anderen Firmen, zT bei Sublieferanten der VA.

4.2.9.2 Über die Optionen änderte die ZP in den ersten Monaten 1982 den Auftrag an die VA insofern, als sie Anlagenteile herausnahm — für einen herausgenommenen Kesselumbau um 26 Mill S setzte die ZP außerhalb des VA-Auftrages später für eine Neuanlage 171 Mill S an — und somit ohne wesentliche Aufstockung des Auftrages eine Verfahrensänderung und eine automatische Steuerung durchsetzte, welche der VA stets als großes Risiko für die Inbetriebnahme hinsichtlich Zeit und Leistung bewußt waren. Gerade diese Änderungen hatten in der Folge auch die Nichterreichung der Garantiewerte bewirkt.

4.2.9.3 Bei der ZP kamen zu den bisherigen Projektkosten von rd 3,3 Milliarden S abzüglich Pönale und zuzüglich Anlaufkosten, Bauzinsen bzw Verzugszinsen noch die vom bereits früher eingeschalteten skandinavischen Gutachter im Februar 1986 als notwendig erachteten Investitionen von 315 Mill S zwecks Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Anlage. Davon sollte ein Teil von einem Lieferanten getragen werden und 115 Mill S entfielen auf eine bis 1989 vorgeschriebene biologische Kläranlage, für welche die ZP Ende 1985 noch 200 bis 300 Mill S angesetzt hatte. Unter Einschluß der Aufstockung des Umlaufvermögens sowie nach Korrektur um nach Ansicht der VA im skandinavischen Gutachten zu hoch angesetzte Werte dürfte somit der Kapitaleinsatz der ZP für die neue Zellstoffanlage nach Ansicht des RH bei 4,1 Milliarden S liegen, im Gegensatz zu den seinerzeit genannten 2,5 Milliarden S allein aus dem Auftrag an die VA.

4.2.10.1 Aber auch als ersichtlich wurde, daß die ZP sich wirtschaftlich mit dem Projekt übernommen hatte — was die VA und der AK früher als die übrigen Gesellschafter wissen mußten —, erklärte der Vorstand der VA im AR noch, dies seien ausschließliche Probleme der ZP und nicht der VA als Lieferant, deren Zahlung ja gesichert sei. Der Vorstand verschwieg jedoch die Höhe der bestehenden



Außenstände, obwohl die ZP ja nicht mehr in der Lage war, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

4.2.10.2 Das ausschließliche Lieferanteninteresse wurde der VA nach Ansicht des RH zum Nachteil. Sie hatte den Vorteil, über ihre — wenn auch vorerst kleine — Beteiligung und Vertretung im AR über die schlechte wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft laufend informiert zu sein. Somit hätte sie in Verbindung mit ihrer Muttergesellschaft ÖIAG — die seitens der VA mit der Frage Pöls so gut wie nicht befaßt wurde — Maßnahmen zur rechtzeitigen Verhinderung der finanziellen Krise der ZP ergreifen müssen. Da die VA dies nie als ihr Problem ansah, kam die ZP schließlich so weit, daß sie die Forderungen der VA nicht zahlen konnte.

Nach Ansicht des Vorstands habe die VA alle Möglichkeiten einschließlich des Eigentumsvorbehalts bis zur Fertigstellung ausgeschöpft. Mit einer Unterstützung durch die Republik Österreich sei nicht zu rechnen gewesen, da diese nicht einmal ihrer Verpflichtung aus der Aktienübernahme nachkam. Alle Gesellschafter der ZP hätten stets den AK zur Zahlung seines zugesagten Kapitalanteils gedrängt und Alternativen erarbeitet. Eine Einstellung der Bauarbeiten hätte damals den Konkurs der ZP bedeutet und wäre schlechter gewesen als die gegenwärtige Lage.

Der RH stellte dem entgegen, daß die ZP nun erst etwas später, nämlich Ende 1984, vor der Insolvenz stand. Frühere Maßnahmen der Gesellschafter hätten abhelfen können.

4.2.11 Die ZP hatte für ihr Projekt sehr hohe Förderungen durch die Republik Österreich erhalten. Der geförderte Mittelzufluß belief sich auf rd 2,8 Milliarden S; davon waren rd 700 Mill S verlorene Zuschüsse, der Rest war rückzahlbar, jedoch gestundet und die Rückzahlung aus heutiger Sicht nicht gesichert. Die Zinsenvorteile der ZP aus den Krediten belaufen sich bis zu deren Tilgung nach bestehendem Plan auf weitere rd 680 Mill S, so daß rd 1,4 Milliarden S als verlorene Subvention anzusetzen sind. Neben den bereits realisierten 700 Mill S entlasten die geförderten Kredite die ZP zur Zeit um rd 92 Mill S an Zinsaufwendungen jährlich. Der RH stellte den wirtschaftlichen Sinn einer so hohen Förderung von nur 581 Arbeitsplätzen bei einem langfristig Verluste bringenden Betrieb in Frage.

4.2.12.1 Um eine verspätete Übergabe zu vermeiden — die VA hätte dabei den Bonus verloren — konzentrierten sich die Montagen der Bereiche Elektrik sowie Meß- und Regeltechnik gegen Projektende auf besonders kurze Zeit, was erfahrungsgemäß große Schwierigkeiten bei der Inbetriebnahme und längere Anlaufzeiten zur Folge hat. Die VA erhielt zwar den Bonus, es war aber letztlich aus Steuerungsgründen nicht gelungen, die Anlage in zwei Läufen an die Garantiawerte heranzuführen; auch der Hinweis der VA auf nicht vertragsgemäße Bedingungen beim zweiten Garantielauf änderte nach Ansicht des RH nichts an dieser Tatsache.

4.2.12.2 Die Pönaleregulation des Liefervertrags begünstigte die VA insofern, als sie für Nachteile des Käufers zwischen Inbetriebnahme und endgültigem Garantielauf nicht haftete. Weiters war auch der Erhalt des Terminbonus an so gut wie keine qualitative und quantitative Auflage gebunden, es mußten nur ohne zeitliche Begrenzung — später vereinbarte — 100 t verkaufsfähiger Zellstoff erzeugt werden. Aber auch das Qualitätspönale bei nicht erreichten Garantiawerten war so gestaltet, daß der Schaden der VA sich in Grenzen hielt. Nicht zuletzt kostete die Pönalevereinbarung mit der ZP die VA nur 62,1 Mill S, da ja der rechtlich aus Termingründen zwar eindeutige, materiell aber mangels quantitativer und qualitativer Entsprechung des erzeugten Zellstoffs unzutreffende Bonus und die Fakturierung der Nacharbeiten an die ZP als Verminderung der Belastung ins Gewicht fielen.

Lt Stellungnahme des Vorstands wären die Pönaleregulationen im üblichen Rahmen gelegen; eine weitere Risikoübernahme sei für Anlagenbauer nicht möglich, insb wo doch ab Inbetriebnahme das Personal des Abnehmers die Anlage betreibe. Weiters habe sich der neue Vorstand der ZP höhere Qualitätsanforderungen gesetzt, als im Vertrag vorgesehen war. Der Terminbonus wäre als Anreiz für vorzeitiges Montageende, verbunden mit dem Nachweis, die Anlage könne verkaufsfähigen Zellstoff herstellen, zu sehen. Somit sei er nicht unzutreffend.

Dem hielt der RH das hohe Risiko des Bauherrn entgegen, eine Anlage zwar vorzeitig aber nur beschränkt funktionsfähig zu erhalten. Dies schränkt den möglichen Vorteil einer früheren Produktion wesentlich ein.

4.2.12.3 Nach Ansicht des RH wäre es nicht nur für die VA, sondern insb für die ZP als Anlagenverwender günstiger gewesen, die üblicherweise mehrjährige Anfahrkurve einer Zellstoffabrik als Grundlage für die Kontrolle der garantierten Leistungen sowie für die Abnahme und für Pönale heranzuziehen statt einen ziemlich frühen hochgezogenen 72-Stunden-Betrieb.

Dagegen wandte die VA ein, dies sei nicht zumutbar, da in dieser Zeit die Anlage vom Personal des Bauherrn betrieben werde, auf das die VA keinen Einfluß habe.



4.2.13 Im Dezember 1982 übernahm die VA interimistisch für die Republik Österreich neue Aktien der ZP um 78,1 Mill S samt Agio. Obwohl auch nach Ansicht des RH die spätere Übernahme und Abgeltung mit Zinsen sowohl im Ministerratsbeschluß vom 21. Dezember 1982 gedeckt, in der Hauptversammlung vom 22. Dezember 1982 vom Vertreter der Republik Österreich mitbeschlossen und lt vorliegender Korrespondenz nie bestritten wurde, war die Republik ihrer Verpflichtung zum Nachteil der VA nicht nachgekommen. Die Republik Österreich erachtete das Problem mit der Übergabe ihrer übrigen Aktien an die ÖIAG zum 1. Jänner 1985 als gelöst und letztere betrachtete sich nicht als Rechtsnachfolger für diese Verpflichtung.

Obwohl der Anspruch der VA ohnedies materiell und formal zu Recht besteht, wäre es nach Ansicht des RH günstiger gewesen, diese hätte zusätzlich den Zwischenschein nicht auf sich, sondern auf die Republik Österreich ausstellen lassen und hätte nicht auf die lt Ministerratsbeschluß und Vorstandsbeschluß der VA vorgesehene verbindliche Übernahmeerklärung des Bundesministers für Finanzen vor Zeichnung verzichtet.

Angesichts der Kapitalaufstockung in der Hauptversammlung vom 23. April 1986 durch die VA trat jedoch dieses Problem in den Hintergrund und diese Anteile der ZP verblieben offensichtlich bei der VA.

4.2.14 Als Begründung für die Errichtung der neuen Fabrik in Pöls wurde insb vom Ministerrat und nach dessen Beschluß auch von den fördernden Institutionen ua deren Verwendung als Referenzanlage angeführt. Tatsächlich hatte die VA aber bereits mehrere ähnliche Anlagen im Ausland errichtet; dadurch beschränkte sich ihr Interesse auf eine nahegelegene Demonstrationsanlage, an der Leute aus Entwicklungsländern auf VA-Anlagen eingeschult werden könnten. Zur Vorführung eines neuen Prototyps war sie — insb in der ursprünglichen konventionellen Auslegung — nicht vorgesehen.

Angesichts der noch bestehenden Anlaufschwierigkeiten dürfte die Anlage vorerst weder als Referenz- noch als Schulungsmöglichkeit für die VA von hohem Wert sein.

Lt Stellungnahme des Vorstands der VA habe sich die Anlage inzwischen als gute Referenz erwiesen und werde bereits zur Ausbildung von Kundenpersonal herangezogen.

### 4.3 Gesamtengagement der VA bei der ZP

4.3.1 Die Forderungen der VA gegen die ZP beliefen sich Ende 1985 unter Einschluß der Pönaleregelung auf 717,3 Mill S, die vorerst bis Ende 1986 gestundet wurden. Sie betrafen ausschließlich Lieferungen und Leistungen, da die Forderungen auf Zinsen mit dem pauschalierten Pönale gegenverrechnet worden waren. Die Tilgung sollte zuletzt mit 100 Mill S jährlich ab 1987 erfolgen, allerdings unter der Einschränkung, daß der Cash-flow der ZP ausreiche, um vorerst die Zinsen für die gestundeten Darlehen sowie die laufenden Investitionen abzudecken. Zu den offenen Forderungen kam der Buchwert der Beteiligung von 87,9 Mill S und eine Forderung gegen die Republik Österreich für die interimistische Anteilsübernahme Ende 1982 samt Zinsen von 80,6 Mill S. Das Gesamtengagement lag somit vorerst bei 885,8 Mill S.

4.3.2 Die nach Beendigung der örtlichen Erhebungen durch den RH am 23. April 1986 beschlossene rückwirkende Kapitalherabsetzung bei der ZP ließ den Gesellschaftsanteil der VA auf das halbe Nominale sinken, die von ihr als einzigem Gesellschafter getragene Aufstockung aber den Nennwert um 169 Mill S steigen. Wie weit dies das Engagement der VA verändert, war noch nicht absehbar.

4.3.3 Nach Ansicht des RH ist damit zu rechnen, daß dieses Engagement kurzfristig kräftig steigen wird. Die angeführten Einschränkungen bei der Tilgung in Verbindung mit der letztgültigen Vorschau der ZP bis 1990 läßt nämlich einige Jahre einen negativen Cash-flow und danach nur einen niedrigen erwarten. Demnach dürfte die Tilgung vorerst entfallen und das Engagement durch die Zinsenverrechnung, selbst wenn diese niedrig ist, wachsen. Dazu kommt aber, daß angesichts des nunmehr hohen Anteils der VA an der ZP von 47 vH erstere weitaus stärker als zuvor mit 10 vH Beteiligung um die Aufbringung der für die Weiterführung der ZP trotz mehrjähriger Darlehensstundungen durch den WWF und eine Großbank bis 1990 etappenweise nötigen 1,7 Milliarden S bemüht sein muß und von einer allfälligen Schuldenstreichung stärker betroffen sein dürfte.

4.3.4.1 Der RH beanstandete, daß die VA die Bonität der ZP und des AK nicht vor Vertragsabschluß geprüft hatte. Weiters kritisierte er, daß die VA ihre zu erwartenden Forderungen gegen die ZP großteils nicht durch die Vereinbarung von Sicherheiten geschützt hatte und daß sie wegen der schlechten finanziellen Lage der ZP auf die lt Liefervertrag ohnedies nur für zwei Raten vorgesehenen Sicherheiten schließlich verzichtet hatte. Angesichts der offensichtlichen wirtschaftlichen Schwäche der ZP alleine und der sich bereits durch Gesellschafterwechsel abzeichnenden schweren finanziellen Pro-



bleme des AK wäre eine stärkere Absicherung der VA nötig gewesen. Weiters bemängelte der RH, daß die VA ihre Außenstände gegenüber der ZP stetig hatte wachsen lassen und keinerlei erkennbare Maßnahmen gesetzt hatte, um rechtzeitig die vertraglichen Zahlungen zu erhalten. Das Streben der VA, den Bonus zu erhalten, dürfte dabei eine Rolle gespielt haben. Durch diese Fehler der VA war nach Ansicht des RH ihre Forderung gegen die ZP überhaupt erst so hoch angestiegen und ihr Engagement von geplanten 60 Mill S auf 885,8 Mill S gewachsen, wobei der RH eine weitere Steigerung annimmt.

4.3.4.2 Dagegen wandte die VA ein, bezüglich der Bonität des AK sei sie mit der FGG in Kontakt gestanden; weiters wäre für sie diesbezüglich die Haltung der Republik Österreich und des Landes Stmk maßgebend gewesen und sie hätte die Finanzierung durch den WWF und einen FGG-garantierten Bankkredit als ausreichend sicher erachtet.

Dem hielt der RH entgegen, daß der Bericht der FGG zum Projekt Pöls letztlich keine eindeutige Stellungnahme zur Bonität des AK bezog und außerdem erst ein halbes Jahr nach Abschluß der Verträge zwischen der VA und der ZP vorlag. Weiters hatte die ZP später die für das Projekt vorgesehenen zufließenden Mittel zur Abdeckung der laufenden Abgänge herangezogen. Schließlich war auch die Eigenkapitalaufbringung durch die Gesellschafter nur vertraglich vereinbart und dies letztlich sanktionslos.

4.3.4.3 In seiner Stellungnahme wandte der Vorstand ein, die Außenstelle der VA im Land des AK sei befragt worden und es wäre keine Information vorgelegen, welche Anlaß zur Sorge gegeben hätte. Der AK sei als einer der „größten und potentesten“ Papierhersteller Europas angesehen worden. Über den Eigentumsvorbehalt bis zur Fertigstellung hinausgehende Sicherheiten waren nicht möglich, „weil alles andere bereits an die Banken verpfändet war“. Eine Einstellung der Arbeiten in Pöls hätte den Konkurs der ZP bedeutet.

#### 4.4 Bisherige und künftige Belastungen der VA aus der ZP

4.4.1 Der Auftrag ließ die VA einen Überschuß von 224 Mill S erwarten, den sie aber — angabegemäß aus optischen Gründen — nicht als Gewinn, sondern als Vorsorge für Vertragsrisiken und -strafen sowie für Kostenüberschreitungen auswies. Hätten damals die später für den gesamten Chemieanlagenbau geänderten Gemeinkostensätze gegolten, wäre mit einem Überschuß von 285 Mill S zu rechnen gewesen.

Per Ende Jänner 1986 erwartete die VA Anfang März 1986 einen Auftragsverlust von 38,9 Mill S (einschließlich Pönaleregulierung) zuzüglich Ausschuß- und Entwicklungskosten von 9,3 Mill S.

4.4.2 Bis Ende 1984 neutralisierte die VA in ihren Jahresrechnungen die erwarteten Teilrechnungsgewinne von zuletzt 145,1 Mill S, wies daneben bis 1983 Rückstellungen für Gewährleistungen aus (Ende 1983: 8,0 Mill S) und bildete zu den angewachsenen Verzugszinsen von 86,2 Mill S eine volle Wertberichtigung.

Bei Beendigung der örtlichen Erhebungen durch den RH im Jänner 1986 rechnete die VA noch mit einem Auftragsverlust von 85,0 Mill S und einer Erhöhung der Wertberichtigungen für Verzugszinsen um 50,7 Mill S. Somit wären 1985 135,7 Mill S ergebniswirksam geworden, insgesamt für den Auftrag einschließlich Ausschuß und Entwicklung 231,2 Mill S. Wendet man diese Bilanzierungsabsicht der VA auf den letztgültigen Auftragsverlust von 38,9 Mill S an, so wären 1985 89,6 Mill S ergebniswirksam geworden und 1982 bis 1985 samt Ausschuß und Entwicklung insgesamt 185,1 Mill S als Verluste zu verbuchen gewesen. Bei Berichtsfertigstellung durch den RH Mitte Mai 1986 lag aber noch kein endgültiger Jahresabschluß vor.

4.4.3.1 Die VA hatte dem RH anläßlich seiner örtlichen Prüfung erklärt, sie beabsichtige, in der Bilanz 1985 ihre Beteiligung zum Buchwert von damals 87,9 Mill S auf 1 S abzuwerten; die Forderungen gegen die Republik Österreich von 80,6 Mill S sowie gegen die ZP von 717,3 Mill S sollten jedoch nicht wertberichtigt werden.

4.4.3.2 Angesichts der bisherigen Weigerung der Republik Österreich und der ÖIAG, die von der VA interimistisch für die Republik Österreich gezeichneten Aktien zu übernehmen und zu vergüten, angesichts der weiterhin gegebenen Überschuldung der ZP, der bisher nur auf Zeit verhinderten Insolvenz der ZP, der vorerst nicht zu erwartenden Zahlungen der Jahresraten von 100 Mill S an die VA und angesichts der künftigen Verluste und des noch unfinanzierten Kapitalbedarfs der ZP von 1,7 Milliarden S allein bis 1990 — was letztlich eine Schuldenstreichung nahelegt — kritisierte der RH die Absicht der VA, im Jahresabschluß 1985 keine kräftigen Wertberichtigungen zu diesen Forderungen von zusammen 797,9 Mill S zu bilden. Seiner Ansicht nach würde dieses — auch von Wirtschaftsprüfern in Frage



gestellte — Verhalten der VA dem imparitätischen Realisationsprinzip widersprechen und ließe das Ergebnis 1985 der VA um bis zu 797,9 Mill S zu günstig erscheinen.

4.4.3.3 In seiner Stellungnahme führte der Vorstand aus, inzwischen habe sich die Forderung gegenüber der ZP durch Zahlung im April 1986 von 169 Mill S im Zuge der Kapitalerhöhung durch die VA in gleicher Höhe gesenkt. Im Rahmen der Pauschalwertberichtigung werde für die restliche Forderung eine entsprechend größere Vorsorge gebildet. Auch die neuen Aktien seien zT wertberichtigt worden.



## 5 AUSTRIA MICROSYSTEME INTERNATIONAL GesmbH

### Inhaltsverzeichnis

	Seite
5.1 Entstehung der Beteiligung .....	43
5.2 Errichtung der Beteiligungsgesellschaft .....	43
5.3 Beteiligungsergebnis .....	45
5.4 Verlustursachen .....	46
5.5 Organverantwortung .....	46
5.5.1 Allgemeines .....	46
5.5.2 Aufsichtsrat der VA .....	47
5.5.3 Stellung der ÖIAG .....	47

#### 5.1 Entstehung der Beteiligung

5.1.1 Das rasche Vordringen der Elektronik in den bestehenden Tätigkeitsgebieten der VA führte Ende der siebziger Jahre bei dieser zur Überlegung, die schnell wachsende, neue Technologie für die erwünschte Umstrukturierung der Unternehmung zu nutzen. Mit der Untersuchung der Möglichkeiten und der Ausarbeitung entsprechender Konzepte beauftragte die VA eine international tätige Unternehmensberatung. Deren Mitte 1980 vorgelegte erste Studie zeigte verschiedene Ansatzpunkte auf. Insb wurde auf zwei grundlegende verschiedene Strategiemöglichkeiten und deren Vor- bzw Nachteile — nämlich Aufbau in kleinen Schritten oder Einstieg in eine höher entwickelte Stufe — hingewiesen.

5.1.2 Die VA entschied sich für die sehr ehrgeizige und riskantere zweite Variante. Dabei lag die Annahme zugrunde, über hochqualifiziertes Personal sowie über die sehr hohen erforderlichen Finanzmittel (1 bis 2 Mrd S pro Jahr) verfügen zu können.

Da die VA auf diesem Gebiet keinerlei Erfahrung besaß und ein gewaltiger technischer Vorsprung aufzuholen war, kam nur ein Know-how-Erwerb im Wege eines Gemeinschaftsprojektes mit einem qualifizierten Partner in Betracht.

5.1.3 Die Schwierigkeiten, einen geeigneten Partner zu finden, sowie die Besonderheiten der Branche waren bekannt. Die Berater wiesen auch auf die Notwendigkeit hin, bei einem derartig ehrgeizigen Konzept unbedingt eine eigene personelle Aufstockung mit technischen Spitzenkräften vorzunehmen.

Diesen Hinweisen ist die VA nach Feststellung des RH später nicht gefolgt. Sie nahm vielmehr an, sich bei der Durchführung weitgehend auf den Partner verlassen zu können (vgl 5.2.6), bzw glaubte sie, sich mit dem Aufbau einer entsprechenden Kapazität bei der Beteiligungsgesellschaft begnügen zu können.

5.1.4 Die Suche und Auswahl des Partners „American Microsystems Inc.“ (AMI) erfolgte mit Hilfe derselben Unternehmensberatungsfirma, nachdem die Produktionssparte „kundenspezifische Schaltungen“ als aussichtsreichste Zielgruppe ausgewählt worden war. AMI war eine der wenigen, an einem Gemeinschaftsprojekt mit der VA überhaupt interessierten Firmen. Für das, aufgrund einer Marktstudie für Europa sich ergebende aussichtsreiche Marktsegment beurteilten die Berater AMI als technisch führend. Allerdings enthielt die Studie auch Hinweise auf Schwächen in anderen, als weniger interessant eingestuft, Marktsegmenten sowie in der Ertragslage von AMI.

#### 5.2 Errichtung der Beteiligungsgesellschaft

5.2.1 Die Anfang 1981 mit AMI begonnenen Gespräche führten wegen des von AMI ausgeübten Zeitdrucks schon im Mai zu einem Grundsatzvertrag. Nach nochmaliger Analyse des bei AMI vorhandenen technischen Know-hows (bzw der damit in Europa erhofften Marktmöglichkeiten) kam es im August 1981 zu einem umfangreichen, endgültigen Vertragswerk.

Laut Stellungnahme der VA wäre auch von ihrer Seite versucht worden, die Gespräche rasch zu einem konkreten Ergebnis zu führen. Ein allfälliger Zeitdruck hätte nach Auffassung der VA keinen Einfluß auf die Qualität der endgültigen Verträge gehabt.



Vereinbart wurde die gemeinsame Errichtung einer Unternehmung zur Halbleiterproduktion nach AMI-Lizenz in Österreich, der auch ein Verkaufsrecht für Europa übertragen wurde. AMI sollte die technischen Grundlagen einschließlich der bereits vorhandenen Produktentwicklungen für die österreichische Tochtergesellschaft in Form der Einbringung als Sacheinlage liefern, gegen separate Kostenvergütung die notwendige personelle Unterstützung beistellen und weiterhin die Versorgung mit dem modernsten Prozeß-Know-how gewährleisten. Zukünftige Produktentwicklungen von AMI sollten gegen zusätzliche Vergütung ebenfalls laufend verfügbar sein. Weiters sagte AMI eine weitgehende Einschränkung der eigenen Direktlieferungen nach Europa zu.

5.2.2 Der Europaumsatz von AMI sollte lt deren Angaben 1981 rd 26 Mill US \$ betragen und bis 1983 (geplantes erstes Produktionsjahr) auf 47 Mill US \$ bzw 1985 auf 75 Mill US \$ steigen. Die Direktlieferungen aus USA sollten sich ab 1984 auf rd 10 Mill US \$ einpendeln. Die Berater bestätigten, daß ein Großteil dieser Prognose auf bereits vorhandenen Aufträgen beruhe. Dadurch würde es der neuen Gesellschaft möglich sein, im ersten Produktionsjahr die geeigneten Aufträge gleich selbst zu übernehmen und sofort einen Jahresumsatz von 24 Mill US \$ zu erzielen.

Dies war nach Ansicht des RH in Anbetracht von zu erwartenden Anlaufproblemen und der gleichzeitig notwendigen Mitarbeiterschulung unrealistisch, auch wenn dies sowohl von AMI als auch von den Beratern für möglich gehalten wurde. Der Planung lagen weiters jährliche Umsatzsteigerungen von rd 30 Mill US \$ und bereits für 1985 ein Überschreiten der Gewinnschwelle zugrunde.

5.2.3 Der gesamte voraussichtliche Kapitalbedarf bis 1985 war in den Verhandlungen zunächst mit rd 83 Mill US \$ ermittelt worden. Für die zu gründende „AUSTRIA MICROSYSTEME INTERNATIONAL GesmbH“ (AMI-A) vereinbarten die Partner ein Stammkapital in Höhe von 33 Mill US \$, wovon die VA 49 vH übernahm. Für das einzubringende Know-how erhielt AMI ohne eigene Kapitaleinzahlung eine 50 vH-Beteiligung. Für das 51. Beteiligungsprozent hätte AMI formal eine Bareinzahlung von 5,4 Mill S zu leisten gehabt. Diesen Betrag übernahm jedoch die VA im Wege eines unverzinslichen Darlehens an AMI und erhielt dafür die unbefristete Option, dieses Darlehen ohne weitere Zahlung in eine Beteiligungserhöhung auf 50 vH umwandeln zu können.

5.2.4 Die Kosten für die analoge Beteiligung der VA an den bestehenden vier europäischen Vertriebstöchtern der AMI betrugen 8 Mill US \$ und repräsentierten im wesentlichen den geschätzten Wert der vereinbarten Marktrechte bzw des vorhandenen Marktanteiles. Zusätzlich übernahm die VA um rd 7 Mill US \$ Vorzugsaktien der AMI zum damaligen Kurswert.

5.2.5 Die vor Vertragsabschluß erstellte 10-Jahres-Vorschaurechnung („Geschäftsplan“) der VA ergab einen höheren voraussichtlichen Gesamtkapitalbedarf. Aufgrund eines vertraglich festgelegten Verhältnisses von Eigen- zu Fremdkapital von maximal 1 : 2 mußte daher zwischen dem zweiten und vierten Geschäftsjahr mit weiteren Kapitaleinzahlungen von 11,34 Mill US \$ je Partner gerechnet werden. Im vierten Geschäftsjahr — dem zweiten Produktionsjahr — sollte bereits ein Produktionsumsatz von 56 Mill US \$ und im fünften Geschäftsjahr der erste Jahresgewinn erzielt werden.

5.2.6 In den Verhandlungen mit AMI gelang es der VA nicht, alle von den Beratern als wichtig eingestuften Voraussetzungen in der empfohlenen Form zu erreichen. Die VA bestand nicht auf einer baren Kapitaleinzahlung durch AMI, sondern begnügte sich zB mit der vertraglichen Vereinbarung der beidseitigen Nachschußpflicht in Abhängigkeit vom Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital. Die VA ging grundsätzlich davon aus, daß AMI im gleichen Maß am Erfolg des Projektes interessiert sein müsse, da jede negative Abweichung vom Geschäftsplan zu einer entsprechenden Kapitaleinzahlung beider Gesellschafter führen mußte.

Außerdem vertraute die VA voll darauf, daß AMI mit ihrer branchenspezifischen Erfahrung geeigneter sei, die Prozeß-, Produkt- und Führungskräfteauswahl zu treffen und die laufende Geschäftsführung zu organisieren. Die VA akzeptierte daher die Federführung von AMI. Damit erhielt AMI entscheidenden Einfluß auf die Aufbaustrategie und die laufende Geschäftsführung vom AMI-A. Allerdings hatte die VA mangels eigener, auf diesem Spezialgebiet ausreichend qualifizierter Führungskräfte keine andere Wahl.

Nach Ansicht des RH wurde dabei das Risiko zu wenig bedacht, daß AMI die großteils auf dem amerikanischen Inlandsmarkt erworbenen Erfahrungen und die dort üblichen Geschäftsführungsmethoden auch beim Aufbau des Werkes und des europäischen Marktes ohne Anpassung an die lokalen Gegebenheiten anwenden würde. Als nachteilig erwies sich nach Ansicht des RH auch, daß die Geschäftsführung und die Verkaufsleitung innerhalb der erst kurzen Aufbauphase schon zum dritten Mal neu besetzt werden mußte.



Nach Stellungnahme der VA wäre es durchaus beabsichtigt gewesen, daß die AMI ihre in den USA bewährten Geschäftsführungsmethoden auch beim Aufbau des Werkes anwendet, um den Erfolg auch in Österreich zu erzielen. Die erforderliche Anpassung an lokale Gegebenheiten sollte durch die Tätigkeit der VA-Vertreter in der Generalversammlung und der österreichischen Mitarbeiter in den leitenden Funktionen (insb des Assistenten des amerikanischen Geschäftsführers) sichergestellt werden. Für den bisher nicht zufriedenstellenden Erfolg schienen der VA mangelnde Anpassung an lokale Gegebenheiten nicht ausschlaggebend gewesen zu sein. Der europäische Markt würde im wesentlichen über lokale Verkaufsgesellschaften mit jeweils einheimischem Personal bearbeitet.

Nach Ansicht des RH war es unzureichend, sich fachlich auf eine Beratungsfirma und auf den eigenen erst im Aufbau befindlichen Elektronikbereich zu verlassen. Zuerst hätte ein Fachmann auf diesem Gebiet gefunden werden müssen, dem vollverantwortlich die Projekt- bzw später ein maßgeblicher Teil der Geschäftsleitung hätte übertragen werden können. Der mit der Projektleitung Beauftragte der VA verfügte nach Auffassung des RH noch nicht über die hierfür notwendige umfassende Erfahrung und erhielt auch nicht die notwendigen Kompetenzen.

5.2.7 Die Unternehmung wurde mit Gesellschaftsvertrag vom 15. Oktober 1981 mit Sitz in Linz errichtet. Alle wichtigen oder grundsätzlichen Entscheidungen blieben vertragsgemäß der Generalversammlung vorbehalten, die meist quartalsweise zusammentrat und in der die VA nicht überstimmt werden konnte. Die VA war darin durch das für den Elektronikbereich zuständige Vorstandsmitglied, den Finanzvorstand und den Leiter der Rechtsabteilung der VA vertreten.

Nach Ansicht des RH erschwerten die aufgrund von Weisungen der Generalversammlung vorgegebenen optimistischen Planungen ein zeitgerechtes Erkennen der kommenden Probleme, zumal dadurch auch bei der Geschäftsführung der Eindruck entstehen konnte, daß ein Erreichen der Planwerte von ihr gar nicht erwartet wurde.

Eine Neubesetzung der Generalversammlung von seiten der VA war nach dem überraschenden Vorstands-Wechsel bei der VA Ende 1985 vorläufig nicht erfolgt.

5.2.8 Obwohl klar war, daß bei der bewußt eingegangenen, vorläufigen technischen Abhängigkeit die Konkurrenzfähigkeit der AMI-A völlig von dem Standard der weiteren Prozeß- und Produktentwicklung bei AMI und dieser wiederum von deren personeller Besetzung und Geschäftspolitik abhängig sein würde, bestand die VA nicht auf eine Möglichkeit zur Direktinformation über die Gebarung der AMI. So wäre zB ein Sitz im „board of directors“ der AMI, wie es die Berater empfohlen hatten, vorteilhaft gewesen, jedoch wurde ein solcher von AMI vorerst nicht zugestanden; nach Übernahme der AMI durch eine andere Unternehmung (vgl Pkt 5.4.1) war diese Möglichkeit nicht mehr gegeben.

### 5.3 Beteiligungsergebnis

5.3.1 Die als Ausgangsbasis geplanten Europaumsätze der AMI stellten sich schon Ende 1981 als bei weitem nicht erreichbar heraus. Der im Februar 1982 der Generalversammlung vorgelegte Umsatzplan wich von den ursprünglichen Planwerten um mehr als 50 vH ab. Anhaltende Verkaufsprobleme führten in den Folgemonaten zu weiteren Planreduktionen, wobei allmählich auch Probleme bzw Verzögerungen der AMI bei Lieferterminen und bei Produktentwicklungen eine Rolle spielten.

Gleichzeitig verzögerten sich die Lieferung und Installation wesentlicher Produktionseinrichtungen wegen unvorhergesehen großer Probleme bei der Erlangung der notwendigen amerikanischen Exportgenehmigung um fast ein Jahr.

5.3.2 Durch den verspäteten Produktionsbeginn, die weit unterschätzten Anlaufschwierigkeiten bzw durch eine unzureichende technische Unterstützung und eine teilweise noch unbefriedigende Personalqualifikation konnte die bis Mitte 1984 auf dem europäischen Markt vorhandene außerordentliche Nachfragesteigerung nicht genutzt werden.

Der Umsatz für 1983 betrug nur rd 0,5 Mill US \$ und für 1984 rd 8,6 Mill US \$ gegenüber ursprünglichen Planwerten von 24 bzw 56 Mill US \$. Die der Generalversammlung im Mai 1984 vorgelegte weitere Planung — die im übrigen stets die Abschreibung des aktivierten Know-how außer Ansatz ließ — sah daher für 1985 keinen Gewinn mehr vor. Im September 1984 wurde für 1985 sogar bereits ein Verlust von über 9 Mill US \$ angekündigt. Die Verantwortlichen der VA blieben dennoch überzeugt, durch weitere Verhandlungen mit AMI eine stärkere Unterstützung und insb eine zusätzliche Werksauslastung erreichen zu können. Sie vertrauten weiterhin den allgemein gehaltenen Zusagen über Produktionsverlagerungen aus USA bzw der zusätzlichen Öffnung des amerikanischen Marktes für AMI-A.

5.3.3 Bis Ende 1985 wiesen die Bilanzen der AMI-A einen Verlust von rd 480 Mill S aus. Dabei war



zu berücksichtigen, daß zusätzlich rd 30 Mill S von der Arbeitsmarktförderung übernommen und rd 86 Mill S als Anlaufkosten aktiviert worden waren.

Das vorläufige Ergebnis für 1985 (Jahresverlust rd 224 Mill S) basierte außerdem auf außerordentlichen Erträgen von 185 Mill S, die aus dem Verzicht auf Darlehen durch die Gesellschafter (150 Mill S) bzw einem Zuschuß der Finanzierungsgarantiegesellschaft (FGG) von 35 Mill S zustande kamen.

5.3.4 Die nach Ansicht des RH erstmals realistische Planung für 1986 zeigte eine positive Tendenz, jedoch erneut einen voraussichtlichen Verlust in ähnlicher Größenordnung. Durch weitere, zwischen den Partnern bereits vereinbarte Gesellschafterzuschüsse von rd 440 Mill S im Jahr 1986 und gleichzeitige radikale Abschreibungen des aktivierten Know-how und eines Teiles der maschinellen Anlagen sollte eine deutliche Verbesserung der Bilanz 1986 erreicht werden.

5.3.5 Das finanzielle Engagement der VA aus dem Kauf der Marktrechte und Kapitaleinzahlungen belief sich Ende 1985 auf rd 590 Mill S. Dazu kamen offene Forderungen an AMI-A von rd 182 Mill S, eine eventuell zurückzuzahlende Unterbeteiligung des Landes Steiermark von 80 Mill S und Haftungen für Kreditaufnahmen der AMI-A über rd 400 Mill S. Weitere Forderungen von 75 Mill S hatte die VA bereits 1985 in einen Gesellschafterzuschuß umgewandelt und plante für 1986 die weitere Umwandlung ihrer Forderungen bzw Zufuhr von Eigenmitteln in Höhe von insgesamt 220 Mill S (vgl 5.3.4). Insgesamt wurden von der VA 1985 552,6 Mill S wertberichtigt.

Die vom Bund und Land Steiermark gewährten, speziellen Förderungen (zusätzlich zu den normalen Investitionsprämien) hatten unter Berücksichtigung von Zinsvorteilen aus geförderten Krediten einen Wert von über 300 Mill S.

#### 5.4 Verlustursachen

5.4.1 Die bisherigen Verluste hatten nach Feststellung des RH verschiedene Ursachen. Schon das ursprüngliche Konzept sah Anlaufverluste und einen Jahresgewinn erst im dritten Produktionsjahr vor. Die technischen und personellen Probleme wurden unterschätzt und die Markteinschätzung beruhte auf einem unbegründeten Optimismus, welcher allerdings auch von den Beratern geteilt wurde.

Nachträglich war nicht genau feststellbar, welcher Anteil bei den Anlaufschwierigkeiten der nicht befriedigenden technischen Unterstützung durch AMI zukam bzw ab wann und inwieweit die zunehmenden eigenen Schwierigkeiten der AMI und der weltweite Markteinbruch zu Beginn des Jahres 1985 ausschlaggebend waren. Kurz nach Abschluß der Beteiligungsverträge war AMI als Tochtergesellschaft von einer anderen, branchenfremden, amerikanischen Unternehmung übernommen worden. Entgegen der Einschätzung durch den VA-Vorstand wirkte sich dies auf die Leistungsfähigkeit von AMI, insb wegen personeller Konsequenzen, eher nachteilig aus. Der VA wurde dies erst relativ spät bewußt (vgl Pkt 5.2.8), wozu auch die eingeschränkte Mitwirkung bei der Geschäftsführung der AMI-A beitrug.

5.4.2 Als weitere Verlustursache kam der durch die Verzögerungen bei der Erlangung der amerikanischen Exportgenehmigung fast um ein Jahr verschobene Produktionsbeginn und die dadurch veräußerte Nutzung der starken Marktnachfrage 1983/84 hinzu.

5.4.3 Die bisherigen, auch durch einen weltweiten Markteinbruch bedingten Verluste der AMI-A waren nach Ansicht des RH weniger kritisch zu beurteilen als die verminderte Aussicht, im Zuge der weiteren technischen Zusammenarbeit mit AMI ausreichende Unterstützung zu erhalten. Auf den sofortigen Aufbau entsprechender eigener technischer Entwicklungskapazitäten und auf ein entsprechend umfangreiches Schulungsprogramm war von seiten der VA im Vertrauen auf die vertraglichen Zusicherungen und die erhoffte Kapazität von AMI vorerst zu wenig Gewicht gelegt worden, obwohl im ursprünglichen Konzept dafür 7 Mill US \$ angesetzt waren. Später wurden derartige Bemühungen durch die aufgetretenen Anlaufprobleme beeinträchtigt. Die von AMI entscheidend beeinflusste Geschäftsführung folgte der kurzfristig orientierten amerikanischen Geschäftspolitik, die vor allem auf Kostenminimierung Wert legte.

Bei der Standortwahl — die ursprünglich immer wieder als ganz entscheidend hervorgehoben worden war — wirkte sich ua die Höhe der finanziellen Landesförderung mitentscheidend aus. Standorte westlich von Linz wurden nicht in Betracht gezogen. Daraus zeigte sich nach Ansicht des RH der Einfluß von einmaligen Förderungen auf die Standortwahl.

#### 5.5 Organverantwortung

##### 5.5.1 Allgemeines

Nach Auskunft der VA-Vertreter in der Generalversammlung der AMI-A war die dauernde Abweichung von der ursprünglichen Planung und die kritische Situation der AMI-A erst Anfang 1985 wirklich



deutlich geworden und deshalb auch erst am 5. Februar 1985 ein entsprechender Bericht an den VA-Gesamtvorstand erfolgt.

Spätestens der Bericht der Geschäftsführung von AMI-A im September 1984, in dem für 1985 ein um 30 vH schlechteres Ergebnis als für 1984 angekündigt wurde, wäre schon Anlaß für eine Information des Gesamtvorstandes der VA gewesen. Statt zu diesem Zeitpunkt von seiten der VA allmählich die Zusagen von AMI etwas kritischer zu betrachten und bereits intensiv mit der Suche nach grundsätzlichen Alternativen zu beginnen, verwarfen auch die Vertreter der VA in der Generalversammlung im November 1984 nochmals die Planung für 1985; diese gab die Weisung, die Planung mehr auf kurzfristige Rentabilität und auf das Ziel eines ausgeglichenen Betriebsergebnisses für 1985 statt auf langfristige Unternehmungsentwicklung anzulegen.

#### 5.5.2 Aufsichtsrat der VA

5.5.2.1 Aus den Berichten an den AR der VA war meist nur Optimismus und die wiederholte Bestätigung eines „planmäßigen Verlaufes“ zu entnehmen, wovon nach Ansicht des RH keinesfalls gesprochen werden konnte. Der Vorstand erwähnte nicht, daß sich die Europa-Umsätze von AMI und 1984 der Produktionsanteil von AMI-A an diesen Umsätzen bei weitem nicht entsprechend den ursprünglichen Annahmen entwickelten.

Die Folgen des um Monate verspäteten Produktionsbeginnes waren im AR als nicht gravierend dargestellt und insb stets die Überschreitung der Gewinnschwelle im Jahr 1985 bestätigt worden. Aus der Darstellung ging nicht hervor, daß die Abschreibung des aktivierten Know-how dabei gar nicht berücksichtigt war.

5.5.2.2 Zusammenfassend kam der RH zu der Schlußfolgerung, daß die Informationen des AR bis Mitte 1985 nicht so umfassend und klar erfolgten, wie es zu erwarten und zur richtigen Beurteilung der Lage notwendig gewesen wäre. Die erstmals ausführlichere Berichterstattung in der AR-Sitzung vom 4. Juli 1985 führte zur Festlegung, daß der Themenbereich „Neuprojekte Elektronik und AMI-A“ in der nächsten AR-Sitzung als Sonderbericht behandelt werden sollte. Dieser löste in der AR-Sitzung vom 17. Oktober 1985 die Einsetzung eines „Arbeitsausschusses Elektronik“ aus, der am 31. Oktober 1985 und am 24. Jänner 1986 tagte. Im übrigen verwies der RH aber auch auf die Schwierigkeit, das überaus vielfältige Geschäftsvolumen der VA mit seinen zT außergewöhnlichen Sachverhalten und ganz unterschiedlichen Problematiken in nur vier AR-Sitzungen jährlich erschöpfend zu behandeln.

In ihrer Stellungnahme führte die VA aus, daß sie die voraussichtliche Entwicklung lange Zeit unrichtig einschätzte und glaubte, den break-even-point 1985 erreichen zu können, weshalb auch der AR in diesem Sinne informiert wurde. Als sich die Situation im Jahre 1985 tatsächlich wesentlich schlechter als angenommen entwickelte, erfolgte hierüber eine entsprechende Information an den AR.

#### 5.5.3 Stellung der ÖIAG

5.5.3.1 Ebenso wie der AR der VA hob die ÖIAG bei Genehmigung der Beteiligung neben der erhofften positiven Auswirkung auf die österreichische Volkswirtschaft die besonderen Risiken und Unsicherheiten hervor. Dies wirkte sich nur in einem allgemein formulierten Ersuchen an die VA „um besonderes Augenmerk und um geeignete personelle und organisatorische Maßnahmen“ aus. Konkrete Auflagen, wie zB laufende Vorlage der wesentlichen Plan/Ist-Vergleichswerte, insb während der Anlaufzeit, wurden nicht erteilt.

In ihrer Stellungnahme wies die ÖIAG darauf hin, daß nach der Inbetriebnahme (Herbst 1983) im AR der VA laufend bezüglich AMI-A gefragt worden sei.

5.5.3.2 ÖIAG-intern bestanden noch nach der Genehmigung im AR der VA vom 7. Juli 1981 aufgrund von zwischenzeitig zusätzlich eingeholten Beratungen und der vertraglich vorgeschriebenen Konsultation mit einer dritten Unternehmung Bedenken bezüglich der Richtigkeit verschiedener Projektvoraussetzungen. Da die VA auf ihren Standpunkten beharrte, vertraute die ÖIAG letztlich deren Fachkompetenz. Die Bedenken in der ÖIAG erwiesen sich später teilweise als berechtigt.

Die Zweckmäßigkeit, ausgerechnet bei einer Grundstufe der Halbleitererzeugung zu beginnen, um den großen — österreichweiten — Rückstand auf dem Gebiet der Elektronik aufzuholen, und ob dafür gerade die VA besonders geeignet sein würde, hat die ÖIAG damals grundsätzlich nicht in Frage gestellt. In einer VA-AR-Ausschußsitzung anfangs 1986 vertrat das zuletzt ressortzuständige ÖIAG- bzw VA-Vorstandsmitglied nunmehr zu letzterem eine negative Auffassung. Der RH hat schon anlässlich



der Gebarungsüberprüfung der ÖIAG 1983 (Nachtrag zum Tätigkeitsbericht des RH über das Verwaltungsjahr 1983, Abs 87.38.2 und 87.63.2) bemängelt, daß diese kein strategisches Strukturkonzept entwickelt hatte.

Hiezu bemerkte die ÖIAG in ihrer Stellungnahme, daß sie dem entsprechenden VA-Elektronik-Konzept auch im Interesse der ÖIAG-Gruppe beigetreten sei.

5.5.3.3 Am 10. August 1981 genehmigte der AR der ÖIAG die Beteiligung aufgrund eines Antrages der VA, in dem der durch die Nachschußpflicht zusätzlich erwartete Finanzbedarf kurzfristig von 11,35 Mill US \$ je Partner auf 3 Mill US \$ je Partner verringert worden war. Diese Vorgangsweise ist nach Ansicht des RH insofern zu kritisieren, als noch am 16. Juli 1981 der VA-Vorstand den Betrag von 11,35 Mill US \$ „gemäß gültigem Geschäftsplan“ (vom 3. Juli 1981) bekanntgegeben hatte.

Bei tatsächlichem Vorliegen derartig verschiedener Geschäftspläne wäre die Planung überhaupt in Frage zu stellen gewesen. Wie der RH feststellte, handelte es sich bei dieser optimistischeren Variante um eine, für die VA nicht überprüfbare Durchrechnung der AMI. Die späteren, tatsächlich höheren Kapitalzuführungen nahmen die ÖIAG-Vertreter im AR der VA dann ebenso zur Kenntnis wie die wiederholten Bestätigungen eines planmäßigen Fortganges. Obwohl Ende 1983 ÖIAG-intern erhebliche Planabweichungen erkannt worden waren, hat die ÖIAG im Jahr 1984 — aufgrund der nach Stellungnahme der ÖIAG glaubwürdigen Aussagen des zuständigen Vorstandsmitgliedes der VA und seiner Hinweise auf Vereinbarungen mit AMI — nach Ansicht des RH nicht intensiv genug nachgefragt.



## 6 Bereich Finalindustrie

### Inhaltsverzeichnis

	Seite
6.1 Unternehmungspolitik und -konzepte .....	49
6.1.1 Allgemeines .....	49
6.1.2 Strukturkonzept 1980 .....	50
6.1.3 Strukturkonzept 1984 .....	51
6.1.4 Koordinierung .....	52
6.1.5 Forschung und Entwicklung (F u E) .....	53
6.2 Unternehmungspolitische Erklärungen der ÖIAG .....	53
6.3 Finalbereich Linz .....	54
6.3.1 Allgemeines .....	54
6.3.2 Finalbereich Linz/Maschinenbau (TLM) .....	55
6.3.3 Finalbereich Linz/Stahl- und Apparatebau (TLS) .....	56
6.4 Finalbereich Bauten, Anlagen, Finalsyste (TF) .....	58
6.4.1 Gesamtübersicht .....	58
6.4.2 Systembau (TFB) .....	59
6.4.3 Finalsyste und Umweltschutz (TFS) .....	59
6.5 Finalbereich Zeltweg (TZ) .....	60
6.5.1 Gesamtübersicht .....	60
6.5.2 Bergtechnik .....	61
6.5.3 Produkte des allgemeinen Stahl- und Maschinenbaues .....	62
6.5.4 Eisenbahnwesen und Weichenbau (WB) .....	63
6.6 Konzerngesellschaften des Finalbereiches .....	63
6.6.1 Binder & Co AG (Binder) .....	63
6.6.2 VOEST-ALPINE Hebetchnik und Brückenbau AG (VA-HEBAG) .....	63
6.6.3 VOEST-ALPINE Montage Gesellschaft mbH (VAM) .....	63
6.7 Zusammenfassende Beurteilung .....	64

### 6.1 Unternehmungspolitik und -konzepte

#### 6.1.1 Allgemeines

6.1.1.1 Der Unternehmungsbereich Finalindustrie (Finalbetriebe der Muttergesellschaft und der Tochtergesellschaften, T) entwickelte seine Aktivitäten in den Marktfeldern Energietechnik, Maschinen- und Fertigungstechnik, Bergtechnik und Tunnelbau, Transport und Umschlag, Bauten und Anlagenmontagen, Umweltschutztechnik und Öl- und Gasfeldtechnik.

Die einzelnen Produkte des Unternehmungsbereiches Finalindustrie sind im Rahmen der Muttergesellschaft (T/VA-AG) den Finalbereichen Linz (TL), Bauten, Anlagen, Finalsyste (TF) und Zeltweg (TZ), dem Werk Liezen und acht rechtlich selbständigen, wirtschaftlich aber untergeordneten Tochtergesellschaften (TG) zugeordnet.



## 6.1.1.2 Gesamtübersicht über den Unternehmungsbereich T:

	Bruttoerlöse	Betriebsergebnis	Beschäftigte
	in Mill S		
Finalbereich T/VA-AG			
1981 .....	6 396	— 443	7 062
1985 .....	8 515	— 709	7 201
Finalbereich ins- gesamt (inkl TG)			
1981 .....	9 126	— 587	10 659
1985 .....	12 542	— 757	11 941

6.1.1.3 Sehr lange wurde vom Eigentümer die Auffassung vertreten, die Weiterverarbeitung von Grundstoffen sei vorwiegend Aufgabe der Privatindustrie. Dazu kam die ohnehin große Nachfrage nach Investitionsgütern innerhalb des Konzerns in der Wiederaufbauphase. Aus diesem Grund wurden vom Finalbereich der VA, der erst ab 1978 als eigener Unternehmungsbereich geführt wurde, die in den 60er und 70er Jahren erfolgten technologischen Veränderungen nicht rechtzeitig mitvollzogen. Der entsprechende Nachholbedarf konnte bis heute nicht gänzlich kompensiert werden.

6.1.1.4 Im Rahmen der schrittweisen Zusammenführung sind nach der Stahlfusion 1973 von Betrieben mit zT unterschiedlichsten Zielsetzungen laufend Programmvereinbarungen durchgeführt worden.

Diese stießen zumeist aber ebenso wie die notwendige Verminderung der Personalstände wegen der regionalen Bedeutung der Betriebe auf große Schwierigkeiten. Auf diese Weise sind die entsprechenden Reorganisationsmaßnahmen zu langsam gesetzt und bis heute nicht lückenlos durchgeführt worden.

6.1.1.5 Grundsätzlich wurde von der VA die Hereinnahme der Erzeugung von Hochtechnologieprodukten zum Bereichsziel erklärt. Es hat sich allerdings als sehr schwierig herausgestellt, im Finalbereich neue Produkte aufzubauen und gleichzeitig dem Wunsch des Eigentümers nach Beibehaltung des hohen Beschäftigtenstandes nachzukommen. Zudem mußten diese Anstrengungen in einer Zeit von sich rasch verringern den Produktlebenszyklen unternommen werden. Das bedeutet jedoch, daß der innovatorischen Aktivität und der dadurch verursachten finanziellen Belastung, aber auch den Anforderungen an die Qualifikation der Dienstnehmer besondere Bedeutung zukommt.

6.1.1.6 Der Unternehmungsbereich T liegt im Konzern der VA zwischen den Unternehmungskreisen Hütte (H) und Verarbeitung (V) als wesentlichen Vormateriallieferanten und dem Unternehmungsbereich Industrieanlagenbau (E) als — wenn auch von abnehmender Bedeutung — größtem Kunden. Während T für die Vormateriallieferungen keine Meistbegünstigungsklausel zugestanden bekam, kaufte E von T zu Marktpreisen ohne Präferenz für VA-Betriebe. Die jahrelang in weiten Bereichen von T fehlende führende Technologie für langfristig lebensfähige Sparten hat dazu beigetragen, daß T in eine gewisse Abhängigkeit von E geraten ist. Die von T angestrebten Änderungen zu einer branchenbezogenen statt funktionalen Abgrenzung zu E waren nicht durchsetzbar.

6.1.1.7 Ähnliche Produktprogramme aller Finalindustrieunternehmen, die zumeist als Klein- und Mittelbetriebe wesentlich kostengünstiger produzieren konnten, hätten es notwendig gemacht, der Konkurrenz gegenüber einen technologischen Vorsprung aufzubauen und zusätzlich die Vorteile eines Konzerns auszunützen. Im Gegensatz dazu ist in T — bedingt durch eine aus Konzernsicht vorgegebene Beschränkung in einigen Sparten auf reine Fertigungstechnologie (Verfahrenstechnik bei E) — zT reine Lohnfertigung betrieben worden. Das Lohngefüge der VA läßt eine derartige Auslastung der Betriebe auf Dauer aber sicherlich nicht zu und hat die hohen Verluste mitverursacht.

## 6.1.2 Strukturkonzept 1980

6.1.2.1 Im Rahmen des „Strukturkonzept 1980“ sind erstmals für T jene Bereichsziele definiert worden, welche als grundsätzliche Strategie für die Bewältigung der bekannten Strukturprobleme anzusehen waren.

Hauptaugenmerk sollte auf eine Straffung der Betriebsstrukturen ohne Schaffung neuer Kapazitäten, eine weitere Programmvereinbarung sowie die intensive Entwicklung neuer Produkte gelegt werden. Weiters war eine Senkung der Kosten durch Rationalisierung der Fertigung vorgesehen.

6.1.2.2 In der Folge stellte sich jedoch heraus, daß im Finalbereich T/VA-AG zwar die Umsatzentwicklung den Planvorstellungen folgte bzw diese sogar übertraf, die Ergebnissituation aber keinesfalls den Erwartungen entsprach (geplanter Betriebserfolg 1980 bis 1984 in Summe in etwa ausgeglichen,



1984 allein ein positives Betriebsergebnis von 222 Mill S; tatsächlicher Betriebserfolg während dieser Periode — 3 764 Mill S, davon 1984 — 1 250 Mill S).

6.1.2.3 Bei der Beurteilung dieses Ergebnisses müssen die folgenden — auch im „Strukturkonzept 1984“ angeführten — Aspekte besonders berücksichtigt werden. Infolge der hohen personellen Kapazitäten, die nicht ausreichend rasch an die Marktgegebenheiten angepaßt werden konnten, war es erforderlich, kurzfristig auslastungswirksam werdende Aufträge teilweise zu variablen Kosten hereinzunehmen, dies zT auch für Gesamtprojekte von E, bei denen T der Konkurrenz von Herstellern in Niedriglohnländern ausgesetzt war.

6.1.2.4 Weiters erforderten die eingeleiteten Umstrukturierungen und der Eintritt in neue Programme in einzelnen Sparten überdurchschnittlich hohe Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, Umstellungs- und Anlaufkosten, Aufbau von Vertriebsapparaten und Ausbildungsmaßnahmen. T war in wesentlichen Bereichen gezwungen, nicht nur den Technologierückstand gegenüber der Konkurrenz aufzuholen, sondern auch gleichzeitig die rasante technische Weiterentwicklung der anderen Unternehmungen bei einer sehr ungünstigen Ausgangsposition bezüglich Betriebsstruktur und insb auch Personalqualifikation mitzuvollziehen.

6.1.2.5 Nach Ansicht des RH war mit einer wesentlichen Ergebnisverbesserung in relativ kurzer Zeit nicht zu rechnen, weil das Produktionskostenniveau — insb die Löhne im Vergleich zur Konkurrenz — zu hoch, die Durchlaufzeiten zu lange, die Lagerbestände zu hoch, die Produktivität gering, die Fertigungstiefe überhöht und schließlich die Belastung der Produkte mit Overheadkosten zu stark war. Eine weitere Ursache für die negative Entwicklung war auch der Mangel an guten Produkten.

6.1.2.6 Infolge des Fehlens ausreichender Aufträge wurden zB die Panzerwannenfertigung (Lohnfertigung nach Kundenzeichnung) komplett eingestellt, der Behälterbau reduziert, der Stahl- und Apparatebau von der Fertigungsstundenkapazität her auf fast die Hälfte des ursprünglichen Volumens eingeschränkt. Damit verbunden war in TL auch ein Personalabbau von rd 3 800 (1981) auf rd 3 200 (1984) und in TZ von rd 2 500 (1981) auf rd 2 000 (1984).

Insgesamt sind jedoch der weltweite Nachfragerückgang nach Investitionsgütern und die Überkapazitäten im Maschinen- und Stahlbau von T zu wenig berücksichtigt worden.

Durch von außen kommende Einflüsse gingen auch die Umsätze in den Sparten Kerntechnik und Hydroenergie, Produktprogrammen mit hoher Technologie, stark zurück.

#### 6.1.3 Strukturkonzept 1984

6.1.3.1 Im „Strukturkonzept 1984“ wurde versucht, neue Lösungsansätze zu erarbeiten. Insb sollten weitere Kapazitätsanpassungen, die Einschränkung der Fertigungstechnik zugunsten von Montage, Assembling und Service, eine weitere Verringerung der Fertigungstiefe durch höhere Zukäufe, eine verstärkte Integration der Elektronik und ein Ausbau des Vertriebsnetzes vorgenommen werden. Zusammen mit der Feststellung der Notwendigkeit der Forcierung von Neuprodukten, der Optimierung produkt- und verwaltungsmäßiger Abläufe und der Reduzierung von Overheadkosten entsprachen die Ziele in etwa weiterhin denen des „Strukturkonzept 1980“.

Die sieben Geschäftsfelder wurden nach entsprechender Marktanalyse nach Wachstums-, Halte- und Schrumpungsstrategien gegliedert. Die festgelegten Maßnahmen sollten sicherstellen, daß bis zum Jahre 1988 Betriebsstrukturen und Lieferprogramme der Finalbetriebe konsolidiert sind und ab diesem Zeitpunkt erstmals ein positives Betriebsergebnis erwirtschaftet wird.

6.1.3.2 Lt „Strukturkonzept 1984“ sollten die Erlöse für T/VA-AG von 7,8 Milliarden S (1984) auf 11,7 Milliarden S (1988), das ist um 49,7 vH, jene der TG von 4,0 Milliarden S (1984) auf 4,4 Milliarden S (1988) steigen.

Für den gleichen Zeitraum wurde angenommen, daß sich das Ergebnis von T/VA-AG von —848 Mill S (1984) auf +330 Mill S (1988) und jenes der TG von —60 Mill S (1984) auf +67 Mill S (1988) verbessern würde.

Die entsprechenden Personalstände sollten sich in T/VA-AG von 6 585 (1984) auf 5 885 (1988) und in den TG von 4 078 (1984) auf 4 137 (1988) verändern.

6.1.3.3 Nach Ansicht des RH war es kritisch zu beurteilen, daß sich die VA — mit Zustimmung des AR — für ein Strukturkonzept entschied, welches dem Stahl- und Apparatebau Linz (TLS) ein negatives Ergebnis zum Ziel gab.



6.1.3.4 Das im Oktober 1984 fertiggestellte und vom AR im Dezember 1984 zur Kenntnis genommene Konzept ist davon ausgegangen, daß das Jahresergebnis 1984 von T/VA-AG in der Höhe von —848 Mill S liegen werde, während das tatsächliche Betriebsergebnis 1984 —1 250 Mill S betrug.

Für die im Konzept enthaltenen Sparten Hydroenergie und Kerntechnik wurde eine Haltestrategie festgelegt. Schon 1985 zeigte sich aber in diesen beiden Sparten ein massiver Umsatzeinbruch. Technologische und produktionsbedingte Schwierigkeiten im Finalbereich Linz/Maschinenbau, das Fehlen ausreichender neuer Produkte und organisatorische Mängel im gesamten Bereich T wurden nicht entsprechend berücksichtigt. Zusätzlich galt die Annahme, daß die Durchführung des Strukturkonzeptes mit wesentlichen Personalreduktionen verbunden sein werde, obwohl solche in der Vergangenheit immer wieder auf heftige Widerstände gestoßen waren.

6.1.3.5 Das Jahr 1985 hat dann auch gezeigt, daß in weiten Bereichen von T die Werte des Strukturkonzeptes 1984 nicht erreicht werden konnten. Als Konsequenz mußten in der Mittelfristigen Unternehmensplanung (MUP) 1986 bis 1990 die hohen Zielvorstellungen insb für TL und TF wesentlich nach unten revidiert werden. Insb aber wurden die künftig erwarteten Verluste bedeutend höher angesetzt.

6.1.3.6 Der RH kam zu der Ansicht, daß das „Strukturkonzept 1984“ bisher nicht realisiert werden konnte, da diesem teilweise zu optimistische Markterwartungen zugrunde lagen. Auch der Personalabbau konnte nicht in dem erwünschten Ausmaß erreicht werden. Die Neuentwicklung von Produkten und die Optimierung der produktions- und verwaltungsmäßigen Abläufe war innerhalb der gesetzten Zeit nicht auf den erhofften Standard zu bringen.

Weil aber im wesentlichen weder die geplanten Erlöse noch die Kostenverminderungen erreicht werden konnten, hat sich das tatsächliche Ergebnis 1985 gegenüber der Planung stark verschlechtert. (Umsatz T/VA-AG: Plan 1985 10,4 Milliarden S, Ist 8,5 Milliarden S; Betriebsergebnis T/VA-AG: Plan 1985 —348 Mill S, Ist —709 Mill S; Personalstände T/VA-AG: Plan 1985 6 142, Ist 6 412 plus 428 Fremdarbeitskräfte, in Summe somit 6 840. Statt der geplanten 79 Lehrlinge wurden schließlich 361 tatsächlich ausgebildet.)

6.1.3.7 Aus den angeführten Gründen hält der RH es für notwendig, auch die Annahmen des „Strukturkonzept 1984“ für die Folgejahre sehr vorsichtig zu beurteilen. Nach Ansicht des RH ist zu befürchten, daß die Zukunft des Unternehmensbereiches T pessimistischer zu betrachten ist, als im „Strukturkonzept 1984“ dargestellt wurde.

6.1.3.8 Grundsätzlich gilt es festzuhalten, daß ein positives Ergebnis künftighin nur erreicht werden kann, wenn es der Unternehmung gelingt, für den Bereich generell die Kosten radikal zu senken.

Die Forderung nach einer dezentralen Organisation wurde seit mehr als 1½ Jahren von T vehement erhoben. Zudem erscheint es im Sinne einer echten Kosten- und Ergebnisverantwortlichkeit — mit allen daraus abzuleitenden Konsequenzen — nach Meinung des RH erforderlich, den Anteil der von T auch tatsächlich beeinflussbaren Kosten wesentlich zu erhöhen (zB Einkauf und Verwaltung).

6.1.3.9 Weiters sollten die Planwerte eines Strukturkonzeptes als echte Vorgabewerte angesehen werden, deren Nichterreichen entsprechende Folgen nach sich zieht. Da dies bisher bei der VA nicht so gehandhabt wurde, ist nach Meinung des RH nicht aller möglicher Druck auf Vertrieb, Produktion und Verwaltung ausgeübt worden, um die Ziele auch zu erreichen.

6.1.3.10 Eine grundsätzliche Notwendigkeit besteht nach Ansicht des RH für eine Verbesserung des laufenden betrieblichen Rechnungswesens und für die Einführung eines wirksamen Controllings (begleitend und vorausschauend). Derzeit ist eine exakte Zuordnung der Betriebsergebnisse auf einzelne Produkte nicht möglich. Weiters stellte der RH fest, daß die von der Finanzwirtschaft bisher erstellten Unterlagen keine echten Optimierungsrechnungen für die Produktzusammensetzung zulassen. Dadurch können bei Entscheidungen, die rein auf betriebswirtschaftlichen Überlegungen aufbauen sollen, Fehler nicht ausgeschlossen werden. Vor allem wird vorerst die Deckungsbeitragsrechnung wesentlich zu verbessern sein. Die Kosten der Unterbeschäftigung, die ein wesentliches Problem für den Unternehmensbereich T darstellen, gingen bisher in die laufende Rechnung ein; sie müßten nach Ansicht des RH jedoch unbedingt getrennt ausgewiesen werden.

#### 6.1.4 Koordinierung

6.1.4.1 Grundsätzlich wären nach Ansicht des RH vom Vorstand weitere Überlegungen über die Zusammenlegung von Maschinen- und Stahlbaukapazitäten (inklusive der Montagen) im Unternehmensbereich T anzustellen bzw solche für den gesamten Konzern zu entwickeln.



6.1.4.2 Aufgabe der ÖIAG wäre es, Entscheidungen über die Zuordnung von Umweltschutztechnik, Kesselbau und Öl- und Gasfeldtechnik im Bereich der ÖIAG-TG ehestmöglich zu treffen. Darüber hinaus müßte sie aber nach Meinung des RH auch versuchen, zusammen mit den jeweils dafür zuständigen Stellen das Problem der in Österreich insgesamt vorhandenen Überkapazitäten im Stahl- und Maschinenbau einer Lösung zuzuführen.

#### 6.1.5 Forschung und Entwicklung (F u E)

6.1.5.1 In Summe wurde von 1980 bis 1985 in T/VA-AG rd 1 Milliarde S für F u E aufgewendet. Insgesamt sind die Kosten für F u E von rd 2 vH des Umsatzes im Jahr 1980 auf rd 4 vH des Umsatzes im Jahr 1985 gestiegen, blieben damit aber in einzelnen Sparten hinter externen Vergleichswerten zurück.

Zusätzlich flossen Aufwendungen für zB „Entwicklungen am Auftrag“, Anlaufverluste, Patente und Lizenzen direkt in die laufende Rechnung ein, wären aber nach Ansicht des RH richtigerweise der F u E zuzurechnen.

6.1.5.2 Die MUP sah in T/VA-AG für 1985 352 Mill S für F u E vor, tatsächlich wurden jedoch nur 265 Mill S verwendet. Der RH war der Meinung, daß die F u E-Planung zu viele Einzelprojekte enthielt. Diese haben die vorhandene Entwicklungskapazität überstiegen. Auf diese Weise wurden die technischen Fähigkeiten zu sehr zersplittert und die Effektivität hat entsprechend gelitten. Geplante Mittel konnten gar nicht verbraucht werden.

Die geprüfte Unternehmung begründete das damit, daß ein technologischer Nachhol- und Aufholprozeß aufgrund von Versäumnissen der Vergangenheit dies erforderlich erscheinen ließ.

6.1.5.3 Als besonders nachteilig erwies sich nach Meinung des RH jedoch die Tatsache, daß erst im November 1984 für Zeltweg und im Mai 1985 für Linz ein F u E-Lenkungsausschuß installiert worden ist. Für jedes Projekt wurde ab diesem Zeitpunkt ein von Technik und Vertrieb gemeinsam erstelltes Pflichtenheft eingeführt. Bis dahin fehlte eine Konzentration auf einzelne selektive Projekte bzw eine straffe Kosten- und Terminkontrolle der F u E-Vorhaben.

Der RH stellte fest, daß trotz erkannter Mängel (zB bis zu zwei Jahre überzogene Fertigstellungstermine, bis um das Doppelte überschrittene Präliminare, geplante, aber nicht begonnene Projekte und fehlende Schlußberichte) eine Verbesserung der Organisation zu spät erfolgte.

#### 6.2 Unternehmungspolitische Erklärungen der ÖIAG

6.2.1 In einem Memorandum vom September 1982 „Unternehmungspolitische Schwerpunkte 1982 und der Eigenkapitalbedarf der verstaatlichten Industrie 1982 und 1983“ hat der Vorstand der ÖIAG die allgemeinen Zielsetzungen für verstaatlichte Unternehmungen festgelegt. Gem Pkt 10 sollten chronische Schwachstellen im Finalbereich im Rahmen terminisierter Pläne saniert werden. Wo dies nicht möglich erscheine, seien diese Produktionen aufzugeben.

Hauptaufgabe der Unternehmungsleitung der VA werde die Fortsetzung der Konsolidierung und Programmergänzung im Finalbereich sein.

6.2.2 In dem Memorandum vom September 1983 über „Konzepte, Maßnahmen und Eigenfinanzierungsbedarf zur Strukturverbesserung in der verstaatlichten Industrie“ der ÖIAG wurde die Notwendigkeit der Forcierung von Produktionen des Finalbereiches wiederholt. Gleichzeitig ist festgestellt worden, daß, wie gemachte Erfahrungen zeigten, die Aufgabe der Umstrukturierungen der Produktionen nur in längerer Frist bewerkstelligt werden könne. Eine offensive Politik mit der Zielsetzung der weiteren Stärkung der Finalindustrie im Rahmen der verstaatlichten Industrie erfordere daher als Voraussetzungen neue Entscheidungs- und Organisationsstrukturen, Personalkosten und freiwillige Sozialleistungen in einem im Bereich der Finalindustrie üblichen und die Konkurrenzfähigkeit sicherndem Ausmaß, eine Erhöhung der Qualifikation der Mitarbeiter, die Verfolgung einer konsequenten und gezielten Beteiligungs- und Kooperationspolitik und die Eliminierung schon bestehender Finalproduktionen aus den Programmen, sofern sie verlustbringend sind und nicht innerhalb von drei Jahren in die Gewinnzone geführt werden können.

6.2.3 In den Hauptversammlungen der VA wurden ab 1983 von der ÖIAG zusätzliche Erklärungen bezüglich der Finalindustrie abgegeben. Die entsprechenden Ergebnisse machten es ihrer Meinung nach deutlich, daß die bisherigen Umstrukturierungs- und Konzentrationsmaßnahmen sowie die Programmergänzungen noch nicht voll wirksam wurden. Von der ÖIAG selbst sei im Rahmen von Auflagen verlangt worden, negativ gestionierende Produktionen des Finalbereiches innerhalb einer gesetzten dreijährigen Frist zu sanieren oder aufzugeben.



6.2.4 Der RH war in diesem Zusammenhang der Meinung, daß spätestens mit der Vorlage des „Strukturkonzept 1984“ die VA selbst nicht mehr erwartete, den Bereich TL bis 1988 positiv gestalten zu können. Keinesfalls schien es dem RH zweckmäßig, bis Ende 1986 zu warten und erst dann entsprechende Schritte zur Schließung von Teilbereichen zu beginnen. Inzwischen wären nämlich schon längst entsprechende Begleitmaßnahmen wie zB Sozialpläne einzuleiten gewesen. Mit der gewählten Vorgangsweise werden die notwendigen Konsequenzen um Jahre verschoben, so daß weitere hohe finanzielle Belastungen verursacht werden.

Zudem stellte der RH fest, daß auch alle anderen, in den Finanzmemoranden der ÖIAG als erforderlich angesehenen Ziele zur Stärkung der Finalindustrie nicht bzw bestenfalls ansatzweise verwirklicht wurden. So gibt es zB keine neuen Entscheidungs- und Organisationsstrukturen, aber auch die Höhe der Löhne und die freiwilligen Sozialleistungen konnten nicht auf das in dieser Branche übliche Maß reduziert werden.

6.2.5 Die letzten Kapitalerhöhungen der VA sind im Rahmen von durch Bundesgesetze gesicherten Finanzierungsmaßnahmen der ÖIAG erfolgt. Die Kapitalzuführungen wären demnach zur finanziellen Absicherung von Strukturverbesserungsmaßnahmen zu verwenden.

Von der ÖIAG wurde die VA ergänzend mit Nachdruck darauf verwiesen, daß diese Strukturverbesserungsmaßnahmen durch Rationalisierungen ebenso wie durch Bemühungen um neue Produkte und Märkte ergänzt werden müssen.

6.2.6 Der RH war der Meinung, daß ein Teil der zugeführten finanziellen Mittel im Sinne der oben angeführten Erklärung der ÖIAG für den Finalbereich zu verwenden gewesen wäre. Dies ist jedoch nicht geschehen, da die Kapitalzuführung letztendlich zur Verlustabdeckung der VA insgesamt verwendet wurde.

Nach Ansicht des RH wäre es zweckmäßiger gewesen, dem Finalbereich bestimmte finanzielle Mittel mit der Auflage, eine bessere Betriebs- und Produktstruktur innerhalb einer gesetzten Frist zu erreichen, zur Verfügung zu stellen, als nur im nachhinein die jeweiligen Verluste abzudecken oder zB der F u E „Sparversionen“ aufzuerlegen.

### 6.3 Finalbereich Linz

#### 6.3.1 Allgemeines

6.3.1.1 In TL sind die beiden Bereiche Maschinenbau (TLM) und Stahl- und Apparatebau (TLS) zusammengefaßt.

Das Produktprogramm von TL umfaßt Serienmaschinen (Werkzeugmaschinen, Robotertechnik), Einzelmaschinen (Hüttenmaschinen, Hydroenergie), den Stahl- und Apparatebau (Stahlwasserbau, Druckrohrleitungsbau, Hüttenwerkseinrichtungen sowie mechanische Anlagen) einschließlich Kerntechnik sowie Öl- und Gasfeldausrüstungen.

Gesamtentwicklung TL	Bruttoerlöse in Mill S	Beschäftigte
1984 .....	2 982	3 476
1985 .....	3 240	3 541
1980—1985 .....	21 067	

6.3.1.2 Bis Ende der 70er Jahre hatte der Werksausbau der VA insgesamt und der Industrieanlagenbau für TL Vorrang vor den externen Lieferungen. Daran orientierten sich die Produktpalette und die Investitionsprogramme von TL, ohne die künftige Entwicklung entsprechend zu berücksichtigen.

6.3.1.3 Erst im „Strukturkonzept 1980“ erfolgte eine Festlegung der Strategien für TL. Es war demnach auch in TL erforderlich, Betriebsstätten zusammenzulegen, Kapazitäten zu reduzieren und Betriebseinrichtungen zu modernisieren. Vor allem aber mußte vorrangig ein neues Produktionsprogramm erarbeitet werden.

Zur Ergebnisverbesserung wurden eine den gesamten T-Bereich umfassende Zero-Base-Budgeting-Analyse im Angestelltenbereich, Rationalisierungen in den technischen Büros, eine Personalreduktion verbunden mit einer Kapazitätsverminderung im Stahl- und Apparatebau, die Schließung einer Fertigungsstätte und damit Konzentration auf nur noch eine Betriebsstätte im Stahlbau und Rationalisierungen durch ein Sonderinvestitionsprogramm durchgeführt.

Als Verlustursachen galten auch für TL die unter den Punkten 6.1.2.3 bis 6.1.2.6 angeführten Gründe.



6.3.1.4 Im „Strukturkonzept 1984“ wurde die Zielrichtung für TL in der Form festgesetzt, daß eine Wachstumsstrategie im Bereich der Werkzeugmaschinen und -systeme sowie beim Ölfieldequipment verfolgt werden sollte, eine Haltestrategie bei Hydroenergie und Kerntechnik und eine sinkende Tendenz bei den Hüttenwerkseinrichtungen und im Apparatebau.

Damit sollte das Fertigungsstundenvolumen in TL von rd 3,3 Mill Stunden im Jahre 1983 auf rd 2,7 Mill Stunden im Jahre 1988 gesenkt werden. Somit wäre die Durchführung des Strukturkonzeptes auch mit einer beträchtlichen Personalreduktion verbunden.

6.3.1.5 Das erste Planungsjahr des Strukturkonzeptes 1984 ergab für 1985 in TL Ist-Bruttoerlöse von 3,2 Milliarden S (Plan: 3,8 Milliarden S) und einen gegenüber der Planung wesentlich höheren Verlust. Es zeigte sich somit deutlich, daß nach wie vor TL mit seinem großen Personalvolumen und dem zu geringen eigenen Produktprogramm das Hauptproblem der Finalindustrie geblieben ist.

6.3.1.6 Gemäß der MUP 1986 bis 1990 ergeben sich für TL von allen Bereichen in T die größten Abweichungen gegenüber dem „Strukturkonzept 1984“. In Summe aller Sparten wird demnach TL einen beträchtlich verringerten Umsatz, vor allem aber ein gegenüber dem Strukturkonzept sehr stark verschlechtertes Ergebnis erwirtschaften. Während der gesamten Planperiode werden stark negative Betriebsergebnisse anfallen.

6.3.1.7 Nach Ansicht des RH müßte das Konzept von TL grundlegend neu überdacht werden, weil bis Ende 1986 lt MUP 1986 bis 1990 zB Serienwerkzeugmaschinen, Groß- und Hüttenwerksmaschinen, Wasserturbinen, Stahlwasserbau und Druckrohrleitungen, Druckbehälter und Apparate sowie Hüttenwerkseinrichtungen/Sonderkonstruktionen nicht positiv geführt werden können. Gemäß ÖIAG-Memorandum 1983 müßten diese Sparten der Finalproduktion aufgegeben werden. Praktisch wird aber unter dieser Voraussetzung auch der Rest von TL nicht zu halten und daher der gesamte Bereich zu schließen sein.

6.3.1.8 Obwohl die Kosten für F u E in den letzten Jahren wesentlich gestiegen sind, wurden die entsprechenden Aktivitäten von TL nach Ansicht des RH zu wenig streng überwacht. Bis 1985 gab es wiederholt Produktentwicklungen ohne entsprechende Marktuntersuchungen. Vielmehr mußten von Technikern entwickelte Produkte am Markt untergebracht werden. Schwierigkeiten verursachten auch die geringe Zahl und die zT mangelhafte Qualifikation der mit F u E befaßten Techniker.

Lt Stellungnahme der VA ist die mangelhafte Qualifikation auf „ererbte“ Strukturen zurückzuführen. Verstärkt sei diese Situation durch vom Vorstand beschlossene Aufnahmestops bzw durch Abwerbeaktionen des Industrieanlagenbaus während des dortigen Auftragsbooms worden.

Zudem glaubten einzelne Bereiche, aufgrund des aufzuholenden Technologierückstandes jeder Idee nachgehen zu müssen. Dies hat einerseits dazu geführt, daß sehr viele Projekte wieder eingestellt wurden, andererseits in verschiedenen Sparten verspätet dazu übergegangen wurde, einheitliche „Grundmodule“ zu entwickeln und dadurch die Produktionskosten zu senken.

#### 6.3.2 Finalbereich Linz/Maschinenbau (TLM)

##### 6.3.2.1 Gesamtübersicht

	Nettoerlöse in Mill S	Beschäftigte
1984 .....	1 302	
1985 .....	1 752	1 541
1980—1985 .....	7 336	

6.3.2.2 Zukunftssicherung ist von der VA für den Bereich TLM sehr lange mit Ausnahme für die Sparte Hydroenergie überhaupt nicht betrieben worden. Das führte zu einer ca 10jährigen Verspätung bei der Entstehung eines eigenen lebensfähigen Produktprogramms. TLM hat erst etwa ab 1980 mit der laufenden Entwicklung neuer Produkte begonnen.

6.3.2.3 Die weite Produktpalette von TLM war auch darauf zurückzuführen, daß die Meinung vertreten wurde, es müßten alle Versionen eines Produktes angeboten werden. Zudem war die Vollausslastung des Betriebes oberstes Ziel, welches ohne diese weite Produktstreuung nicht aufrechterhalten hätte werden können. Infolge der nicht optimalen Qualifikation des Personals und der mangelnden Unterstützung durch die nötigen organisatorischen Maßnahmen im Betrieb und in der Verwaltung wurde der für derartige Produktentwicklungen erforderliche Zeitaufwand in TLM sehr stark unterschätzt.



6.3.2.4 Zum Zeitpunkt der Einschau des RH hat diese Situation dazu geführt, daß Entwicklungen von Prototypen, von Nullserien sowie der Beginn einer laufenden Produktion, auch wenn diese von einer Serienproduktion noch weit entfernt war, mit allen dabei auftretenden Problemen, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung alter Produktionen, zusammengefallen sind. Dies hat den Produktionsbetrieb von TLM in ungeheure Schwierigkeiten gebracht, die erst in Zukunft — insb im Jahr 1986 — zu lösen sein werden.

Der Bewältigung dieser Probleme kommt eine Schlüsselrolle für die weitere Zukunft von TLM zu. Eine unbedingte Voraussetzung für das Gelingen wird die raschestmögliche Einführung eines rechnergeführten integrierten Planungs- und Steuerungssystems sein. Bisher ist die Umstellung von einem mechanischen Meister-Werkstättenbetrieb zum modernen Fertigungsbetrieb noch nicht voll gelungen.

In ihrer Stellungnahme wiederholt T dazu seine Abhängigkeit bei der Einführung von EDV-Produktionsplanungs- und -Steuerungssystemen vom Unternehmensbereich Elektronik und Automation.

6.3.2.5 1986 soll sich dennoch der Verlust gegenüber 1985 leicht vermindern.

Die Umsatz- und Ergebnisaufgliederung nach Sparten (unter Zurechnung des Verrechnungsergebnisses) hat ergeben, daß alle Produktgruppen in TLM ein negatives Betriebsergebnis auszuweisen hatten.

Hohe Anlaufverluste, Entwicklungskosten, Kosten erhöhter Vertriebsaktivitäten sowie zu hohe Personalstände, ein für den Betrieb sehr ungünstiges Verhältnis zwischen Produktiv- und unproduktiven Stunden (1984 und 1985 rd 2,1 produktive Stunden zu 1 unproduktiven Stunde), eine gegenüber dem Strukturkonzept überhöhte Produktstruktur, hohe Durchlaufzeiten und Liegezeiten und damit geringer Pro-Kopf-Umsatz und große Schwierigkeiten mit der Termintreue im Verkauf, schlechte Auslastung des Betriebes, hohe Kapitalbindung in Fertigung und Lagerung, schlechte Fertigungsorganisation neben den zu hohen allgemeinen Kosten für Löhne und Gehälter sowie den Overheadbereich haben die Ergebnisse stark negativ beeinflusst.

6.3.2.6 Erforderlich erscheint die Einführung eines lückenlosen Leistungslohnsystems zur Erhöhung der Produktivität. Auch die Qualifikation des eingesetzten Personals muß nach Ansicht des RH verbessert werden.

In ihrer Stellungnahme führte die VA an, daß Mitte der 70er Jahre das Leistungslohnsystem aufgehoben wurde, wobei die Stundenlöhne 1:1 in den Zeitlohn übergeführt wurden. Eine Neuinstallation sei im Gange, aber nur schrittweise möglich.

6.3.2.7 Zusammenfassend muß auch festgestellt werden, daß zur Reduzierung der Verluste in TLM vor allem versucht wurde, die Umsätze zu erhöhen. Dies sollte ohne Kapazitätsausweitung und mit verstärkter Fremdvergabe von Fertigungen erreicht werden. Gleichzeitig wurden Aktionen im Bereich Produktentwicklung, Produktionsverbesserung und Marketing gesetzt. Eine allgemeine Kosteneinsparung als begleitende Maßnahme gelang jedoch nicht in dem erforderlichen Ausmaß.

6.3.2.8 Die von den neuen Produkten von TLM (zB Öl- und Gasfeldausrüstungen, Werkzeugmaschinen zur spanabhebenden und spanlosen Bearbeitung bis zu den flexiblen Fertigungssystemen) verursachten Verluste sind nach Ansicht des RH einerseits als der Preis zu bezeichnen, der für den Einstieg in die Hochtechnologie zu bezahlen war, andererseits stellen sie sich für die VA als verllorener Aufwand dar, der auch in Zukunft mit eventuell zu erzielenden Gewinnen nicht aufrechenbar sein wird.

### 6.3.3 Finalbereich Linz/Stahl- und Apparatebau (TLS)

#### 6.3.3.1 Gesamtübersicht

	Nettoerlöse in Mill S	Beschäftigte
1984 .....	1 860	
1985 .....	1 676	1 999
1980—1985 .....	14 013	

6.3.3.2 Der Stahl- und Apparatebau ist aus der Stahlbauwerkstätte des Hüttenbereiches Linz hervorgegangen. Diesem Bereich wurden später zusätzlich zum allgemeinen Stahlwasserbau und Druckrohrleitungsbau der Sektor Druckbehälter und Apparatebau sowie die Kerntechnik zugeordnet.

Die im „Strukturkonzept 1984“ festgelegten Ziele sehen eine Haltestrategie für die Hydroenergie und die Kerntechnik und eine Schrumpfungstrategie für den Stahl- und Apparatebau vor.



6.3.3.3 Grundsätzlich ist der Bereich Stahl- und Apparatebau auf die Energietechnik ausgerichtet, das sind Hydroenergie und Kerntechnik. Durch den Ausfall des Auftrages Hainburg haben sich in der Hydroenergie große Umsatzeinbußen gegenüber der Planung ergeben. In der Kerntechnik wurde, verursacht durch die Nichtinbetriebnahme von Zwentendorf, die bisherige Zusammenarbeit mit einem deutschen Kraftwerksbauer vorläufig stillgelegt. Dies brachte ebenfalls starke Umsatzeinbußen mit sich.

6.3.3.4 Der Apparate- und allgemeine Stahlbau hingegen hatten vor allem ihre Funktion als Gegengewicht für die diskontinuierlich eingehenden Aufträge der Kerntechnik. Preislich und kostenmäßig, somit auch ergebnismäßig, gibt es in dieser Sparte allerdings alle Schwierigkeiten, die in Pkt 6.1.2.3 dargestellt wurden.

Der RH ist der Meinung, daß diese Geschäftspolitik auf die Dauer nicht zielführend ist. Ein auf die Einflußnahme der Personalvertretung zurückzuführender Ausgleich in der Beschäftigung durch Aufträge an den Apparatebau bringt TLS eine wesentliche Ergebnisverschlechterung.

Zusätzlich war eine überaus ungünstige Begleiterscheinung, daß trotz des schlechten Preisniveaus dieser Aufträge durch die auf diese Weise erreichte Auslastung vorhandene Betriebs- und Personalstrukturen beibehalten wurden.

Die Folge war einerseits, daß der Personalabbau nicht in vorgesehenem Maße vollziehbar war und zudem der Austausch auf Personal mit der für die Zukunft benötigten Qualifikation verzögert wurde. Andererseits ist auch die Neuordnung der Werksanlagen und die Optimierung der Organisation in den Betrieben dadurch erschwert worden, daß Produktionskapazitäten aufrechterhalten wurden, die später nicht mehr auslastbar sein werden und betriebswirtschaftlich schon jetzt nicht gerechtfertigt waren.

In seiner Stellungnahme fügte T hinzu, daß ein Personalabbau in TLS in einer Zeit des hohen Auftragsstandes im Industriebau undenkbar gewesen sei.

6.3.3.5 Auch die Innenumsätze (das sind Umsätze innerhalb T), insb die Sparte Schweißkonstruktionen für den Maschinen- und Turbinenbau, bringen TLS hohe Verluste. Damit hat TLS mit Lieferungen an TLM die gleichen Schwierigkeiten wie der gesamte Finalbereich mit seinen Lieferungen an den Industriebau. Allerdings konnte durch eine Vergabe dieser Arbeiten innerhalb von T ein Deckungsbeitrag zur Fixkostendeckung erzielt werden.

6.3.3.6 Die mögliche technische Kapazität von TLS (Produktion Stahl- und Apparatebau) wurde im Jahr 1983 von bis dahin 180 000 Stunden pro Monat (inklusive Instandhaltung) auf 130 000 Stunden pro Monat herabgesetzt.

Eine schon vor dem „Strukturkonzept 1984“ erstellte Studie eines Unternehmensberaters ermittelte, daß unter 100 000 Stunden pro Monat TLS nicht positiv geführt werden könne.

Trotzdem ging das „Strukturkonzept 1984“ davon aus, daß entsprechend der Marktentwicklung eine Kapazitätsrücknahme auf 60 000 Monatsstunden erforderlich sei.

Die dem Konzept angeschlossene Realplanung ergab, daß bis Ende 1988 unter diesen Voraussetzungen kein ausgeglichenes Ergebnis erzielbar sei. Dennoch wurde aus konzernstrategischen Überlegungen die Aufrechterhaltung von TLS vorgeschlagen, da dieser Unternehmensbereich über den in Österreich günstigsten Standort, über die beste Betriebsmittelausstattung sowie das höchste fertigungstechnische Know-how verfüge.

Die tatsächliche durchschnittliche monatliche Auslastung sank von 111 556 Stunden im Jahre 1983 auf 86 069 Stunden im Jahr 1985. Für 1986 ist eine nochmalige Reduzierung auf 69 890 Stunden pro Monat geplant.

Der RH stellte fest, daß allein diese Unterbeschäftigung in TLS eine wesentliche Verlustursache bedeutete.

6.3.3.7 Grundsätzlich ist somit für TLS festzuhalten, daß das derzeitige Programm nicht die erforderliche Deckung der Fixkosten bringt.

Für TLS müßten neue Produkte gefunden werden, um es auf die Dauer lebensfähig zu machen. Derzeit bietet sich nach Ansicht des RH außer einer eventuellen Fertigung für Umwelttechnik und der Zuordnung einer „Herzstückfertigung“ für den Industriebau — entweder durch Vergabe als autonome Produktprogramme an TLS oder in Form eines Kooperationsmodells mit dem Industriebau — keine Sparte an.

6.3.3.8 Die spartenweise Ergebnisrechnung zeigte, daß in TLS sämtliche Produktionssparten



negativ waren. Die höchsten Verluste brachten die Druckbehälter und der Apparatebau. Ein positives Betriebsergebnis erreichten nur die Montagen von TLS.

Grundsätzlich war das „Strukturkonzept 1984“ davon ausgegangen, daß durch eine Änderung der Produkt- und Umsatzstruktur die Konkurrenzfähigkeit erreicht werden könnte. Demgegenüber hat sich 1985 eine völlig andere Zusammensetzung der Umsätze als in der Planung ergeben. Da weiterhin das Ziel der Vollausslastung vorhandenen Personals verfolgt wurde, hat der massive Umsatzeinbruch bei Stahlwasserbau und Druckrohrleitungen (— 63 vH) und bei Kerntechnik (— 51 vH) dazu geführt, wieder verstärkt Aufträge für den Apparatebau (+ 47 vH) und den allgemeinen Stahlbau (+ 23 vH) zu übernehmen. Dadurch hat sich das Betriebsergebnis 1985 für TLS bedeutend verschlechtert.

6.3.3.9 Aufgrund der Zusammensetzung des Auftragseinganges in TLS ist nicht zu erwarten, daß die Zielwerte des „Strukturkonzept 1984“ erreicht werden können. Im Gegensatz dazu werden sich lt „MUP 1986 bis 1990“ die Ergebnisse 1986 ganz wesentlich verschlechtern. Aus diesem Grund wird es nach Ansicht des RH notwendig sein, neuerlich Grundsatzüberlegungen über den Weiterbestand von TLS ehestmöglich anzustellen. Die derzeit in Geltung stehenden Planansätze machen deutlich, daß TLS mit dem gegebenen Programm als nicht sanierbar erscheint.

#### 6.4 Finalbereich Bauten, Anlagen, Finalsyste (TF)

##### 6.4.1 Gesamtübersicht

6.4.1.1 TF umfaßte die beiden Bereiche Systembau (TFB) und Finalsyste und Umweltschutz (TFS).

	Nettoerlöse in Mill S	Beschäftigte inkl. TVF
1984 .....	1 049	289
1985 .....	1 101	290

6.4.1.2 Das Bereichsziel von TF war die Vermarktung von Produkten der Finalbetriebe, um einen größtmöglichen Auslastungs- und positiven Ergebnisbeitrag für den Finalbereich zu erreichen. TF verstand seine Tätigkeit somit als Vorfeldaktivität aller Betriebe des Finalbereiches. Die Einzelprodukte wurden dem Kunden von TF im Paket mit Planungs- und Engineeringleistungen sowie externem Zukauf als Systemlösung angeboten.

6.4.1.3 Der RH stellte fest, daß TF seit 1983 Verluste hatte und so einen wesentlichen Teil des Verlustes des Finalbereiches in den letzten drei Jahren verursachte.

6.4.1.4 Wenn auch ein Vergleich mit Marktpreisen erfolgte, so galt als gemeinsame Zielsetzung doch, eine weitgehende Vollkostendeckung der Finalbetriebe sicherzustellen. Im Gegensatz dazu versuchte der Industrieanlagenbau (E) ohne Präferenz den preisgünstigsten Anbieter zu finden. Da TF schlüsselfertige Anlagen mit einem durchschnittlichen Einzelauftragswert von 200 Mill S abwickelte, war TF als — wenn auch im Vergleich zum Industrieanlagenbau kleinerer — Anlagenbauer tätig.

Abgrenzungen mit E sind für einzelne Sparten erfolgt. In den Sektoren Umwelt- und Aufbereitungstechnik steckten TF und E ihre Tätigkeitsfelder 1984 ab. Bei Großaufträgen wie zB Fabrikanlagen kam es zu Überschneidungen mit E. Unter dem Druck, infolge der hohen Fixkosten zur Ergebnisverbesserung auch in TF Großaufträge abzuwickeln, entstand zunehmend die Gefahr, in der VA doppelgleisig gleichartige Aufträge durchzuführen.

6.4.1.5 Die Bruttoerlöse fielen von 1,6 Milliarden S (1982) auf 1,1 Milliarden S (1985), das Betriebsergebnis sank auf negative Werte. Der gleichbleibende Personalstand in TF und gestiegene Projektierungs- sowie Verwaltungs- und Vertriebskosten hätten dagegen eine Umsatz- und Ergebnissteigerung pro Mitarbeiter erfordert.

Der RH war der Ansicht, daß die sinkenden Umsatzzahlen auf organisatorischen Schwierigkeiten in Vertrieb und Technik beruhten, die daher auch zu Ursachen von Verlusten wurden.

6.4.1.6 Von den in TF/TVF beschäftigten Mitarbeitern (1985: 290) waren in den letzten fünf Jahren im Durchschnitt rd 76 Dienstnehmer im Verkauf (TVF) tätig. Im gleichen Zeitraum gingen die Auftrags-eingänge von 2,3 Milliarden S auf 1,3 Milliarden S zurück, obwohl ein steigendes Offertvolumen feststellbar war. Der RH stellte fest, daß die angestrebte Erhöhung der Effizienz des Verkaufs, offenbar auch infolge von Schwierigkeiten mit dem Programm von TF, nicht erreicht werden konnte.



In ihrer Stellungnahme teilte die geprüfte Unternehmung mit, daß gleichzeitig mit einer verstärkten Selektion und Schwerpunktbildung seit Mitte 1985 eine Personalreduzierung eingeleitet wurde. Die Mitarbeiterzahl im Verkauf sei von Mitte 1984 bis Ende 1985 von 82 auf 59 zurückgegangen.

6.4.1.7 Der jährliche Auftragseingang hing in starkem Maße von wenigen Großprojekten ab. Verschiebungen sollten jedoch in einem 5-Jahres-Zeitraum einen Ausgleich finden. TVF hat im 5-Jahres-Durchschnitt das jeweilige nächstjährige Auftragseingangs-Soll um rd ein Drittel verfehlt.

6.4.1.8 TF gab den Vertrieb von Produktgruppen wie zB Geräten und Gerätekombinationen für Obertage-Bergbau an Zeltweg (TZ) oder von Trennwänden an die VOEST-Alpine Krems GesmbH ab bzw ist auf die Aufbereitungstechnik verzichtet worden. Auf den Personalstand von TVF mit seiner Regionalorganisation wirkte sich die Produkteinschränkung nicht sofort aus.

6.4.1.9 Projektspezifische Verlustursachen einzelner Aufträge lagen in der Überschätzung eigener technischer Möglichkeiten, mangelhaften Unterlagen, Unkenntnis der lokalen Bedingungen, Terminverzögerungen, Vorfinanzierung mit unzureichenden Sicherheiten und Erbringung von Mehr- und Zusatzleistungen ohne Auftragsausweitung, so daß die Kunden Mehrforderungen gänzlich oder teilweise nicht anerkannten.

Lt Stellungnahme der VA wurden die Ursachen analysiert, um ähnliche Fehleinschätzungen künftig zu vermeiden.

#### 6.4.2 Systembau (TFB)

6.4.2.1 TFB plante mittelfristig Umsatzsteigerungen von rd 650 Mill S (1985) auf 950 Mill S (Durchschnitt ab 1988), davon die Hälfte im Export. Der Bruttoumsatz erreichte 1985 mit 583 Mill S 91 vH des mittelfristigen Planwertes. Das negative Bereichsergebnis der letzten Jahre war überwiegend von einem einzigen verlustreichen Exportauftrag bestimmt.

6.4.2.2 Der Systembau ist seit einem Jahrzehnt vorrangig als Generalunternehmer im Inland für die Errichtung von Hochbauten tätig. Dieser Bauunternehmer innerhalb der VA errichtete nicht nur Stahlskelettbauten, sondern übernahm ebenso jede vom Kunden gewünschte andere Bautechnik. Neben Bürogebäuden und Fabrikshallen errichtete TFB auch Freizeit- und Tourismusbauten wie Bäder, Feriendörfer uam.

Die bis 1988 geplanten Umsatzsteigerungen könnte TFB ausschließlich über die Erhöhung der Exportumsätze erreichen. Während die Usancen des inländischen Baumarcktes TFB bekannt waren, würde nach Ansicht des RH eine Geschäftsausweitung im Ausland neue Risiken mit sich bringen.

Der RH war daher der Meinung, daß die im „Strukturkonzept 1984“ dargelegten Ziele von TFB nicht erreicht würden.

In ihrer Stellungnahme teilte die VA mit, daß sie sich zur Minimierung der Risiken auf Bauabwicklungen in Verbindung mit Aufträgen Finalsysteme sowie auf Planungen und Zulieferungen von Stahlhochbau, Fassaden, Innenausbauten aus dem Fertigungsprogramm von T an Generalunternehmer beschränken wolle.

#### 6.4.3 Finalsysteme und Umweltschutz (TFS)

6.4.3.1 Die Produktgruppen des Bereiches TFS deckten zukunftsorientierte Marktfelder ab. 51 vH des Umsatzes entfielen auf Anlagen der Umweltschutztechnik, 29 vH auf Transport und Umschlagtechnik sowie 20 vH auf Tagbau- und Aufbereitungstechnik.

6.4.3.2 Das Umsatzziel von TFS sah mittelfristig einen Anstieg von rd 940 Mill S (1985) auf 1,2 Milliarden S (Durchschnitt ab 1988), davon 88 vH im Export, und eine Verbesserung der derzeit negativen Umsatzrentabilität vor. Der Bruttoumsatz 1985 erreichte mit 558 Mill S nur 60 vH des Ansatzes in der Mittelfristplanung.

6.4.3.3 Nach Ansicht des RH hatte TFS Schwierigkeiten, seine Systeme trotz reger Offerttätigkeit zu vermarkten. Die Trefferquote, das ist das Verhältnis der Auftragssumme zur Angebotssumme, erreichte 1985 2,1 vH, im 3-Jahres-Durchschnitt 5 vH. Zum Vergleich hatte TFB eine Trefferquote von 22,8 vH. Als Folge verfehlte TFS auch die Planwerte des Auftragseinganges. Insb bei den zukunftsorientierten Produktgruppen Umweltschutztechnik und Fabriksanlagen sowie der Transport- und Umschlagtechnik erreichte der tatsächliche Auftragseingang weniger als 10 vH des Planwertes.



In ihrer Stellungnahme verwies die VA darauf, daß das Programm Umwelttechnik massiven politischen Einflüssen ausgesetzt sei. Über die Konkurrenzfähigkeit des Programms Transport und Umschlag werde derzeit eine Studie ausgearbeitet.

6.4.3.4 Mit diesem geringen Auftragsstand konnte der RH auch für die Folgejahre 1986 und 1987 keine Möglichkeit zur Erreichung des im „Strukturkonzept 1984“ angeführten Umsatzes und der erwarteten Ergebnisverbesserung erkennen.

6.4.3.5 Die Verluste von TFS stiegen von einem negativen Betriebsergebnis 1983 bis 1985 stetig an. Neben wachsenden Projektierungs- und Entwicklungskosten ohne entsprechende Vermarktung der Produkte und in der Folge fehlender Deckung der Fixkosten zeigten sich bei einzelnen Auftragsabwicklungen Projektierungs- und Abwicklungsmängel.

Nach Feststellung des RH hatte TFS wiederholt technische und finanzielle Probleme im Ausland. Angesichts des hohen geplanten Exportanteiles wären dringend Verbesserungen notwendig.

6.4.3.6 Mehrere Untersuchungen bestätigten die guten Zukunftsaussichten der Produkte insb bei der Umwelttechnik. In den dennoch aufgetretenen Verlusten sah der RH die wertwirksame Diskrepanz zwischen den hohen Zielen und den auftretenden Mängeln und Kosten, die durch unzureichende organisatorische Unterstützung zu Lasten des Ergebnisses angefallen sind.

In ihrer Stellungnahme verwies die VA darauf, daß TF mit einem zukunftssträchtigen Programm neu strukturiert werde. Die notwendige technische Produktentwicklung werde aber weitere Eintrittsverluste verursachen.

## 6.5 Finalbereich Zeltweg (TZ)

### 6.5.1 Gesamtübersicht

#### 6.5.1.1

	Nettoerlöse in Mill S	Beschäftigte
1984 .....	1 906	2 070
1985 .....	1 864	1 943

6.5.1.2 TZ verfolgte seit 1983 und bestätigte in dem „Strukturkonzept 1984“, bei steigendem realen Gesamtumsatz bis 1988, die Umstrukturierung seiner Produktpalette zu zwei Dritteln Bergtechnikprodukten als Wachstumssparte, einem Drittel Eisenbahnwesen mit Haltestrategie und Auslaufen der Maschinen- und Stahlbausperte.

Vom Umsatz 1985 entfielen die Hälfte auf die Sparte Bergtechnik, ein Drittel auf Eisenbahnwesen und der Rest auf Stahlbau, Maschinenbau und sonstige Finalindustrie.

Die Produktgruppenverschiebungen im Übergangsjahr 1985 waren nach Ansicht des RH gelungene Schritte zur angestrebten neuen Schwerpunktbildung.

6.5.1.3 TZ hatte zwar auch 1985 einen Verlust, konnte den Vorjahresverlust aber mehr als halbieren und den im Plan erwarteten Verlust um ein Drittel unterschreiten. Rd 40 vH des Verlustes entfielen auf interne Umsätze im Maschinenbau und Montagenbereich, der Rest auf Abwertungen, Unterbeschäftigung und überproportionale Kosten für Forschung und Entwicklung inkl Prototypenfertigung und -erprobung.

6.5.1.4 Als Voraussetzung für eine Ergebnisverbesserung ermittelte TZ Investitionen von 232 Mill S sowie einen überproportionalen strategischen Aufwand für Entwicklung, Marketing und Anlaufverluste.

6.5.1.5 Nach Ansicht des RH scheint die Erreichung neuer Produktschwerpunkte und Gewinnerzielung bei nachdrücklicher Konzeptdurchsetzung in Zukunft grundsätzlich möglich.

In der Vergangenheit sind bereits ähnliche Maßnahmen versucht worden. Die darauf abzielenden Sonderinvestitionen 1975 und 1979 führten jedoch nicht zu den geplanten Betriebserfolgen, weil die Ergebnisse der alten Produkte sich verschlechterten und gleichzeitig ein Teil der neuen Produkte am Markt nicht ankam. Daher konnte das inzwischen aufgestockte Personal (Übernahme Hauptwerkstätte Eisenerz bis 1984, Grube Fohnsdorf) nur mit Auftragsfertigungen beschäftigt werden, die bei der Kostenstruktur eines Großbetriebes zu Verlusten führten.



Zusammenfassend stellte der RH fest, daß das bisher verlorene Kapital nach den Vorausschauen des „Strukturkonzept 1984“ und der „MUP 1986 bis 1990“ über die Betriebsergebnisse nicht zurückfließen wird.

6.5.1.6 Ein Hauptproblem von TZ sah der RH in der Lösung von personellen Überkapazitäten. Der Umsatz je Mitarbeiter lag um ein Drittel unter dem Soll. Die Personalproduktivität vergleichbarer Unternehmungen konnte nicht erreicht werden. Die Personalzielsetzung des dem AR präsentierten „Strukturkonzept 1984“, wonach ab 1988 1 675 Mitarbeiter in Zeltweg beschäftigt sein werden, erfuhr bereits nach einem halben Jahr im Zuge der Ausarbeitungen für die „Sonderinvestition 1985“ eine Erhöhung auf 1 846 Mitarbeiter, die um 10 vH.

In der Stellungnahme teilte TZ dazu mit, daß dies auf die Einbeziehung der Prototypenfertigung, eine Rücknahme von Überstunden, Eigenleistungen bei Investitionen und Umstellungen sowie eine Optimierung der Umstellungsschritte im Fertigungsbereich und in der Ablauforganisation zurückzuführen sei.

Im Gegensatz dazu war der RH der Ansicht, daß zB die angeführten Umstellungen nach 1988 nicht mehr zu höheren Personalständen führen dürften.

6.5.1.7 Die Auslastung der vorhandenen Personalkapazität mit jedem möglichen Auftrag führte zu Verlusten. Ein weiterer Grund für Verluste lag in schlechter Ausnützung von Anlagen infolge organisatorischer Mängel, hohen Vorräten, zu langen Durchlaufzeiten, in den der Fertigung vor- und nachgelagerten Bereichen sowie Überproduktionen, die zu Abwertungen und Verschrottungen führten.

6.5.1.8 Markante Verluste stammten aus der eigenen Werksschule. In dieser Privatschule mit Öffentlichkeitsrecht bildete TZ in Abstimmung mit dem Bundesministerium für soziale Verwaltung rd 220 Lehrlinge aus, von denen rd 60 jährlich freigesprochen wurden. Personalaufnahmen von TZ betrafen schon seit Jahren nur einen Teil eben dieser Lehrlinge, so zB 16 Jungfacharbeiter im Jahre 1985. Die Ausbildungskapazität lag damit weit über dem Bedarf des Werkes. Den Aufwand von 34 Mill S (1985) trug TZ. Damit kostete die Werksschule für jeden Jungfacharbeiter, der später im Werk arbeiten sollte, TZ im Durchschnitt 2,1 Mill S.

#### 6.5.2 Bergtechnik

6.5.2.1 1985 entfielen 47 vH des Gesamtumsatzes TZ auf die Bergtechnik Untertage-Geräte (BTU), 4 vH auf die Bergtechnik Obertage-Geräte (BTO). 1984 und 1985 erreichte die BTU die Umsatzziele. Die Erlöse BTO, deren Vertrieb erst 1984 zu TZ kam, lagen 1985 um ein Drittel unter dem Plan.

6.5.2.2 Die BTU erzielte ihre Umsätze mit Einzelaggregaten insb aus der Teilschnittmaschinenfamilie (Alpine Miner), BTO wickelte jeweils schwer planbare Großaufträge ab.

In den letzten Jahren gefährdeten ein verschärfter Preiskampf der Konkurrenz und protektionistische Maßnahmen einzelner Bergbauländer den Marktanteil von TZ für BTU.

6.5.2.3 Die Teilschnittmaschinen in der BTU basierten auf eigener Produktentwicklung bei TZ. Die BTU-Produkte wurden fast nur auf Auslandsmärkten vermarktet.

Nach Ansicht des RH führten die bescheidenen Möglichkeiten der Verwendung im inländischen Bergbau zu — insb für den Einsatz in der Gewinnung — teuer erkauften Referenzen auf Auslandsmärkten.

6.5.2.4 Eine rasche Ergebnisverbesserung bei den großen Minern und den Neuprodukten zur weiteren Erreichung der Spartenziele für BTU wäre erforderlich, da der Lebensdauerzyklus der kleinen Minertypen, die zwischen 1983 und 1985 rd die Hälfte des Umsatzes der BTU ausmachten und positive Ergebnisse brachten, zu Ende geht.

6.5.2.5 Für die Produktsubstitution wäre die zeitgerechte Beistellung erprobter neuer Produkte Voraussetzung. Ende 1985 verschoben sich die Entwicklungs- und Programmplanungen für den Serienanlauf der neuen Geräte gegenüber dem „Strukturkonzept 1984“ um ½ bis 1½ Jahre; nur zwei von elf Entwicklungs-Projektfamilien, davon eine mit zugekauftem Know-how sind ohne zeitliche Änderungen geblieben.

In ihrer Stellungnahme verwies die VA darauf, daß für die Fülle der definierten Entwicklungsprojekte die Kapazität der technischen Büros nach wie vor zu gering sei.



6.5.2.6 In der BTO ließ der Umfang der Projekte eine kontinuierliche Umsatzentwicklung nicht zu, da die Sparte vor allem von Großvorhaben abhängig ist. In Summe waren von 1983 bis 1985 die Ergebnisse negativ, die Deckungsbeiträge positiv.

Die Referenzbildung erwies sich als äußerst schwierig, da potente Konkurrenten verdrängt werden mußten. Die Entwicklung war nur auf Auftragsbasis finanzierbar, so daß anstelle eines Programms vorerst eine Reihe von Einzelgeräten entstand.

Nach Ansicht des RH konnte BTO auch nach der Übernahme durch TZ im Jahr 1984 nicht in ausreichendem Maße die Organisation an das stark schwankende Auslastungsbild des Projektgeschäftes anpassen.

### *6.5.3 Produkte des allgemeinen Stahl- und Maschinenbaues*

6.5.3.1 Die Produkte des allgemeinen Maschinenbaues und sonstiger Finalsysteme (MB) und des Stahlbaues (STB) erreichten 1985 in Summe 16 vH des Bruttoumsatzes von TZ. Das Betriebsergebnis machte 1985 rd 70 vH des Verlustes von TZ aus. Ähnlich war die Situation 1983 und 1984. Der MB und STB sollten gem „Strukturkonzept 1984“ bis 1988 auf einen unbedeutenden Anteil am Gesamtumsatz schrumpfen.

6.5.3.2 Der wesentliche Teil dieser Verluste stammte aus Umsätzen für Eigeninvestitionen der VA und Aufträgen vom Industriebau.

MB und STB fertigten zwischen 1979 und 1985 um 815 Mill S Aufträge für Investitionen an steirischen Hüttenstandorten. In keinem dieser Jahre ergab sich daraus ein positives Ergebnis für TZ.

MB und STB übernahmen im großen Umfang Aufträge unter Vollkosten vom Industriebau. Bei einzelnen Aufträgen unterwarfen sie sich, unabhängig von den vorkalkulierten eigenen Kosten, den von dritter Seite festgesetzten Preisen (Marktpreisen). Zusätzlich wich wiederholt das der Vorkalkulation zugrunde gelegte Mengengerüst erheblich von dem tatsächlichen Aufwand ab. Nach Ansicht des RH hätten Kalkulationsfehler nach beiden Seiten wirken müssen. Abweichungen von mehr als 50 vH stellten die Kalkulationstätigkeit als solche in Frage.

In der Stellungnahme hielt die VA fest, daß die Ergebnisse zwar insgesamt negativ waren, aber sowohl interne Investitions- und Industriebauaufträge als auch die Montagen positive Deckungsbeiträge brachten.

6.5.3.3 Die Auftragslage Ende 1983 zeigte nach dem Produktionsplan 1984 eine Auslastungslücke von 225 000 Fertigungslohnstunden, das waren rd 12 vH der personellen Kapazität von TZ. Eine Absenkung des Personalstandes betrachtete TZ als fast unmöglich. Zur Verringerung der Auslastungslücke verfuhr TZ 1984 Kurzarbeit, fertigte auf Vorrat und nahm verstärkt Montage- bzw Fertigungsaufträge unter Vollkosten bis zu Grenzkosten an. Zusätzliche Erleichterungen brachten die Frühpensionierungsaktionen.

6.5.3.4 TZ konnte den auftragsbezogenen Maschinen- und Stahlbau nicht mehr zu konkurrenzfähigen Preisen führen. Es mangelte nicht an Aufträgen an sich, sondern die Kosten der Leistungserstellung lagen für eine Auftragsfertigung zu hoch. Die betriebswirtschaftlich notwendigen Kündigungen zur Anpassung der Personalkapazität an den echten Bedarf führte TZ nicht durch.

In der Stellungnahme führte die VA dazu aus, daß eine Personalreduzierung ausschließlich im Rahmen der vereinbarten Maßnahmen wie zB Frühpensionierungen, nicht erfolgreichem Fluktuationsersatz bzw restriktiver Lehrlingsübernahme durchgeführt wurde.

6.5.3.5 Bei Eintreten aller sonstigen Planungsvoraussetzungen lt „Strukturkonzept 1984“ erhöht TZ durch die zeitliche Verschiebung, wodurch erst 1988 durch Fluktuation und stützende Maßnahmen ohne Kündigungen der auslastbare Mitarbeiterstand erreicht wird, seine Verluste. Wesentliche Ziele wie forcierte Änderungen zu einer höheren Personalqualifikation, verstärkter lokaler Zukauf auf Drittmarkten als Verkaufsvoraussetzung und Fertigungstiefenoptimierung standen aus diesem Grund zurück.

6.5.3.6 Der RH stellte fest, daß trotz der in den 70er Jahren ausgebauten und rationalisierten Kapazität am Anlagensektor die marktgerechten Kosten im MB um 45 vH und im STB um 20 vH verfehlt wurden. Diese Sparten trugen somit überwiegend zu den Verlusten des Standorts bei. Die Zukunft von TZ wird daher nur ein eigen aufgebautes Produkt- und Anwendungs-„Know-how“, wie es das „Strukturkonzept 1984“ vorsah, sichern.



#### 6.5.4 Eisenbahnwesen und Weichenbau (WB)

6.5.4.1 Der WB erreichte 1985 sein Absatzziel. Diese älteste Produktgruppe im TZ wies 1983 bis 1985 durchgehend positive Betriebsergebnisse aus.

6.5.4.2 Wie bei den anderen Produktgruppen nahm auch WB einzelne Aufträge unter Vollkosten zur Auslastung der bestehenden Kapazität an. Diese Verluste wurden von anderen Aufträgen ausgeglichen.

6.5.4.3 Der RH sah trotz der noch nicht ausgeschöpften Rationalisierungspotentiale den WB als ergebnismäßig zufriedenstellend und im technischen Standard ausgewogene Produktgruppe an.

#### 6.6 Konzerngesellschaften des Finalbereiches

Die Umsätze und Ergebnisse jener Tochtergesellschaften des Finalbereiches, in denen Verluste angefallen sind, wurden vom RH ausschließlich bei der Muttergesellschaft erhoben.

##### 6.6.1 Binder & Co AG (Binder)

Die Firma Binder beschäftigt sich mit Maschinenbau, Stahlbau und Fassadenbau.

	Erlöse In Mill S	Beschäftigte
1984 .....	425,7	549
1985 .....	430,7	483

Den größten Umsatzanteil hatte der Maschinenbau, ds Gurtförder-, Aufbereitungs- und Siebanlagen sowie Spezialmaschinen mit durchschnittlich 55 vH der Erlöse. Das entsprechende Umsatzergebnis war zwar auch 1985 noch positiv, hat sich aber im Verhältnis zu den Erlösen wesentlich verschlechtert.

Das negative Betriebsergebnis 1984 kam aus dem Fassadenbau. Obwohl in diesem Jahr ein außergewöhnlich hoher Umsatz erreicht wurde, konnte nicht kostendeckend produziert werden.

Das schlechte Ergebnis 1985 wurde zum größten Teil vom Stahlbau verursacht. Der Verlust im Fassadenbau hat sich 1985 gegenüber dem Vorjahr auf die Hälfte verringert.

##### 6.6.2 VOEST-ALPINE Hebetchnik und Brückenbau AG (VA-HEBAG)

Geschäftsfelder der VA-HEBAG sind Hafenumschlagstechnik, Anlagenstahlbau, Brücken- und Kranbau.

	Erlöse In Mill S	Beschäftigte
1984 .....	500,3	539
1985 .....	519,3	507

Der Umsatz 1985 hat sich gegenüber 1983 um rd 30 vH vermindert. Der Personalstand ist gleichzeitig nur um rd 18 vH gesunken, das Ergebnis hat sich wesentlich verschlechtert. Die Auslastung der Sparten war sehr starken Schwankungen unterworfen. Positive Ergebnisse erzielten im wesentlichen nur die Montagen.

Nach hohen Verlusten auch im Jahr 1984 erreichte die Hafenumschlagstechnik das anteilig schlechteste Ergebnis 1985. Hüttenwerks- und Laufkräne waren in allen Jahren eine sehr stark negative Sparte. 1984 hatte zudem der Anlagenstahlbau überaus hohe Verluste. Aber auch der Brückenbau war in den beiden letzten Jahren negativ.

##### 6.6.3 VOEST-ALPINE Montage Gesellschaft mbH (VAM)

Die VAM beschäftigt sich mit Rohrleitungsbau, Anlagenmontagen, Apparate- und Behälterbau, Haustechnik und Feuerschutzanlagen sowie Wasser-, Ölschlamm- und Meerwasserentsalzung.

	Erlöse In Mill S	Beschäftigte
1984 .....	822,7	659
1985 .....	633,5	710



Hauptumsatzträger war in allen Jahren der Rohrleitungsbau. Der Umsatz der Anlagenmontagen ist 1985 auf rd 12 vH der Vorjahresumsätze zurückgegangen und erreichte damit nur rd 22 vH des MUP-Zieles.

Den größten Anteil am Verlust 1985 hatte die neue Sparte Haustechnik und Feuerschutz in Höhe von rd 46 vH des entsprechenden Umsatzes. Stark negativ war 1984 und 1985 auch der Apparate- und Behälterbau. Nach einem katastrophalen Ergebnis des Rohrleitungsbaues im Jahre 1984 konnte diese Sparte 1985 positiv abgeschlossen werden.

#### 6.7 Zusammenfassende Beurteilung

Die Finalbetriebe der Muttergesellschaft VA haben von 1980 bis 1985 Betriebsverluste in Höhe von rd 4 Milliarden S erlitten. Dazu kamen für diese Periode von den Tochtergesellschaften weitere negative Ergebnisse in Höhe von 577 Mill S. In Summe erreichten die Verluste somit rd 4,6 Milliarden S, davon rd 2 Milliarden S in den beiden letzten Jahren. Der entsprechende Beschäftigtenstand betrug Ende 1985 in der Muttergesellschaft 7 201, in den Tochtergesellschaften 4 740, zusammen 11 941.

Als wesentlichste Ursache für diese ungünstige Entwicklung stellte der RH fest, daß die in den 60er und 70er Jahren erfolgten technologischen Fortschritte anderer Finalindustrieunternehmen von der VA in wesentlichen Teilen der Produktprogramme nicht rechtzeitig mitvollzogen wurden. Der dadurch entstandene Nachholbedarf konnte bis heute nicht wettgemacht werden. Als Nachteil erwies sich auch, daß bei der Auswahl von neuen Produkten solchen der Vorzug gegeben wurde, die eine hohe Beschäftigtenzahl mit sich brachten.

Ähnliche Produktprogramme der Konkurrenz, die zumeist als Klein- und Mittelbetriebe wesentlich kostengünstiger produzieren konnten, hätten es hingegen notwendig gemacht, einen technologischen Vorsprung aufzubauen.

Die Auslastung der hohen personellen Kapazitäten war stets oberstes Ziel. In Verfolgung dieses Grundsatzes ist im Finalbereich zT reine Lohnfertigung betrieben worden. Eine derartige Vorgangsweise der Betriebe war aber wegen des Lohngefüges der VA auf Dauer nicht zielführend und hat hohe Verluste verursacht. Die auf diese Weise erreichte Beschäftigung führte außerdem dazu, daß die vorhandenen Betriebs- und Personalstrukturen nicht entsprechend angepaßt wurden. Anstelle dessen wären eine Neuordnung der Betriebe durchzuführen sowie die Betriebsorganisation und die Qualifikation des eingesetzten Personals wesentlich zu verbessern gewesen.

Verfeinerungen wären vor allem auch auf dem Gebiete des Rechnungswesens und des Controllings anzustreben. Auch die Tätigkeiten auf dem Forschungs- und Entwicklungssektor sollten intensiviert bzw besser überwacht werden.

Das Hauptproblem der Finalindustrie war der Finalbereich Linz mit seinem großen Personalvolumen und dem zu geringen eigenen Produktprogramm. Die eingeleiteten Umstrukturierungen und der notwendige Eintritt in neue Produktprogramme bewirkten bisher hohe Verluste. Zurückzuführen waren diese insb auf überproportionale Entwicklungskosten, Anlaufverluste, Kosten erhöhter Vertriebsaktivitäten, zu hohe Personalstände und als Folge ein für die Betriebe sehr ungünstiges Verhältnis zwischen Produktiv- und unproduktiven Stunden, zu geringe Zukäufe, zu hohe Durchlauf- sowie Liegezeiten und damit zu geringen Pro-Kopf-Umsatz, auf die schlechte Auslastung der Betriebe, hohe Kapitalbindung in Fertigung und Lagerung, schlechte Fertigungsorganisation und die zu hohen Personalkosten sowie Kosten des Overheadbereichs.

Das 1984 erstellte neue Strukturkonzept konnte bisher nicht realisiert werden, da diesem zu optimistische Markterwartungen zugrunde lagen. Der Personalabbau war nicht in dem gewünschten Ausmaß zu erreichen. Die Neuentwicklung von Produkten und die Optimierung der produktions- und verwaltungsmäßigen Abläufe war innerhalb der gesetzten Zeit nicht auf den erhofften Stand zu bringen.

Es wird notwendig sein, neuerlich Grundsatzüberlegungen über den gesamten Finalbereich anzustellen, da ein wesentlicher Teil der Sparten auch lt Mittelfristplanung bis Ende 1986 nicht positiv geführt und auch nicht als in absehbarer Zeit sanierbar angesehen werden kann. Gem ÖIAG-Memorandum 1983 müßten diese Finalproduktionen aufgegeben werden. Unter den gegebenen Voraussetzungen wird auch der Rest des Finalbereiches in der derzeitigen Form nicht zu halten sein.



## 7 Feststellungen gem Pkt II des Beschlusses des NR

### Inhaltsverzeichnis

	Seite
7.1.1 Allgemeines .....	65
7.1.2 Informationsbeschaffung .....	65
7.1.3 Abstellung von Mißständen .....	66
7.1.4 Einflußnahme .....	67

#### 7.1.1 Allgemeines

Gemäß den Bestimmungen des Bundesministeriengesetzes 1973 (BMG) war Bundeskanzler Dr. Fred Sinowatz der für die Unternehmungen der verstaatlichten Industrie zuständige Bundesminister, und zwar für die Zeit vom 24. Mai 1983 bis zum 31. Dezember 1984. Mit der Novelle zum BMG vom 8. November 1984, BGBl Nr 439 gingen die Kompetenzen für die Angelegenheiten der Unternehmungen der verstaatlichten Industrie mit Wirkung vom 1. Jänner 1985 auf das Bundesministerium für öffentliche Wirtschaft und Verkehr (BMöWV) über, das unter der Leitung von Bundesminister Dkfm. Ferdinand Lacina (BM Lacina) stand. Zuvor war Dkfm. Lacina in der Zeit vom 29. Oktober 1982 bis zum 9. September 1984 als Staatssekretär im Bundeskanzleramt ua zuständig für die Unternehmungen der verstaatlichten Industrie. Vom 10. September 1984 bis zum 31. Dezember 1984 war Dkfm. Lacina Bundesminister für Verkehr.

#### 7.1.2 Informationsbeschaffung

7.1.2.1 Gem Pkt II/1 des Beschlusses des NR hatte der RH zu prüfen, ob der für die verstaatlichten Unternehmungen jeweils zuständige Minister in Zusammenhang mit der VA alle Möglichkeiten ausgeschöpft hat, um sich in geeigneter Weise zu informieren und dafür Sorge zu tragen, daß die Geschäfte des VA-Konzerns in gesetzmäßiger, zweckmäßiger, wirtschaftlicher und sparsamer Weise besorgt wurden.

7.1.2.2 Im Laufe seiner Prüfung stellte der RH fest, daß dem jeweils zuständigen Minister im Rahmen seines Ministeriums in umfangreichem Maße Informationen über die verstaatlichten Unternehmungen zur Verfügung standen (siehe Stellungnahme des BM unter Pkt 7.1.2.6).

In einem „Arbeitsübereinkommen“ zwischen dem BMöWV und der ÖIAG sind die Grundsätze für die Berichterstattung der ÖIAG an das Ministerium festgelegt.

So meldete die ÖIAG monatlich, quartalsweise und jährlich in ausführlicher Weise Zahlenmaterial. Aufgrund dieser Mitteilungen wurden auch jeweils periodische Berichte über die verstaatlichte Industrie — erstellt von der zuständigen Sektion — an den Minister gerichtet. Unabhängig von dieser regelmäßigen Berichterstattung erhielt das Ministerium je nach Anlaßfall Unterlagen, zB über Kapitalzuführungen an verstaatlichte Unternehmungen oder über Veränderungen in den Vorständen und Aufsichtsräten der Tochtergesellschaften der ÖIAG. Des weiteren werden dem Ministerium auf eigenen Wunsch noch andere Unterlagen zur Verfügung gestellt. Grundsätzlich richtet die zuständige Sektion des BMöWV schriftliche Fragen über Angelegenheiten der verstaatlichten Unternehmungen an die ÖIAG. Wenn es aber aus Zeit- oder anderen Gründen zweckmäßig ist, kann sich das Ministerium — nach vorhergehender Abstimmung mit der ÖIAG — auch direkt an die Tochtergesellschaften der ÖIAG wenden.

7.1.2.3 Weiters ist festzuhalten, daß der Leiter der zuständigen Sektion des BMöWV sowohl Mitglied des AR der ÖIAG ist (gem § 3 Abs 1 des ÖIG-Gesetzes als Vertreter des zuständigen Ministers) als auch des AR der VA, in welchen er aufgrund eines Beschlusses der ÖIAG als Hauptversammlung (HV) entsendet wurde. Aufgrund der Teilnahme an diesen AR-Sitzungen und der bereitgestellten Unterlagen zu den einzelnen Tagesordnungspunkten bzw der erstellten Protokolle verfügt der zuständige Sektionsleiter über einen detaillierten Informationsstand betr die Probleme von einzelnen Gesellschaften. Bezüglich seines Verhaltens im AR der ÖIAG (als Vertreter des Bundesministers) bzw der VA hat der Sektionsleiter keine Weisungen erhalten, sondern hat seine Aufgaben ausschließlich aufgrund des AktG zu erfüllen. Fallweise erfolgt eine Berichterstattung über ausgewählte Themen der AR-Sitzungen an den BM.

7.1.2.4 Des weiteren hat die ÖIAG gem § 21 der Satzung dem BMöWV jährlich nach Aufforderung über die Ertragslage und über die Durchführung strukturverbessernder Maßnahmen zu berichten (Art II § 1 Abs 2 und 3 des Bundesgesetzes vom 29. November 1983, BGBl Nr 589).



Zusätzlich besteht für den BM noch die Möglichkeit, als Vertreter des Alleinaktionärs der Republik Österreich in der Hauptversammlung (HV) der ÖIAG aufgrund des § 112 Abs 1 des AktG Auskünfte einzuholen. Dieses Auskunftsrecht bezieht sich nicht nur auf die ÖIAG, sondern auch auf deren Tochter- und Enkelgesellschaften.

Ergänzend kann auch noch erwähnt werden, daß sich in bestimmten Fällen die einzelnen Unternehmungen auch direkt an den BM wenden, einerseits um diesen von bestimmten Vorfällen zu informieren, andererseits um dessen Unterstützung in einzelnen Angelegenheiten zu erlangen.

7.1.2.5 Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß das BMöWV grundsätzlich auf einen weiten Wissensstand betr die verstaatlichten Unternehmungen zurückgreifen kann bzw der Minister in einem breiten Maße die Möglichkeit hat, über einen detaillierten Informationsstandard zu verfügen.

7.1.2.6 Auch gemäß Stellungnahme des BM sei es richtig, daß von der ÖIAG und in Einzelfällen von den einzelnen Unternehmungen selbst eine Fülle von Informationen dem BMöWV zugeleitet werden, wie dies der RH darstellt. Diese Informationen umfassen neben dem jährlich dem Nationalrat vorzulegenden Bericht über die Lage der verstaatlichten Unternehmungen spezielle Darstellungen, die als Grundlage für die Beantwortung parlamentarischer Anfragen und brieflicher Eingaben sowie für die Unterstützung konkreter Geschäfte auf ausländischen Märkten dienen. Die Feststellungen des RH vermitteln allerdings den Eindruck, daß das BMöWV systematisch mit jenem Ausmaß von Informationen versorgt werde, das zur Steuerung und Führung der ÖIAG, ihrer Tochtergesellschaften und deren Konzerngesellschaften erforderlich sei. Die Feststellungen enthalten einerseits eine Fehleinschätzung der Aussagekraft des zur Verfügung gestellten, aggregierten Datenmaterials, das auf einige wenige Kennzahlen beschränkt ist, andererseits eine Bewertung der Rolle des Eigentümervertreters (BMöWV), die — wie der RH in der Folge ja selbst ausführt — wohl kaum mit dem AktG vereinbar wäre. Da der Vertreter des BMöWV im AR der ÖIAG bzw im AR der VA — wie auch der RH feststellt — seine Aufgaben ausschließlich aufgrund des AktG zu erfüllen hat und darüber hinaus noch zur Vertraulichkeit verpflichtet ist (das ÖIG-Gesetz enthielt und enthält diesbezüglich keine Bestimmungen, die dem AktG derogieren), kann wohl nicht davon gesprochen werden, daß der als Eigentümervertreter in der HV fungierende BM über jenen Wissensstand verfügen könnte oder müßte, wie er in anderen Unternehmensorganen einzelner Gesellschaften gegeben ist. Darüber hinaus muß darauf hingewiesen werden, daß — wie die den Anlaß für die Untersuchung des RH darstellenden Entwicklungen in der VAIT, der VA und der MERX zeigen — das Verschweigen wesentlicher Informationen oder bewußte Fehlinformation nicht nur gegenüber Unternehmungsorganen (vgl die Kritik des RH an der Informationspolitik des VA-Vorstandes gegenüber dem VA-AR im Fall Bayou bzw die von der Geschäftsführung der Merx gegenüber dem BM gegebenen Informationen), sondern auch gegenüber dem Eigentümervertreter nicht ausgeschlossen werden kann. Weder die personelle Kapazität des BMöWV (die zuständige Abteilung in der Wirtschaftssection des BMöWV besteht aus einem Abteilungsleiter und fünf Referenten) noch die Aufgabe des zuständigen BM, als Eigentümervertreter in der HV der ÖIAG zu fungieren, bzw die im AktG verankerte Verantwortung der Unternehmungsorgane würden den Informationsstand gewährleisten bzw die Aufdeckung von Fehlentwicklungen seitens des BM, wie sie etwa vor allem bei der VAIT und der MERX eingetreten sind, ermöglichen.

#### 7.1.3 Abstellung von Mißständen

7.1.3.1 Gem Pkt II/2 des Beschlusses des NR hatte der RH weiters zu prüfen, ob und inwieweit der jeweils zuständige Minister Mißstände, die er festgestellt hat, mit den ihm gesetzlich zu Gebote stehenden Mitteln unverzüglich abgestellt hat (§ 4 BMG).

7.1.3.2 Der Bund als alleiniger Aktionär der ÖIAG wird in deren HV vom BM für öffentliche Wirtschaft und Verkehr vertreten, der auch sonst die Rechte des Aktionärs ausübt. Gegenüber den Tochtergesellschaften der ÖIAG werden die Aktionärsrechte von der ÖIAG als Eigentümer selbst wahrgenommen. Der zuständige BM hat gegenüber solchen Tochtergesellschaften gemäß AktG keine Rechte (siehe Pkt 7.1.3.3). Die Rechte des Aktionärs sind im AktG genau umrissen. Gem § 103 Abs 1 AktG beschließt die HV in den im Gesetz oder in der Satzung ausdrücklich bestimmten Fällen.

Gem § 16 der Satzung der ÖIAG erfolgt in der HV die Vorlage des Jahresabschlusses, die Berichterstattung des Vorstandes über den Geschäftsablauf, den Vermögensstand und die Ergebnisse des verfloßenen Geschäftsjahres, ferner die Vorlage des Berichtes des AR über die Prüfung des Geschäftsberichtes des Vorstandes und der Jahresrechnung, die Berichterstattung über die Lage der in der Anlage zum ÖIG-Gesetz angeführten Gesellschaften, die Beschlußfassung über die Gewinnverteilung, die Entlastung des Vorstandes und AR, die Wahl des Abschlußprüfers und gegebenenfalls von



AR-Mitgliedern, die Beschlußfassung über etwaige sonstige Verhandlungsgegenstände und schließlich kann die HV den Reingewinn ganz oder teilweise von der Verteilung ausschließen.

Diese Kompetenzen der HV gemäß Satzung erfahren noch Ergänzungen durch das AktG, so zB das Recht zur Einleitung von Sonderprüfungen und die Bestellung der Sonderprüfer, Erhebung von Ersatzansprüchen gegen die Mitglieder der Organe, Mißtrauensvotum gegen ein Vorstandsmitglied, Abberufung von AR-Mitgliedern, Satzungsänderungen, Auskunftsrechte usw.

Von der Bedeutung dieser Entscheidungen her kann die HV zwar als oberstes Gesellschaftsorgan bezeichnet werden, ohne aber oberstes Willensbildungsorgan zu sein, da die HV die Selbständigkeit der anderen Gesellschaftsorgane weder durch Weisungen, noch durch das Ansichziehen von Kompetenzen dieser Gesellschaftsorgane beeinträchtigen kann.

7.1.3.3 Über Fragen der Geschäftsführung kann die HV nur entscheiden, wenn der Vorstand oder, wenn es sich um ein gem § 95 Abs 5 AktG seiner Zustimmung vorbehaltenes Geschäft handelt, der AR es verlangen.

Die Möglichkeiten des Aktionärs bzw seines Vertreters, also des BM, von sich aus auf die Geschäftsführung der Unternehmung durch Weisungen Einfluß zu nehmen, sind nach AktG nicht gegeben. Damit sind auch Durchgriffsmöglichkeiten (oder Weisungen) auf die Geschäftsführung der Tochter- bzw Enkelgesellschaften der ÖIAG ausgeschlossen. So gesehen hat der BM im Rahmen der Gesetze keine Kompetenz, Mißstände bei Unternehmungen der verstaatlichten Industrie durch Weisungen zu beseitigen. Keine Möglichkeit bietet jedenfalls der im Beschluß des NR angeführte § 4 des BMG, in entsprechender Weise auf die ÖIAG bzw deren Tochter- und Enkelgesellschaften einzuwirken, da es sich bei diesen weder um nachgeordnete Verwaltungsbehörden oder Ämter noch um Einrichtungen des Bundes handelt.

#### 7.1.4 Einflußnahme

7.1.4.1 Entsprechend Pkt II/3 des Beschlusses des NR hatte der RH auch zu prüfen, ob und inwieweit der jeweils zuständige Minister für die Unternehmungen der verstaatlichten Industrie, unter Umgehung der zuständigen Organe, auf die Geschäftsführung des VA-Konzerns Einfluß genommen hat, wodurch gegen die Grundsätze der Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit verstoßen wurde.

7.1.4.2 Grundsätzlich ist dazu anzumerken, daß der RH im Rahmen dieser Prüfung feststellen konnte, daß der Vorstand der VA bei der Unternehmensführung bzw bei der Verwirklichung von getroffenen Entscheidungen der versuchten Einflußnahme von verschiedenen Stellen ausgesetzt war. Dies traf insb bei allen jenen Entscheidungen zu, die betriebswirtschaftlich zwar begründet waren und mit denen das Management im Interesse einer Strukturverbesserung Maßnahmen setzen wollte, die aber zur Freisetzung von Beschäftigten führten.

Der Bogen von solchen einflußsuchenden Stellen reichte von den Bürgermeistern der betroffenen Gemeinden über Kammerfunktionäre bis hin zu den Mitgliedern der einzelnen Landesregierungen bzw dem jeweiligen Landeshauptmann. Wenn es auch als ein legitimes Interesse des angesprochenen Personenkreises angesehen werden kann, daß sich dieser um das Schicksal eines Unternehmungsstandortes besorgt zeigte, betriebswirtschaftlich begründet waren diese Bemühungen in den meisten Fällen nicht.

Eine solche versuchte Einflußnahme erfolgte meist in Form von Briefen, Fernschreiben, Resolutionen und Telefonaten. Im größten Ausmaß und in wirkungsvollster Weise wurde die Einflußnahme wohl in mündlichen Aussprachen zwischen Vorstandsmitgliedern und den jeweiligen Funktionären versucht.

7.1.4.3 Grundsätzlich kann jedenfalls festgehalten werden, daß es Einflußnahmen von bestimmten Interessentengruppen gab, welche vom Prinzip her auch gar nicht in Abrede gestellt werden. So hielt BM Lacina selbst fest, daß durch die Vorgangsweise der politischen Postenbesetzung in der Vergangenheit Fehler gemacht worden seien und daß es notwendig sein werde, „Verzerrungen durch politische Auflagen, welcher Art immer“, zu beseitigen. Eine andere hochgestellte politische Persönlichkeit wies ausdrücklich darauf hin, daß eine „Serie von politischen Eingriffen das Management behindert“ habe. Auch der RH hat auf die politische Einflußnahme und die damit verbundene Problematik hingewiesen, insb im Zusammenhang mit der Überprüfung der ÖIAG (siehe Tätigkeitsbericht des RH über das Verwaltungsjahr 1983, Abs 87.9.2.2; 87.12.2; 87.13.1; 87.26.3; 87.28.4).



7.1.4.4 Als eine Art von Einflußnahme — womit auch die theoretische Möglichkeit gegeben ist, eventuelle Mißstände zu beseitigen — kann die allgemein gehandhabte Praxis darstellen, in der HV der ÖIAG Erklärungen betr künftig zu setzende Maßnahmen abzugeben. Aufgrund der Stellung des obersten Eigentümervertreters wird auf solche Art und Weise kundgemachten Absichten besondere Bedeutung zukommen.

In diesem Sinne können auch solche Erklärungen gewertet werden, die der BM im Rahmen von Wortmeldungen und Anfragebeantwortungen im Parlament, bei Pressekonferenzen oder Rundfunksendungen abzugeben hat. Weiters kann der zuständige BM auch von sich aus zu bestimmten Problemen in den Unternehmungen der verstaatlichten Industrie Stellung nehmen und seine Meinung zB in Briefen an die Organe der ÖIAG oder die betr Unternehmung selbst äußern, wie dies auch tatsächlich schon geschehen ist.

Nach Meinung des RH handelt es sich bei all diesen Meinungsäußerungen um Feststellungen, die nicht als gesetzliche Möglichkeit der Einflußnahme zu werten sind, zu denen sich der BM jedoch als oberster Eigentümervertreter und politisch Verantwortlicher verpflichtet fühlt. Diesen Feststellungen kommt jedenfalls kein Weisungscharakter zu. Sie können nur als unverbindliche Empfehlung gewertet werden.

7.1.4.5 Weiters ist zu bemerken, daß auf der einen Seite versuchte Interventionen von einer an sich unzuständigen Stelle — wie sie unter Pkt 7.1.4.2 dargestellt sind — von der betroffenen Unternehmungsführung zwar heftig beklagt wurden, auf der anderen Seite jedoch von der gleichen Unternehmungsführung die gleiche Stelle um Unterstützung oder Entscheidung in Angelegenheiten gebeten wird, die nicht in deren Wirkungskreis fällt, sondern von der Unternehmungsführung selbst zu entscheiden wäre. Solche gesuchte Unterstützungen können naturgemäß in nicht immer gewollte Einflußnahmen münden, wie es die in der Folge aufgezeigten Fälle auch zeigen.

7.1.4.6 Grundsätzlich kam jedoch der RH in Bezug auf die Feststellung von Einflußnahmen zu dem Ergebnis, daß während der Funktionsperiode von Bundeskanzler Dr. Sinowatz, als zuständigem Minister für die verstaatlichten Unternehmungen bzw in der Folge von BM Lacina, bei der VA keine Anhaltspunkte gefunden werden konnten, wonach es schriftlich festgehaltene Weisungen gegeben hätte, die insb den Grundsätzen der Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit widersprochen hätten.

Dies schließt nicht aus, daß — wie schon erwähnt — in bestimmten Einzelfällen von den zuständigen Bundesministern Einflüsse ausgingen und es auch künftighin solche geben wird, wobei Einflüsse nicht immer mit einem Negativ-Effekt verbunden sein müssen. Der RH betonte daher nochmals, daß der Meinung des obersten Eigentümervertreters — egal ob sie von sich heraus geäußert oder ob sie von unten gesucht wird — immer besondere Bedeutung zukommen wird, mit der eben auch bestimmte Folgewirkungen einhergehen.

7.1.4.7 Als die VA 1983 im Rahmen der Zuführung von finanziellen Mitteln von der ÖIAG angehalten wurde, freiwillig gewährte Sozialleistungen auszusetzen bzw zu reduzieren, versuchte die Unternehmungsleitung der VA in Verhandlungen mit der Belegschaftsvertretung eine Anpassung der freiwilligen Sozialleistungen an die geänderte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der VA zu erreichen. Nachdem der Vorstand der VA mit dem Betriebsrat eine Reihe von Gesprächen geführt hatte, überreichte er im März 1984 den Betriebsratsgremien eine konkrete Verhandlungsunterlage. Danach sollten für die Dauer der wirtschaftlich schwierigen Situation der Unternehmung Leistungen im Gesamtausmaß von 191 Mill S ausgesetzt und Leistungen im Ausmaß von 81,7 Mill S dauernd eingestellt werden, wobei über eine Neuregelung der Pensionszuschüsse später befunden werden sollte. Diesen Vorschlag lehnte jedoch die Belegschaftsvertretung ab. Um eine Einigung in dieser Konfliktsituation zu erreichen, kam es am 19. März 1984, auf Vorschlag der Unternehmung, zu einer gemeinsamen Beratung mit Bundeskanzler Dr. Sinowatz, an der auch Vertreter des österreichischen Gewerkschaftsbundes teilnahmen. Nach Abschluß dieser Verhandlungen forderte der Herr Bundeskanzler die Verhandlungspartner auf, die Konfliktsituation umgehend zu bereinigen und gemeinsame Wege zur Lösung der ausstehenden Probleme zu finden. Damit im Zusammenhang stand die Zurückziehung der vom Vorstand vorgelegten Verhandlungsgrundlage. Auf Wunsch des Bundeskanzlers kamen Vorstand und Betriebsrat schließlich überein, eine den wirtschaftlichen Gegebenheiten sowie den sozialen Erfordernissen der Arbeitnehmer gerecht werdende Lösung anzustreben. In einem Schreiben an die ÖIAG vermerkte der Vorstand, daß hieraus zwangsläufig erhebliche Verzögerungen bei der Verwirklichung der angestrebten Einsparungsmaßnahmen resultieren. Eine Durchsetzung des vollen Ausmaßes der ins Auge gefaßten Kürzungen erschien damit ernstlich in Frage gestellt.



Der RH vermeinte dazu, daß es der Unternehmungsleitung einerseits nach fast einem Jahr nicht gelungen war, eine für betriebswirtschaftlich notwendig gehaltene Einsparungsentscheidung, zu der sie auch vom Eigentümer ÖIAG angehalten wurde, durchzusetzen; andererseits war sie von einer an sich unzuständigen Stelle aufgefordert worden, etwas zu tun, was sie ohnedies schon seit geraumer Zeit tat, nämlich verhandeln, um eine gemeinsame Lösung zu finden.

Die Folge war, daß es erst mit erheblicher zeitlicher Verspätung zu einer — ursprünglich nicht vorgesehenen — Lösung kam. Festgehalten werden muß, daß Bundeskanzler Dr. Sinowatz grundsätzlich nur als ein von außen gerufener Schiedsrichter fungierte.

In der Stellungnahme führte Bundeskanzler Dr. Sinowatz folgendes aus:

Vor meinem Vermittlungsversuch war eine Situation entstanden, die als äußerst brisant bezeichnet werden muß. Es ist sehr wahrscheinlich, daß es bei einem weiteren Andauern der unternehmensinternen Spannungen zu einem Arbeitskonflikt in der VA gekommen wäre, dessen Folgen unabsehbar gewesen wären und der nicht nur der VA selbst, sondern dem gesamten sozialen Klima in Österreich erheblich geschadet hätten. Es war daher eine Frage der Abwägung, ob ich das mir vorgeschlagene Vermittlungsgespräch durchführen sollte, um dadurch zu einer Entkrampfung der Situation beizutragen, oder ob ich mich auf die Feststellung zurückziehen sollte, ich sei unzuständig, um damit möglicherweise einen längeren Produktionsausfall in der VA, entsprechende Ertragseinbußen und möglicherweise ein Übergreifen von Arbeitskonflikten auf andere Bereiche zu riskieren. Diese Entscheidung anhand einer in monetären Größen abgefaßten Kosten-Nutzen-Rechnung zu fassen, ist nicht möglich. Ich habe mich aber entsprechend den guten Traditionen in diesem Land dazu entschlossen, durch meine Vermittlung zur Lösung dieses Konfliktes beizutragen. Man kann durchaus der Meinung sein, daß es noch verhältnismäßig lange, nämlich bis zum Jahresende, gedauert hat, bis die Lösung zustande gekommen ist. Aber sie ist zustande gekommen, und zwar innerhalb eines Zeitraumes, der angesichts der zur Diskussion stehenden Größenordnungen durchaus nicht als ungewöhnlich lang anzusehen ist.

7.1.4.8 Für die VA nicht abwägbare Schwierigkeiten brachten nicht nur der Rücktritt des gesamten Vorstandes, sondern auch die Art und Weise seiner Durchführung. In einer außerordentlichen Sitzung des AR der VA am 29. und 30. November 1985 ist das Rücktrittsangebot des Vorstandes in folgender Formulierung vorgelegen:

„Im Hinblick auf die in letzter Zeit geführten Diskussionen über die wirtschaftliche Situation des VOEST-ALPINE-Konzerns und die damit in Zusammenhang gestellte Frage nach der Führung der Unternehmung durch den Vorstand biete ich dem AR vor allem im Hinblick auf eine gedeihliche Weiterentwicklung der Unternehmung die Niederlegung meines Vorstandsmandates unter der Bedingung an, daß meine Ansprüche aus dem Vorstandsdiensvertrag, insb der Anspruch auf das Entgelt, solange, als die Funktionsperiode gedauert hätte, der Anspruch auf Abfertigung und Ruhegenuß (Versorgungsge-  
nuß) gewahrt bleiben.“

Sollten jedoch Umstände festgestellt werden, die eine Verfehlung im Sinne des § 27 AngG oder eine grobe Pflichtverletzung im Sinne des § 75 (4) AktG darstellen, erlöschen alle meine Ansprüche aus dem Vorstandsdiensvertrag mit dem Zeitpunkt der diesbezüglichen schriftlichen Erklärung der VOEST-ALPINE AG.“

Dieses Rücktrittsangebot sämtlicher neun Vorstandsmitglieder der VA ist vom AR einstimmig angenommen worden.

Vor dieser AR-Sitzung stellte sich der Rücktritt des Vorstandes der VA aus dessen Sicht folgendermaßen dar:

Am 19. November 1985 fand bei der ÖIAG eine Besprechung zwischen Vorstandsmitgliedern der VA und der ÖIAG statt, in welcher die zu erwartenden hohen Verluste der VA bzw VAIT erörtert worden sind und in deren Verlauf der Vorstandsvorsitzende seinen Rücktritt ankündigte bzw anbot.

Dieser ist jedoch nicht zur Kenntnis genommen worden.

In einer am 26. November 1985 abgehaltenen Vorstands-Sitzung der VA berichtete der Vorstandsvorsitzende über eine am Vormittag desselben Tages geführte Aussprache mit BM Lacina. Nach seinen Mitteilungen habe bei dieser Aussprache BM Lacina erklärt, daß die bei der Sitzung der ÖIAG von ihm angebotene Niederlegung seines Vorstandsmandates angenommen werde; er erwarte aber, daß im Interesse einer gedeihlichen Entwicklung der Unternehmung auch alle übrigen Herren des Vorstandes dem AR die Niederlegung ihres Vorstandsmandates anbieten. Es sei aber nicht vorgesehen,



die Anbote aller Vorstandsmitglieder anzunehmen. Des weiteren habe BM Lacina die Wahrung der vollen Rechte aus dem Vorstandsvertrag im Falle des Angebotes einer Niederlegung des Vorstandsmandates und auch eine entsprechende Sicherung der ehrenvollen Behandlung zugesagt.

Als nach einer Unterbrechung dieser Vorstands-Sitzung am Nachmittag desselben Tages die Sitzung zur Formulierung eines etwaigen Angebotes auf Zurverfügungstellung der Vorstandsmandate wieder aufgenommen wurde, kam den Mitgliedern des Vorstandes während der Sitzung über den Rundfunk die Mitteilung zu, daß der gesamte Vorstand der VA die Rücklegung seiner Mandate angeboten habe und dieses Angebot auch ausnahmslos angenommen worden sei. In den Abendsendungen des Rundfunks wurde dieser Rücktritt noch ausführlich kommentiert, wobei von BM Lacina bestätigt worden ist, daß der Vorstand zurückgetreten und dieser Rücktritt akzeptiert worden sei. Unter dem „Eindruck der Ministererklärung“ wurden vom Vorstand am nächsten Tag, dem 27. November 1985, das Angebot und die Bedingungen des Rücktrittes endgültig formuliert.

Wie schon erwähnt, ist dann in der AR-Sitzung vom 29. und 30. November 1985 auch vom AR offiziell der Rücktritt des gesamten Vorstandes der VA zur Kenntnis genommen worden.

7.1.4.9 Gemäß Stellungnahme des BM war der Rücktritt des Vorstandes der VA folgendermaßen zu sehen:

Am 19. November 1985 fand eine Besprechung zwischen Vorstandsmitgliedern der VA und der ÖIAG statt, in der der Vorsitzende des Vorstandes den Vorstand der ÖIAG von seiner Absicht, zurückzutreten, informierte.

Am Vormittag des 26. November 1985 kam es zu einer Aussprache zwischen dem Vorstandsvorsitzenden der VA und BM Lacina, in deren Verlauf ersterer seine Rücktrittsabsicht bekräftigte. BM Lacina verwies auf die Verantwortung des Vorstandes als Kollegialorgan und gab seiner Erwartung Ausdruck, daß diese von den übrigen Vorstandsmitgliedern geteilt werde. BM Lacina wies jedoch darauf hin, daß allein die dem AR der VA gegenüber bekundete Bereitschaft zum Rücktritt nicht in allen Fällen eine automatische Annahme durch diesen zu Folge haben müsse.

Auch die Wahrung der vollen Rechte aus dem Vorstandsvertrag habe BM Lacina nicht zugesichert; er wäre dazu auch nicht in der Lage gewesen. Die letzten Endes vom AR der VA angenommenen Rücktrittsangebote der Vorstandsmitglieder enthielten demgemäß auch keine derartige Absicherung.

In der Darstellung der VA betreffend die VA-Vorstandssitzung am Nachmittag des 26. November 1985 werde der Eindruck erweckt, als hätte BM Lacina eine Erklärung über den Rücktritt des VA-Vorstandes abgegeben. Tatsächlich handelte es sich um eine Indiskretion über das Rücktrittsangebot des Vorstandsvorsitzenden, wobei in den Rundfunkmeldungen der Eindruck vermittelt wurde, daß dieser Rücktritt schon erfolgt wäre. Nicht berücksichtigt ist in dieser Darstellung außerdem ein Telefonanruf des Vorsitzenden des Vorstandes der VA zwischen 14 Uhr und 15 Uhr am 26. November 1985, in dessen Verlauf er BM Lacina mitteilte, daß die sich in Österreich befindenden Mitglieder des VA-Vorstandes dem AR ihren Rücktritt anbieten würden, sowie, daß er sicher sei, daß dies auch die im Ausland weilenden Vorstandsmitglieder nach ihrer Rückkehr nach Österreich tun würden. Dies wurde im übrigen von BM Lacina am Abend des 26. November 1985 Pressevertretern gegenüber bekanntgegeben.

Davon, daß der VA-Vorstand am 27. November 1985 unter dem „Eindruck der Ministererklärung“ vom Vortag das Rücktrittsangebot formuliert hätte, kann daher keine Rede sein.

Außer acht gelassen wird überdies die Tatsache, daß es in der Zeit nach dem 19. November 1985 laufend Konsultationen des BM mit dem Vorsitzenden des VA-AR sowie mit dessen Stellvertreter gab. Außerdem gab es vor der VA-AR-Sitzung am 30. November 1986 laufend Konsultationen im Rahmen des VA-AR über die Frage des Rücktritts der einzelnen VA-Vorstandsmitglieder bzw des Gesamtvorstandes.

7.1.4.10 Zusammenfassend stellte der RH fest, daß — unabhängig von den nicht übereinstimmenden Darstellungen — durch öffentliche Erklärungen des BM jedenfalls der Eindruck entstanden sei, der Rücktritt des Vorstandes und dessen Annahme sei eine endgültige Tatsache.

Der RH stellte fest, daß eine breite — vor allem in der Öffentlichkeit geführte — Diskussion über einen noch nicht rechtswirksamen Rücktritt des Gesamtvorstandes für die Unternehmung sicher nicht von Vorteil war. Einzelne AR-Mitglieder fühlten sich dadurch auch präjudiziert. Der RH kritisierte des weiteren, daß der AR dieses Rücktrittsangebot uneingeschränkt angenommen hat, obwohl für die



Nachfolge des ausscheidenden Gesamtvorstandes in keiner Weise eine langfristig geplante Regelung vorlag.



**8 MERX Handelsgesellschaft mbH****Inhaltsverzeichnis**

	Seite
8.1 Entwicklung .....	72
8.2 Jahresabschlüsse .....	73
8.3 Geschäfte auf dem Rohöl-Spotmarkt .....	73
8.4 Risiken und Fragen hinsichtlich deren Eingrenzung .....	74
8.5 Verantwortung der Geschäftsführung .....	76
8.6 Pflichten und Verantwortung des Vorstandes .....	77
8.7 Tätigkeit des AR der CL .....	79
8.8 Stellung der ÖIAG .....	79

**Erklärung englischer Fachausdrücke**

Back-to-back-Geschäft	gleichzeitiger Ein- und Verkauf derselben Ware zu möglichst gleichen Konditionen
Bartergeschäft	Tauschgeschäft
Barrel	Amerikanisches Raummaß für Erdöl, entspricht 158,98 Liter
Brent blend	eine der aus Feldern in der Nordsee geförderten Rohölsorten
Controlling	System einer zwangsläufigen laufenden internen Kontrolle einschließlich selbsttätiger Regelungen
Hedging	Absicherung gegen Kursverluste mit Hilfe von Termingeschäften
Overinvoicing, Underinvoicing	Fakturierung über bzw. unter dem Tagespreis gegen spätere Rückverrechnung
Rolling	Hinausschieben des Ausweises eines bereits eingetretenen Verlustes in eine spätere Periode durch over- bzw. underinvoicing
Splitting	Aufteilung der genannten Rückverrechnung auf mehrere, später fällige Positionen
Trading	allgemeine Handelstätigkeit, insb. im Termingeschäft, auch wenn tatsächlich keine Ware bewegt wird
Wet-oil-trading	Ölhandel, bei dem tatsächlich Ware bewegt wird

**8.1 Entwicklung**

Die MERX ist eine voll im Eigentum der CHEMIE LINZ AG (kurz CL) stehende Gesellschaft. Zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft besteht seit 1976 ein Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag; auch auf dem Gebiet der Verwaltung liegen enge Bindungen vor. Vor Einführung der Spartenorganisation bei der CL im Jahr 1974 diente die MERX als deren Inlandsvertriebsgesellschaft, insb. für Düngemittel, wurde in der Folge zunächst praktisch stillgelegt und erst Mitte 1983 reaktiviert. Sie erhielt damals ihren nunmehrigen Firmenwortlaut, ihre Aufgaben wurden neu festgelegt und außerdem wurde eine neue Geschäftsführung bestellt. Die „neue“ MERX sollte die bis dahin in zwei Unternehmungsbe-  
reichen der CL ausgeübte Handelstätigkeit mit Rohstoffen und Chemikalien übernehmen, diese ausbauen und dadurch „das von der CL aufgebaute Vertriebspotential auch für Geschäfte mit Handelswaren und Produkten aus Gegengeschäftsverpflichtungen optimal nutzen“ (Antrag des Vorstandes der CL an den Aufsichtsrat vom 11. April 1983). Die entsprechenden bis dahin getätigten Handelsumsätze wurden mit rd 200 Mill S jährlich angegeben und sollten bis zum Jahr 1987 auf rd 500 Mill S jährlich ausgeweitet werden.

Zur Kontrolle der MERX war im Jahr 1984 ein Beirat eingerichtet worden, dem der gesamte Vorstand der CL und ein leitender Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen der CL angehörten.

Im ersten Jahr ihrer Tätigkeit im Rahmen des neuen Unternehmungskonzeptes bewegte sich die MERX auch in diesem vorgegebenen Rahmen und erzielte ihre Handelsumsätze zum größten Teil auf dem Sektor der Chemikalien.

Im Mai 1984 wurde ein Angestellter aufgenommen, der zuvor bei der VOEST-ALPINE Interhandels GesmbH (kurz VAIT) ua auch auf dem Ölsektor tätig war. Gleichzeitig wurden in der MERX Überlegun-



gen über einen möglichen Einstieg in den internationalen Rohölhandel angestellt, um zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten für die CL zu erschließen.

Obwohl sich die MERX in der Folge weltweit um Geschäftsanbahnungen in dieser Hinsicht bemüht hatte, kamen jedoch nur vereinzelte Abschlüsse zustande. So verblieb ihr als Betätigungsfeld auf dem Rohölsektor fast nur die Einschaltung in den sogenannten Spotmarkt.

## 8.2 Jahresabschlüsse

Seit der Umstrukturierung der MERX Mitte 1983 haben gemäß Jahresabschlüssen Umsatz, ordentliches Unternehmungsergebnis und Jahresergebnis folgende Werte erreicht:

	Bruttoumsatz	davon Ölgeschäft in Mill S	Ordentliches Unternehmungsergebnis	Jahresergebnis an die CL überrechnet
1983 .....	60,2	—	2,5	1,3 (Gewinn)
1984 .....	17 640,8	17 369,0 *)	41,7	9,4 (Gewinn)
1985 .....	96 512,2 *)	95 033,3 *)	474,0	456,2 (Verlust)

\*) Anmerkung: Die sog Book-outs (siehe Pkt 8.3.1) sind hiebei in Bruttowerten ausgewiesen.

Der Anteil der Ölgeschäfte am Gesamtumsatz betrug damit 1984 und 1985 mehr als 98 vH; selbst bei Ansatz der Book-outs in Nettowerten belief er sich 1985 noch auf 94 vH.

Konnten im Jahr 1984 die Erlöse aus Ölgeschäften den ausgewiesenen entsprechenden Wareneinsatz noch decken, ist 1985 diesbezüglich ein Abgang von 382,5 Mill S zu verzeichnen. Dazu kommt noch der entsprechende Anteil von Gemeinkosten der MERX. In den Aufwendungen sind auch die an Broker gezahlten Provisionen für Ölgeschäfte in Höhe von 20,6 Mill S (1984) und 97,2 Mill S (1985) enthalten; ebenso sind darin die endgültigen Ergebnisse der zum Jahresende 1985 noch offenen, zT bis Ende April 1986 gelaufenen Positionen berücksichtigt. Neue Positionen hat die MERX ab Ende 1985 nicht mehr eröffnet.

Der RH wies auf die im Hinblick auf die erzielten Ergebnisse unverhältnismäßig hohen Provisionszahlungen hin und stellte dazu überdies kritisch fest, daß ihnen nur zu einem kleineren Teil entsprechend schriftlich niedergelegte Vereinbarungen zugrunde lagen.

## 8.3 Geschäfte auf dem Rohöl-Spotmarkt

8.3.1 Nach dem raschen Ansteigen der Rohölpreise auf den Weltmärkten im Verlaufe der letzten ca 15 Jahre einerseits und der Erschließung von Ölquellen in der Nordsee andererseits, entwickelte sich rasch eine intensive Handelstätigkeit mit frei verfügbarem Rohöl auf dem sogenannten Spotmarkt.

Dabei wurde eine der in der Nordsee geförderten Rohölsorten, das Brent blend, aus verschiedenen Gründen zu der am meisten gehandelten, deren jeweiliger Notierung weltweit Bedeutung beigemessen wird.

Auf diesem Markt werden zu einem großen Teil Terminkontrakte abgeschlossen, ua auch um den Marktteilnehmern Kurssicherungsgeschäfte zu ermöglichen. Dadurch wurde jedoch die Geschäftstätigkeit mit einer starken spekulativen Komponente vermischt. Aus einer im vierten Quartal 1985 erstellten Untersuchung über den Nordsee-Rohölmarkt geht hervor, daß das mit Brent blend getätigte Handelsvolumen bis zu zehnmal so groß ist wie die Förderung dieser Ölsorte. Da noch dazu von dieser Förderung der größere Teil für die Raffinerien der beteiligten Unternehmen bestimmt ist und daher nur ein geringer Teil des geförderten Rohöls für den Spotmarkt zur Verfügung steht, ist das Mißverhältnis zwischen „gehandelter“ und tatsächlich verfügbarer Ware noch wesentlich höher anzusetzen.

Daher werden zwangsläufig die meisten Geschäfte mit Brent blend derart abgewickelt, daß die beteiligten Firmen — für eine Schiffsladung von derzeit 600 000 Barrels Rohöl werden von den beteiligten Brokern „Verkaufsketten“ mit fallweise zehn oder noch mehr Firmen gebildet — sich wechselseitig die Differenz zwischen Ein- und Verkaufspreis überweisen und den entsprechenden Kontrakt „ausbuchen“.

Derartige Ausbuchungen (book-outs) sind nicht nur aufgrund des Mißverhältnisses zwischen dem Umfang dieser „Handelstätigkeit“ und der tatsächlich zur Verfügung stehenden Warenmenge erforderlich, sondern auch deshalb, weil ein überwiegender Teil der Marktteilnehmer nur an den Kursbewegungen, nicht jedoch am Rohöl selbst interessiert ist, für das sie auch keine Verwendung hätten. Aus der vorstehend erwähnten Untersuchung aus dem vierten Quartal 1985 geht hervor, daß nur etwa



9 vH jener Firmen, die auf dem Spotmarkt als Käufer für Brent blend auftreten, tatsächlich Rohöl für den Einsatz in Raffinerien erwerben.

8.3.2.1 Auch die MERX, die auf diesem Markt ab Mitte 1984 laufend Abschlüsse tätigte, gehörte zu jenen Marktteilnehmern, die diese aus rein spekulativen Gründen durchführten.

Sie hatte dabei lediglich die zukünftige Preisentwicklung abzuschätzen. Erwartete man etwa einen sinkenden Preis, so wurde zunächst Ware, über die man noch nicht verfügte, auf Termin verkauft, in der Absicht, diese später nach dem erwarteten Preisrückgang billiger zu erwerben. Erwartete man ein Ansteigen der Preise, so wurde Rohöl auf Termin gekauft, um es später zu einem höheren Preis wieder zu verkaufen, wobei diese Geschäfte, wie oben angeführt, zumeist erfolgten, ohne daß tatsächlich Ware bewegt wurde.

Schon aus dieser kurzen Beschreibung geht hervor, daß es sich beim „Ölhandel“ der MERX um reine Spekulationsgeschäfte handelte, die weder in ihrem Aufgabenbereich lagen, noch in irgendeinem Zusammenhang mit dem Tätigkeitsbereich der CL standen.

Im Verlauf der eineinhalb Jahre, in denen die MERX diese Ölspekulationen betrieb, ging sie noch dazu zeitweise Engagements ein, deren Höhe (und damit Risiko) als unvertretbar bezeichnet werden muß. Zeitweise bestanden Verpflichtungen aus mehr als zwanzig offenen Positionen à 600 000 Barrels, was ungefähr einer halben Monatsförderung an Brent blend entspricht. Dabei mußte das Risikopotential für den ungünstigsten Fall bei hohem Warenpreis und gleichzeitig hohem Dollarkurs entsprechend hoch angesetzt werden.

In den ersten Monaten ihrer Ölspekulation hatte die MERX das Glück, daß sie bei einem zumeist ruhigen Markt durch vorsichtige Dispositionen einen, wenn auch im Verhältnis zum Umsatz geringen, Gewinn erzielen konnte, der auch im Jahresergebnis 1984 seinen Niederschlag fand.

Dabei wurden allerdings nur ausgebuchte Ein- und Verkäufe angesetzt; zum Bilanzzeitpunkt offene Positionen für spätere Termine fanden, auch wenn der vereinbarte Preis ungünstiger lag als der Tageskurs zum Bilanzstichtag, keine Berücksichtigung (etwa in Form von Rückstellungen).

Bereits Anfang 1985 ergaben sich ernste Schwierigkeiten, da die Kursentwicklung anders verlief, als man angenommen hatte. Dadurch ergab sich ein Verlustpotential aus der Differenz zwischen den abgeschlossenen Preisen und den Tageskursen von zeitweise mehr als 200 Mill S.

In dieser Situation nahm die MERX zT Zuflucht zu zweifelhaften Maßnahmen (over- bzw underinvoicing, splitting, rolling), mit denen die Verluste verschleiert bzw auf einen späteren Zeitpunkt hinausgeschoben wurden, in der Hoffnung, durch spätere Spekulationsgewinne diese Verluste wieder decken zu können. Im übrigen wurden laufend neue Verpflichtungen eingegangen. Einige Zeit hindurch brachte diese Vorgangsweise auch Erfolge, da es einige Male gelang, drohende hohe Verluste wieder auszugleichen.

Auch im vierten Quartal 1985 ist die MERX eine Reihe von Terminpositionen eingegangen. Mit den hiebei abgeschlossenen Kontrakten wollte sie zT offenbar auch Verluste ausgleichen, die sich als Folge der damals einsetzenden stärkeren Kursausschläge abzeichneten. Diese Schwankungen gingen weit über das bisher gewohnte Ausmaß hinaus und erwiesen sich für die MERX als äußerst ungünstig. Ein für die MERX auch nur annähernd einzuhaltender Risikorahmen war durch diese Abschlüsse abermals bei weitem überschritten worden; das zum 20. Dezember 1985 ermittelte Verlustpotential belief sich auf etwa 550 Mill S, aus der Sicht zum Zeitpunkt der Erstellung der Bilanz 1985 (April 1986) betrug der entsprechende Verlust 382,5 Mill S. Die wesentlichsten Verlustpositionen waren im Zeitraum 11. bis 25. November, somit innerhalb von nur zwei Wochen, eingegangen worden.

8.3.2.2 Der vom Bundesminister Lacina im Zuge der Ende November 1985 bekanntgewordenen Schwierigkeiten der VAIT am 3. Dezember 1985 geforderte Rückzug verstaatlichter Unternehmungen aus dem Öfterminhandel konnte den angeführten Verlust der MERX nicht mehr beeinflussen, da die bestehenden Verträge, sollten noch größere Verluste vermieden werden, eingehalten werden mußten.

#### 8.4 Risiken und Fragen hinsichtlich deren Eingrenzung

8.4.1.1 Ab April 1984 sind von der MERX einige Aktenvermerke verfaßt worden, die den geplanten Einstieg in das internationale Ölgeschäft, insb in den Rohölhandel, zum Inhalt hatten und auch dem Beirat vorgelegt wurden. So wurden in einer „Zusammenfassung der kurz- und langfristigen Ölhandels- und Ölproduktivitäten von MERX“ vom 17. April 1984 als wesentliche Zielsetzungen des Einstieges in



dieses Geschäft die dadurch mögliche Herstellung verschiedener Formen internationaler Geschäftsverbindungen erwähnt, die letztlich dem günstigeren Bezug einer Reihe von chemischen Einsatzstoffen für die CL bzw dem Absatz von CL-Produkten förderlich wären; auch wurde auf den Umstand hingewiesen, daß das Rohöl-Trading nur minimale Gewinne erwarten lasse und außerdem mit einem verhältnismäßig hohen Risiko verbunden wäre.

In einem weiteren, von einem der Geschäftsführer verfaßten und als „Konzept“ bezeichneten Schriftstück vom 3. Mai 1984 waren einige Gesichtspunkte aufgelistet worden, die aber hinsichtlich der dort angezogenen Hinweise zur Risikobewertung bei Spotkäufen und Spotverkäufen von Rohöl als nicht umfassend und zT als zumindest anfechtbar bezeichnet werden müssen. Trotzdem war der MERX durch einen kurzen zustimmenden handschriftlichen Vermerk des Vorsitzenden des Vorstandes der CL auf diesem Papier die Genehmigung zum Einstieg in den Ölterminmarkt erteilt worden. Irgendwelche Beschränkungen sind hiebei nicht festgehalten worden.

In einem anderen Vermerk war zunächst durchaus festgehalten, daß es sich beim Trading mit Nordseeöl um „ein sehr spekulatives und risikoreiches Geschäft“ handelt; in dieser Form gelangte er allerdings nicht vor den Beirat.

8.4.1.2 Gemäß Stellungnahme der CL bezog sich der erwähnte zustimmende handschriftliche Vermerk des Vorsitzenden nur auf die im Aktenvermerk ebenfalls vorgeschlagene Form der internen Abwicklung. Der Einstieg ins Ölgeschäft wäre für die erste Lieferung in Form eines Vorstands-Rundlaufbeschlusses genehmigt worden.

8.4.2 Wie bereits erwähnt, umfaßt beim Rohölhandel eine einzige Position eine Menge von 600 000 Barrels; der jeweiligen Notierung von Ölpreis und Dollar entsprechend kam dies einem Wert bis zu rd 300 Mill S gleich. Ein vorsichtiger Kaufmann muß daher grundsätzlich das Risiko so ansetzen, daß es alle möglichen drohenden Gefahren, namentlich bei einem offenen Geschäft, berücksichtigt. Auf diesen Umstand hat auch der vom RH beigezogene Sachverständige Prof. Dr. Ing. Enno Schubert, ein internationaler, unabhängiger und einschlägiger Fachmann, nachdrücklich hingewiesen.

Daß es sich bei dieser Feststellung nicht nur um eine theoretische Aussage handelt, verspürte auch die MERX etwa im ersten Halbjahr 1985 insofern, als zufolge der Insolvenz eines Trading-Partners geraume Zeit ein Verlust in der oben angeführten vollen Höhe drohte, der schließlich nur unter großen Mühen auf etwa 45 Mill S vermindert werden konnte; dazu ist allerdings zu bemerken, daß dieser Geschäftsfall aufgrund anhängiger Rechtsstreitigkeiten bis heute noch nicht endgültig abgeschlossen ist.

Aber selbst wenn man nur das Preis- und das Währungsrisiko im Auge hat, ist bei derartigen Geschäften eine sichere Eingrenzung nicht möglich. Dies mußte die MERX zB um die Jahreswende 1985/86 zur Kenntnis nehmen, als innerhalb weniger Wochen die Ölnotierungen um beinahe 50 vH fielen. Ähnliches gilt für das Währungsrisiko. So sei darauf hingewiesen, daß die MERX allein bei erwähntem Insolvenzfall einen Verlust aus Kursdifferenzen in Höhe von rd 4,7 Mill S hinnehmen mußte.

8.4.3 Auf verschiedene Anfragen im AR der CL hat der Vorstand erklärt, daß die Ölgeschäfte der MERX nur mit geringem Risiko behaftet wären, da ua

- diese Geschäfte grundsätzlich bereits bei einem nach der Preisentwicklung errechneten Gewinn bzw Verlust von + / - 10/15 Cents je Barrel geschlossen würden,
- fast nur sogenannte Back-to-back-Geschäfte getätigt würden,
- die Tätigkeit der MERX vom Vorstand laufend kontrolliert würde und schließlich
- das Risiko insgesamt mit 40 Mill S begrenzt sei.

Abgesehen davon, daß die Vorgabe genannter Risikogrenzen durch den Vorstand an die Geschäftsführung der MERX in den Unterlagen nicht nachzuweisen war, stellte der RH dazu fest, daß die Einhaltung solcher Grenzen nur unter wirklichkeitsfremden Voraussetzungen möglich gewesen wäre. Wie auch der Sachverständige des RH erklärte, waren diese Grenzen unter den gegebenen Umständen niemals einhaltbar und so gesehen daher sinnlos.

Der RH wies in diesem Zusammenhang auf folgende Umstände hin:



Der Zielsetzung, Termingeschäfte nach Preisentwicklung jeweils mit einem Ergebnis von  $+/-$  10/15 Cents je Barrel zu schließen, steht entgegen, daß jederzeit, selbst bei noch verhältnismäßig ruhigem Markt, innerhalb eines einzigen Tages mit Kursschwankungen gerechnet werden muß, die wesentlich über diesem Limit liegen. Ende Oktober 1985 traten zB Änderungen von bis zu 3 \$ im Laufe eines Tages auf.

Back-to-back-Geschäfte wären im spekulativen Öltermingeschäft schon deswegen sinnlos, da hierbei ja Kauf und Verkauf zeitlich zusammenfielen und mit den allenfalls erzielbaren Spannen nicht einmal die direkten Kosten wie Broker- und Fernschreibgebühren zu decken wären.

Die „laufende Kontrolle“ erfolgte zT in persönlichen Gesprächen mit der Geschäftsführung, im übrigen durch den Beirat. Mehr oder weniger regelmäßige mündliche Rückfragen sind aber im Hinblick auf das gegebene Risikopotential nicht ausreichend. Auch die insgesamt nur sechs Sitzungen des Beirates bis zur Beendigung der Prüfung durch den RH — im zweiten Halbjahr 1985 hat überhaupt keine mehr stattgefunden — konnten unmöglich eine laufende, wirksame Kontrolle der Einhaltung einer Risikobegrenzung sichern. Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß internationale Fachleute des Ölhandels dazu meinen, im Hinblick auf das hohe Risiko sei bei derartigen Geschäften selbst schon bei wesentlich geringerem Geschäftsvolumen als jenem der MERX die tägliche Einschaltung des Topmanagements unumgänglich notwendig.

Bei der erwähnten, schriftlich erstmals im Protokoll über die AR-Sitzung der CL vom 7. Oktober 1985 festgehaltenen Begrenzung des Gesamtrisikos auf 40 Mill S handelte es sich um eine mehr oder weniger willkürliche Größe, die der Vorstand angabegemäß nach Abwicklung der ersten derartigen Geschäfte der Geschäftsführung vorgegeben hat. Hätte man nämlich sicherstellen wollen, daß die MERX mit Sicherheit keinen größeren Verlust erleidet, hätte ihr aus oben angeführten Gründen auch nicht ein einziges Geschäft auf dem Rohöl-Spotmarkt erlaubt werden dürfen. Der Vorstand gab sich jedoch damit zufrieden, daß nach einem Mitte 1985 von der Geschäftsführung dem Beirat vorgelegten Bericht, die Zahl der ungedeckten Positionen, die damals sogar bei 24 lag, in Hinkunft höchstens drei bis fünf betragen soll. Die Geschäftsführung hat sich jedoch an dieses selbst vorgegebene Ziel, bei dem das Gesamtrisiko ohnedies schon ein Vielfaches der 40 Mill S darstellte, nicht gehalten; bereits Ende Oktober 1985 betrug nämlich die Zahl der offenen Positionen wieder 15.

8.4.4 In seiner Stellungnahme erklärte der Vorstand der CL, daß das Risikolimit von 40 Mill S der Geschäftsführung der MERX mündlich vorgegeben und wiederholt genannt worden sei. Die übrigen angeführten Limits habe sich die Geschäftsführung selbst gesetzt. Zu deren Einhaltbarkeit seien seinerzeit von keiner Seite Zweifel geäußert worden, auch nicht von der Geschäftsführung.

#### 8.5 Verantwortung der Geschäftsführung

Die Mitte 1983 neu bestellte Geschäftsführung bestand aus zwei leitenden Mitarbeitern der CL, die dort mit Aufgaben im Einkauf bzw Verkauf betraut waren. Einer der beiden wurde mit Beschluß der Generalversammlung von April 1985 — angabegemäß war er bis dahin mit den Ölgeschäften nicht befaßt gewesen — wieder abberufen und durch einen weiteren Mitarbeiter der CL, einen leitenden Angestellten aus dem Finanz- und Rechnungswesen, ersetzt. Damit sollte gegenüber dem „Kaufmann“ in der Geschäftsführung gewissermaßen zur Kontrolle ein Gegengewicht geschaffen werden. Dies verhinderte aber nicht, daß die MERX die erwähnten großen Risiken eingegangen ist und schließlich die angeführten Verluste erlitten hat.

Obleich sich die Geschäftsführung des hohen Risikopotentials bewußt war bzw bewußt sein hätte müssen, hat sie in ihren Berichten an den Beirat bzw an den Vorstand der CL immer nur über bereits „geschlossene Positionen“ berichtet und damit über die tatsächliche Lage nur unvollständig informiert, da Angaben über das volle Engagement der MERX, das vor allem in der Zahl der „Offenen Termin-Positionen“ und dem jeweils damit verbundenen Risiko sowie dem allenfalls dabei bestehenden Verlustpotential zum Ausdruck gekommen wäre, ebenso fehlten wie Hinweise auf under- bzw overinvoicing. Daß dieses Verlustpotential nach einer Reihe von Abschlüssen infolge einer für die MERX zunächst ungünstigen Preisentwicklung auch schon zu früheren Stichtagen tatsächlich eine beträchtliche Höhe aufgewiesen hatte und dies keineswegs etwa nur nach den erst ab Oktober 1985 eingegangenen Geschäften der Fall war, ist schon unter 8.3.2.1 angeführt worden. Nach diesen Abschlüssen, denen entgegen den Erwartungen der MERX eine für sie besonders ungünstige Preisentwicklung und damit verbunden ein stark steigendes Verlustpotential folgten, hat die Geschäftsführung auch weiterhin von einem im Jahr 1985 insgesamt erzielten Jahresgewinn aus dem Ölgeschäft berichtet, dem Vorstand der CL auch auf ausdrückliches Befragen angesichts der im November 1985 bekanntgewordenen Ereig-



nisse um die VAIT falsche Auskünfte erteilt und die Herausgabe von Unterlagen verweigert bzw verzögert.

Die erste eingehende Kontrolle der tatsächlichen Verhältnisse erfolgte Anfang Dezember 1985 auf Veranlassung des Vorstandes durch einen Wirtschaftsprüfer, aus Termingründen zunächst aber nur zum 30. September 1985; das zu diesem Zeitpunkt insgesamt bescheiden positive Ergebnis aus dem Ölgeschäft kann jedoch im Hinblick auf die erwähnten Umstände bei Spekulationsgeschäften nur als zufällig bezeichnet werden.

Nachdem nach weiteren Untersuchungen durch die Finanzabteilung der CL sowie einer Ergänzungsprüfung durch den Wirtschaftsprüfer die zufolge der Abschlüsse im vierten Quartal 1985 entstandene tatsächliche Lage zutage gekommen war, hat die CL die beiden Geschäftsführer am 20. Dezember 1985 wegen grober Pflichtverletzung fristlos entlassen. Diese haben die Entlassung angefochten, eine Entscheidung des Arbeitsgerichtes steht noch aus. Am 23. Dezember hat der AR der CL die Zustimmung zur Bestellung eines anderen leitenden Angestellten der CL zum vorläufigen Geschäftsführer der MERX erteilt.

#### 8.6 Pflichten und Verantwortung des Vorstandes

8.6.1.1 Nach Meinung des RH erhebt sich zunächst einmal die Frage, ob nicht gemäß Satzung und Geschäftsordnung für den Vorstand der CL die Aufnahme eines neuen Geschäftszweiges über die MERX der Zustimmung des AR bedurft hätte. Der Einstieg in das Ölgeschäft fällt nach Ansicht des RH eindeutig unter diese Bestimmung. Handelt es sich nämlich schon beim Handel mit tatsächlichen Ölladungen (wet-oil-trading) nicht um arteigene Geschäfte der CL, so hatten die in der Folge in beachtlichem Umfang zu reinen Spekulationszwecken durchgeführten „Papiergeschäfte“ mit den im Rahmen des CL-Konzerns der MERX zugedachten Aufgaben überhaupt nichts zu tun. Ein entsprechender Antrag war dem AR nie vorgelegt worden, demnach war auch eine formelle Zustimmung nie ergangen.

Dem formalen Einwand, daß erwähnte Bestimmungen ja nicht für Geschäfte von Tochtergesellschaften gelten, ist nach Meinung des RH bei wirtschaftlicher Betrachtungsweise entgegenzuhalten, daß sich im Falle der MERX das Gebarungsergebnis voll bei der Muttergesellschaft niederschlägt und die Verantwortung dafür letztlich deren Vorstand trifft.

Weiters sei kritisch festgehalten, daß es der Vorstand unterlassen hatte, vor Beginn der Ölgeschäfte genaue Erkundigungen über die Eigenheiten dieses Geschäftes bzw über alle dabei zu beachtenden Umstände und Erfordernisse bei unabhängigen Fachleuten einzuholen. Diese hätten nämlich auf das dabei in jedem Fall auftretende große Risiko hingewiesen und Branchenfremden selbst von nur fallweisen Abschlüssen etwa zum Kennenlernen des Marktes abgeraten. So hat der Sachverständige des RH dazu erklärt, daß er selbst in solchen Fällen, in denen etwa zur Auflösung von Bartergeschäften Rohöl zu übernehmen und zu verwerten ist, die Durchreichung an eingeführte Gesellschaften, die selbst regelmäßig Bedarf haben (ds in der Regel die multinationalen Ölgesellschaften), empfehlen würde. Spekulative „Papiergeschäfte“ (zB mit Brent-Öl) seien eine eigene Sache und hätten mit realem Ölhandel nichts zu tun. Spekulanten suchen nämlich im Gegensatz zu den Händlern in Erwartung von sich in einer gewissen Frist vermutlich ändernden Ölpreisen ganz bewußt jenes Risiko, das letztere etwa durch „hedging“ möglichst abzuwälzen suchen.

8.6.1.2.1 Als der schwerwiegendste Mangel hat sich jedoch der Umstand herausgestellt, daß der Vorstand keine entsprechende Vorsorge für eine laufende, wirksame Kontrolle der Geschäftsführung getroffen hat.

Abgesehen von allgemeinen Richtlinien, die für alle Tochtergesellschaften der CL gelten, hat es der Vorstand nämlich unterlassen, bei der MERX einen den besonderen Umständen entsprechenden Organisationsrahmen und eine zweckmäßige Ablauforganisation in der Form einzurichten, daß das jeweils bestehende volle Risiko offenkundig und diesbezüglich die Kontrolle der Geschäftsführung durch den Vorstand sichergestellt ist. Dies geschah auch dann nicht, als der Umsatz im Geschäftsjahr 1984 sprunghaft auf rd 17 Mrd S angestiegen — er lag damit bereits höher als jener der CL selbst — und in der Vorschau für 1985 ein Umsatz von 45 Mrd S vorgesehen war. Selbst als die beigezogenen Banken aufgrund des angewachsenen Geschäftsumfanges zusätzliche Besicherungen verlangten — allein der Rahmen der gegenüber einer Bank im Februar 1985 abgegebenen Patronanzerklärung für das Akkreditiv-Obligo zur Abwicklung der Verträge war im August 1985 von 200 Mill \$ auf 300 Mill \$ erweitert worden — blieben diesbezügliche Maßnahmen aus. Die an die eigene Konzernrevision erteilten Aufträge beschränkten sich darauf, den ziffernmäßig richtigen Ausweis der aus der Buchhaltung abgeleiteten Bilanzansätze 1983 und 1984 der MERX zu prüfen, ohne auf die eigentliche Gebarung (zB Prüfung



einzelner Geschäfte) einzugehen. Die Heranziehung eines Wirtschaftsprüfers zur Prüfung der Bilanz 1984, was schon wegen des Gebarungsumfanges angezeigt gewesen wäre, war nicht erwogen worden.

Der Vorstand hat der Geschäftsführung volles Vertrauen geschenkt und sich auf deren Berichte verlassen. Diese waren aber — wie erwähnt — insofern irreführend, als darin die jeweils gegebenen Risikosituationen nicht umfassend dargestellt waren.

Auch sei darauf hingewiesen, daß der Vorstand nicht einmal die schon erwähnten einzuhaltenden Risikogrenzen in einer schriftlichen Weisung festgehalten hat. Auch aus den Protokollen über die insgesamt sechs abgehaltenen MERX-Beiratssitzungen sind diesbezüglich gewichtige Aussagen nicht entnehmbar, über die letzte dieser Beiratssitzungen am 1. Juli 1985 wurde überhaupt kein Protokoll mehr abgefaßt, eine weitere Sitzung kam nicht mehr zustande. All diese Umstände zeigen das übermäßige Vertrauen des Vorstandes, das schon angesichts des Umfangs dieser Geschäfte überraschen mußte. Dieses Vertrauen fand schließlich auch in den optimistischen Berichten des Vorstandes an den AR seinen Niederschlag. Dies ging soweit, daß noch in der Sitzung am 10. Dezember 1985 — die Schwierigkeiten der VAIT aus Ölspekulationen waren damals schon allgemein bekannt — das lt Geschäftsverteilung für den Vorstand der CL für die MERX zuständige Vorstandsmitglied die Ölgeschäfte der MERX als äußerst erfolgreich verteidigte und für die angeregte Einstellung einen Hauptversammlungsbeschluß forderte.

Auch der Vorsitzende des Vorstands der CL, am 30. November 1985 anlässlich seiner Berufung in den vorläufigen Vorstand der VOEST-ALPINE AG von deren AR zu den Ölgeschäften der MERX befragt, erklärte, diese seien im Vergleich zu jenen der VAIT durch eine strengere Risikobegrenzung wesentlich sicherer. Der Vorstand habe nämlich versucht, durch ständiges Einwirken auf die Geschäftsführung das Risiko überschaubar zu halten, was in der Begrenzung der offenen Positionen nach Marktlage auf 40 . . . . . 000 Mill000 S seinen Ausdruck gefunden habe. Auch sei durch die Erfahrung der Geschäftsführung die Gewähr gegeben, daß keine unüberlegten Handlungen getroffen würden.

8.6.1.2.2 Zur Kontrolle und zweckmäßigen Organisation der MERX erwähnte der Vorstand in seiner Stellungnahme eine Reihe von ihm seinerzeit getroffenen Maßnahmen, wie die Entsendung eines leitenden Mitarbeiters des Finanz- und Rechnungswesens der CL in die Geschäftsführung der MERX, die Prüfung der Jahresabschlüsse 1983 und 1984 durch die Konzernrevision, den Auftrag zur Prüfung des Jahresabschlusses 1985 an einen externen Wirtschaftsprüfer sowie die Behandlung verschiedener organisatorischer Fragen der MERX in Beiratssitzungen. Den Erklärungen des Vorsitzenden des Vorstands der CL in der AR-Sitzung der VOEST-ALPINE AG am 30. November 1985 bzw den Bemerkungen des für die MERX zuständigen Vorstandsmitgliedes seien der positive Zwischenabschluß der MERX zum 30. September 1985, bis 29. November 1985 positive Berichte der Geschäftsführung bzw eine diesbezügliche Zusammenfassung vom 2. Dezember 1985 zugrunde gelegen.

8.6.1.2.3 Der RH bemerkte dazu, daß diese von ihm keineswegs bestrittenen Umstände eben nicht ausreichten, einen den besonderen Umständen entsprechenden Organisationsrahmen und eine zweckmäßige Ablauforganisation zu schaffen.

8.6.2.1 Aus den dargestellten Umständen bzw den aufgezeigten Unterlassungen ist nach Ansicht des RH eine Verletzung der Sorgfaltspflicht eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters zu sehen, welche der Vorstand gegenüber der CL zu erfüllen gehabt hätte. Dies gilt umso mehr, als sich infolge der engen Verflechtung der MERX mit der CL durch den bestehenden Gewinn- und Verlustabschließungsvertrag sowie der Betreuung gewisser Verwaltungsaufgaben der MERX durch die CL die Ergebnisse der MERX-Geschäfte voll in der Ergebnisrechnung der CL niederschlagen.

8.6.2.2 Bei Beurteilung der Frage der Vorstandsverantwortlichkeit, die den Gesamtvorstand als Kollegialorgan für die Gebarung trifft, bzw der den einzelnen Vorstandsmitgliedern obliegenden Pflichten ist naturgemäß die bestehende Geschäftsverteilung ein wichtiger Gesichtspunkt. Da alle Vorstandsmitglieder dem MERX-Beirat angehörten, hätte die allgemeine Entwicklung der MERX-Geschäfte, vor allem aber deren Art und steigender Umfang, eine entsprechende Beurteilung bzw eine eindeutige, nach Meinung des RH wegen des spekulativen Charakters eine ablehnende Stellungnahme erfordert. Der Vorwurf des Verstoßes gegen die Sorgfaltspflicht trifft in besonderem Maß das für die MERX gemäß Geschäftsverteilung unmittelbar zuständige Mitglied. Auch der Vorsitzende, in dessen Zuständigkeitsbereich die Organisation, das Finanz- und Rechnungswesen, die Kontrolle sowie die Berichterstattung an den AR zählte, war mitverantwortlich, jedoch in einem geringeren Grade als das für die MERX zuständige Vorstandsmitglied. Die Überwachungspflicht der lt Geschäftsverteilung nicht zuständigen Vorstandsmitglieder bleibt hingegen auf eine zumutbare Kontrolle der zuständigen Mitglieder beschränkt.



### 8.7 Tätigkeit des AR der CL

8.7.1 Nach seiner Zustimmung zur Neubelebung der MERX im Jahr 1983 hat sich der AR der CL mit der Gebarung der MERX zunächst nicht näher befaßt. Erstmals in seiner Sitzung am 28. März 1985, bei der er dem Antrag des Vorstandes der CL, das Stammkapital der MERX auf 25 Mill S (bisher 300 000 S) zu erhöhen, zustimmte, wies ein Mitglied auf die mit Handelsgeschäften verbundenen Gefahren hin. Es sei mit großem Nachdruck auf das hohe Risiko hinzuweisen, da diese Geschäfte wesentlich rascher zu viel höheren Verlusten führen könnten, als dies im Produktionsbereich üblich sei. Auch erfordere dieses Feld vom Vorstand ein vertieftes Controlling.

Obwohl in den damals dem AR vorgelegten Unterlagen der im Vorjahr erzielte Umsatz der MERX von 17 Mrd S aufgezeigt und für das laufende Jahr eine Ausweitung auf 45 Mrd S angekündigt war, ist auf die Probleme des Ölhandels nicht eingegangen worden, der AR begnügte sich vielmehr mit der Versicherung des Vorsitzenden des Vorstands, daß sich der Vorstand des höheren Risikos bewußt sei, diesem durch besonders eingehendes Controlling gerecht zu werden suche und der Geschäftsführung auch Grenzen des Risikos abgesteckt habe.

Auch in der Sitzung vom 3. Juli 1985, in der sich ein Mitglied nach dem „tieferen Sinn“ der Ölgeschäfte der MERX erkundigte, befaßte sich der AR nach beruhigenden Antworten des Vorsitzenden des Vorstands hinsichtlich des bestehenden Risikos und einem Hinweis auf den im Vorjahr von der MERX erzielten Gewinn nicht weiter damit.

8.7.2 Der RH bemerkte dazu, daß der AR nicht nur die Aufnahme des Ölgeschäftes ohne seine Zustimmung hingenommen hat, sondern sich mit den beruhigenden und ausweichenden, nur auf Angaben der Geschäftsführung der MERX beruhenden Berichten zufriedengegeben und bis zum Zeitpunkt, als die Schwierigkeiten der VAIT in dieser Hinsicht bekanntgeworden sind, keinen Anlaß gesehen hat, die Einstellung dieser Geschäfte bzw den Rückzug daraus zu verlangen. Aufgrund der vorliegenden Unterlagen kam der RH im Rahmen der ihm bei seiner Prüfung gegebenen Möglichkeiten zur Ansicht, daß zwar im Hinblick auf den Vertrauensgrundsatz von einer Pflichtverletzung des AR im Sinne des Aktiengesetzes nicht gesprochen werden kann, aber das Wirksamwerden dieses Kontrollorgans in vorliegender Angelegenheit, wie der eingetretene Schaden zeigt, als wenig befriedigend bezeichnet werden muß.

### 8.8 Stellung der ÖIAG

Da sowohl der Vorsitzende als auch der stellvertretende Vorsitzende des AR der CL Vorstandsmitglieder der ÖIAG waren, hatte diese über alle die MERX betreffenden Umstände zumindest in dem Ausmaß Kenntnis, als darüber im AR der CL abgehandelt wurde. Die Kritik des RH gegenüber dem AR der CL trifft insb deswegen diese beiden Mitglieder, weil sie als Angehörige des Vorstandes der ÖIAG im allgemeinen über einen höheren Informations- und Wissensstand verfügen, kann doch die ÖIAG als Holdinggesellschaft nicht nur auf die laufende Berichterstattung ihrer Tochtergesellschaften zurückgreifen, sondern auch ihren Verwaltungsapparat entsprechend einsetzen.

Wien, im Juni 1986

Der Präsident:

Dr. Tassilo Broesigke