

**III-127** der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen  
des Nationalrates XVII. Gesetzgebungsperiode

RECHNUNGSHOF  
ZI 530-Pr/89

# BERICHT DES RECHNUNGSHOFES

über Wahrnehmungen betreffend die Gebarung  
der Österreichischen Länderbank AG, Wien,  
in den Jahren 1982 bis 1987



WIEN 1989

- 1 -

## Bericht des Rechnungshofes über Wahrnehmungen betreffend die Gebarung der Österreichischen Länderbank AG, Wien, in den Jahren 1982 bis 1987

### Vorbemerkungen

I. Gemäß Art 126 d Abs 1 zweiter Satz B-VG berichtet der Rechnungshof nachstehend über Wahrnehmungen, die er im Zuge einer im Jahre 1988 durchgeführten Gebarungsüberprüfung bei der Österreichischen Länderbank AG (LB) in Wien getroffen hat. Der Beitrag über dieses Prüfungsergebnis war ursprünglich zur Aufnahme in den gemäß Art 126 d Abs 1 erster Satz B-VG bis 31. Dezember 1989 zu erstattenden Tätigkeitsbericht für das Verwaltungsjahr 1989 vorgesehen. Aufgrund verantwortungsloser Indiskretionen ist es jedoch in den letzten Tagen in der Öffentlichkeit unter Beteiligung von Abgeordneten aller Fraktionen zur breiten Erörterung jener Berichtsteile gekommen, die sich mit Vorstandsangelegenheiten der LB, insbesondere aber mit der Auflösung des Dienstverhältnisses eines ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der LB anlässlich seiner Berufung in die Österreichische Bundesregierung (damals als Bundesminister für Finanzen; gegenwärtig bekleidet er das Amt des Bundeskanzlers) beschäftigen. Diese besonderen Umstände rechtfertigen es, dieses Prüfungsergebnis nunmehr unverzüglich nach Fertigstellung dem Nationalrat vorzulegen.

II. Der Rechnungshof bedauert es ausdrücklich, daß es in den letzten Wochen wiederholt zur öffentlichen Erörterung unfertiger Prüfungsergebnisse, zu denen noch die Stellungnahme der überprüften Stelle aussteht – bei denen es sich also um sogenannte "Rohberichte" handelt – gekommen ist. Die Weitergabe von vorzeitigen Informationen über Prüfungsergebnisse und sogar – wie im vorliegenden Falle – über hausinterne Entwürfe zu solchen, die noch nicht von dem nach der gegenwärtigen Verfassungslage allein entscheidungsbefugten und verantwortlichen Präsidenten des Rechnungshofes genehmigt worden sind, gefährdet schwerstens das notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Kontrollorgan und kontrollierter Stelle einerseits sowie dem Träger der Kontrollhoheit (Parlament) andererseits. Ein Mitglied des Rechnungshofes, das sich der unbefugten Weitergabe derartiger Informationen schuldig gemacht hat, muß eine straf- bzw disziplinarrechtliche Verletzung der Verpflichtung zur Amtsverschwiegenheit verantworten.

- 2 -

## Ergebnis einer Gebarungsüberprüfung bei einer Kapitalbeteiligung des Bundes im Verwaltungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen

Prüfungsergebnis aus dem Jahre 1988

### Österreichische Länderbank AG, Wien

*Die mehrheitlich verstaatlichte Bank hat ihre Sanierungsphase weitgehend abgeschlossen und sich eine sichere Grundlage geschaffen, um den derzeit gegebenen nationalen und internationalen Anforderungen im Rahmen der österreichischen Größenverhältnisse gerecht zu werden.*

*Die vom RH vor allem zu Beginn des überprüften Zeitraumes festgestellten Schwachstellen im organisatorischen und konzeptiven Bereich sind im Zuge einer erfolgreich eingeleiteten inneren Konsolidierung beseitigt worden. Der Verkauf von Bankbeteiligungen war jedoch zu kritisieren, ebenso einige Maßnahmen im Bereich der Vorstandsangelegenheiten.*

Kennzahlen zum 31. Dezember 1988:

Bilanzsumme	213,9	Milliarden S
Personalstand	3 723	Mitarbeiter ganztätig
	348	Halbtags- bzw. Ultimokräfte
Haftkapital gemäß KWG	8,879	Milliarden S
Haftkapitalquote	4	vH
Dividende	12	vH

1. Der RH überprüfte von März bis September 1988 die Gebarung der Österreichischen Länderbank AG (LB) in den Jahren 1982 bis 1987, wobei auch Zahlen des Jahres 1988 – soweit verfügbar – in der Ausarbeitung des Prüfungsergebnisses berücksichtigt wurden.

Die letzte Gebarungsüberprüfung der LB hatte im wesentlichen notleidende Kreditfälle betroffen (TB 1981 Abs 82).

Schwerpunkte der diesmaligen Überprüfung waren das Auslandsgeschäft unter Berücksichtigung der Gebarung der Auslandsfilialen und Repräsentanzen, die Ertragslage unter besonderer Beachtung der Vergütung des Bundes für die ertragslosen, von der Finanzierungsgarantie GesmbH (FGG) garantierten Kreditforderungen, die geschäftspolitischen Konzepte der Gesamtbank sowie ihrer Beteiligungsunternehmen unter besonderer Beachtung der Bankengruppe sowie die Organisation und die Maßnahmen beim ADV-Einsatz.

Von einer Überprüfung der Auslandsfilialen in London und New York an Ort und Stelle sah der RH ab, weil sich nach den ihm in Wien zur Verfügung gestellten Unterlagen kein besonderer Anlaß ergeben hatte.

### Rechtliche Verhältnisse

2. Gemäß § 2 der Satzung ist Gegenstand der Unternehmung der Betrieb von Bank- und Handelsgeschäften aller Art im In- und Ausland einschließlich der Ausgabe fundierter Teilschuldverschreibungen.

Die Gesellschaft ist weiters berechtigt, Dienstleistungen in der automationsunterstützten Datenverarbeitung zu erbringen, ausgenommen die den Wirtschaftstreuhandern vorbehaltenen Tätigkeiten.

Zu diesem Zweck ist die Gesellschaft berechtigt, Zweigniederlassungen im In- und Ausland zu errichten und sich an anderen Unternehmungen zu beteiligen.

#### Vorstandsangelegenheiten

3.1 Einer langjährigen Übung entsprechend wurden von der LB sämtliche Vorstandsverträge auf eine fünfjährige Funktionsperiode abgeschlossen. Sie enthielten die Bestimmung, daß sich der Vertrag im Falle einer neuerlichen Bestellung zum Vorstandsmitglied unter den gleichen Bedingungen für die Dauer der weiteren Bestellung verlängere. Nach der im Aufsichtsrat (AR) erfolgten Wiederbestellung von Vorstandsmitgliedern wurde diesen vom AR-Präsidium der Beschluß mit Glückwunsch und dem Hinweis mitgeteilt, daß gemäß den Bestimmungen des Dienstvertrages sich dieser auf die Dauer der weiteren Bestellung verlängere.

3.2 Nach Auffassung des RH standen diese Vorgangsweise sowie die entsprechende Vertragsbestimmung nicht im Einklang mit § 75 Abs 1 des Aktiengesetzes. Die Verlängerung eines Anstellungsvertrages ebenso wie die wiederholte Bestellung bedürften einer ausdrücklichen Willenserklärung und Annahme der jeweiligen Personen. Eine im voraus vereinbarte Erstreckung des Vertrages auf eine weitere Funktionsperiode würde die Entschließungsfreiheit des späteren AR bzw der allenfalls neuen AR-Mitglieder hinsichtlich der Weiterbestellung einschränken.

Der RH empfahl, bei künftigen Vorstandsverträgen diese Vertragsbestimmung fallen zu lassen.

4.1 Wie der RH feststellte, enthielten einzelne Dienstverträge mit Vorstandsmitgliedern Bestimmungen, die zu vergleichsweise höheren Belastungen der Bank führten:

(1) So waren für die von der Dauer des Dienstverhältnisses abhängigen Ansprüche, wie bspw für die Errechnung der Höchstbemessungsgrundlage des Ruhebezuges, die Dienstjahre bei den einzelnen Vorstandsmitgliedern vollkommen unterschiedlich errechnet worden.

(2) Ebenso war der Anspruch auf Abfertigung in den einzelnen Verträgen unterschiedlich festgelegt. Im allgemeinen gebührt den Vorstandsleitern nach Beendigung ihres Dienstverhältnisses eine Abfertigung nach § 23 des Angestelltengesetzes zuzüglich zweier Monatsentgelte. In einem Fall wurden hiebei Zeiträume, für welche der Betreffende von einem anderen Dienstgeber Abfertigungen erhalten hat bzw wird, in Abzug gebracht. Bei einem ehemaligen Generalkurator war der Abfertigungsanspruch ohne jede Bezugnahme auf das Angestelltengesetz bzw auf die Dauer des Dienstverhältnisses mit 14 Monatsentgelten bemessen.

4.2 Der RH kritisierte diese unterschiedliche Vertragsgestaltung.

5.1 Dem Präsidium des AR oblag die Beschlußfassung über die Vorstandstantiemen. Mit Ausnahme eines Jahres – 1984 wurden nur 3 1/2 Monatsbezüge zugestanden – erhielten die Vorstandsmitglieder in den Jahren 1982 bis 1987 jeweils vier Monatsbezüge, dh das vertragliche Höchstausmaß. Darüber hinaus wurden 600 000 S (1982) und 615 000 S (1983) an die damaligen Vorstandsmitglieder "in Anerkennung ihrer erfolgreichen Tätigkeit" gewährt.

5.2 Zur Höhe der Tantiemen vertrat der RH die Meinung, daß die erfolgreiche Geschäftsführung durch den Vorstand durchaus zu würdigen sei, jedoch sollte für das Zusammentreffen dieses Umstands mit dem einer ausreichenden Gewinnerzielung ein Spielraum nach oben freigehalten werden. Die 1982 und 1983 über das vertragliche Höchstausmaß hinaus erfolgten Zahlungen erschienen sachlich nicht begründet.

6.1 Die Gesamtbezüge der derzeitigen Vorstandsmitglieder der LB waren im Durchschnitt höher als bei vergleichbaren Banken.

6.2 Die Bankleitung führte hiezu aus, der rechnerische Durchschnitt aus den Gesamtbezügen der vier Vorstandsmitglieder ergäbe eine Verzerrung dadurch, daß in der LB zwei höher bezahlten Vorstandsmitgliedern (Generalkurator und Generalkurator Stellvertreter) zwei weniger hoch bezahlte Vorstandsmitglieder gegenüberstehen. In einer vergleichbaren Großbank sei dieses Verhältnis zwei zu vier, wodurch sich im Vergleich zum rechnerischen Durchschnittsbezug der vier LB-Vorstandsmitglieder ein geringerer rechnerischer Durchschnittsbezug der sechs Vorstandsmitglieder dieser Bank ergibt.

6.3 Der RH stellte dazu fest, daß die Ausführungen der Bankleitung nicht zutreffend sind.

- 4 -

7.1 Abweichend von der allgemeinen betrieblichen Pensionsregelung bei Angestellten wird die ASVG-Pension von Vorstandsmitgliedern nicht in den von der Bank bezahlten Pensionsbezug eingerechnet.

7.2 Der RH empfahl, in Hinkunft diese Regelung jener der übrigen Angestellten anzugleichen.

8.1 Das Dienstverhältnis eines vormaligen Vorstandsvorsitzenden der LB wurde anlässlich seiner Berufung in die Österreichische Bundesregierung einvernehmlich gelöst. Die einvernehmliche Lösung des Dienstverhältnisses erfolgte unter Wahrung der vertraglichen Rechte. Der scheidende Generalkdirektor gab allerdings am 12. September 1984 die Erklärung ab, "für die Dauer seiner Mitgliedschaft zu einer Österreichischen Bundesregierung die Auszahlung seiner ihm vertraglich zustehenden Abfertigung gegen Valorisierung laut den sonstigen Bestimmungen des Dienstvertrages zu stunden und für diese Zeit die ihm zustehenden Pensionsansprüche nicht zu begehren".

Am 19. August 1985 wurde dem Präsidium des AR zur Kenntnis gebracht, daß der ehemalige Vorstandsvorsitzende ersucht habe, die von ihm seinerzeit gestundete Abfertigung nunmehr zur Auszahlung zu bringen. Ergänzend wurde – abweichend vom Wortlaut der vor einem Jahr abgegebenen Erklärung – im Protokoll festgehalten, "daß die ihm zustehenden Pensionsansprüche derzeit nicht begehrt werden". Die Auszahlung des Abfertigungsbetrages erfolgte am 23. August 1985 unter entsprechender Valorisierung.

8.2 Nach Auffassung des RH entsprach die einvernehmliche Auflösung des Dienstvertrages einem dringenden öffentlichen Interesse und es war somit ein wichtiger Grund für eine derartige Maßnahme gegeben. Die ausbezahlte Abfertigung entsprach der Höhe nach dem vertraglichen Anspruch. Im Zuge einer Lohnsteuerprüfung wurde die steuerliche Behandlung geprüft und die richtige Errechnung und Versteuerung festgestellt.

Hingegen erfolgte die Auszahlung des Abfertigungsbetrages vor dem anlässlich der einvernehmlichen Lösung vereinbarten Stundungszeitpunkt (Beendigung der Mitgliedschaft zu einer Bundesregierung).

8.3 Das Präsidium des AR, das diese Entscheidung getroffen hatte, vertrat den Standpunkt, daß der frühere Vorstandsvorsitzende Anspruch auf die Auszahlung gehabt hätte, und brachte ein diese rechtliche Beurteilung bestätigendes Gutachten eines Universitätsprofessors bei.

8.4 Der RH vermeinte, daß eine Klärung vor Durchführung der Auszahlung hätte erfolgen sollen. Nunmehr sei eindeutig klarzustellen, daß eine Pensionszahlung nur entsprechend der Erklärung vom 12. September 1984 in Betracht komme.

8.5 Die LB führte hiezu aus, daß das Protokoll (des AR) vom 19. August 1985 bezüglich des Pensionsanspruchs inhaltlich von der vom AR-Präsidium am 12. September 1984 schriftlich festgelegten Regelung nicht abweicht, beurkunde auch keinerlei Änderung der bezüglichlichen Vereinbarungen, sondern enthalte lediglich die (sachlich zutreffende) Feststellung, daß wegen der "derzeit" (also am 19. August 1985) noch andauernden Mitgliedschaft zur Österreichischen Bundesregierung Pensionsansprüche nicht begehrt werden.

Das Präsidium handelte bei der Entscheidung auf Auszahlung der Rechtslage entsprechend. Die Auszahlung erfolgte nicht vorzeitig vor dem "Stundungszeitpunkt", sondern wegen zulässiger Beendigung der Stundung im gebotenen vertraglichen Einvernehmen.

Die Bank habe damit nur eine bestehende Verbindlichkeit erfüllt. Durch die am 23. August 1985 erfolgte Auszahlung der seinerzeit gestundeten Abfertigung sei eine Änderung im Vermögensstatus der Bank nicht eingetreten – die Abfertigungssumme sei ab dem Zeitpunkt der Auflösung des Dienstverhältnisses geschuldet gewesen und habe seit damals eine Verbindlichkeit des Unternehmens gebildet, für welche ordnungsgemäß vorgesorgt worden sei.

Eine Verpflichtung oder auch nur Veranlassung für den AR, vor seinen Maßnahmen Rechtsgutachten über deren Zulässigkeit einzuholen, habe nicht bestanden. Das Präsidium des AR sei sich in der rechtlichen Beurteilung – nach Anhören der Experten der Bank – völlig sicher gewesen. Überdies hätte, wie aus dem Inhalt des später eingeholten Gutachtens ersichtlich, auch eine vor Auszahlung erfolgte Einholung eines Gutachtens keine andere Beschlußfassung des AR bewirkt, zumal dessen Rechtsansicht im Gutachten bestätigt ist.

Unter Berücksichtigung der eindeutigen Rechtslage, aber auch des Umstandes, daß die maßgeblichen Sachverhalte keine Änderungen erfahren haben, sehe das Präsidium des AR nicht nur keine Veranlassung, sondern auch gar keine rechtliche Möglichkeit, etwas wegen der Pensionszahlung "eindeutig klarzustellen". Zwischen den Vertragspartnern der Regelung vom 12. September 1984 besteht auch hinsichtlich der Pensionsansprüche volle rechtliche Übereinstimmung.

8.6 Der RH verblieb bei seinen ursprünglichen Ausführungen. Hinsichtlich der Abfertigung vertrat er die Meinung, daß die Auszahlung früher als vereinbart erfolgte.

#### Unternehmungskonzept und geschäftspolitische Leitsätze

9. Nach den 1980 und 1981 aufgetretenen empfindlichen Verlusten aus einzelnen Kreditfällen stand in erster Linie die Konsolidierung der Bank im Vordergrund. Nachdem der Vorstand zur Gänze ausgewechselt worden war, mußte eine tragfähige Grundlage für die weitere Vorgangsweise geschaffen werden. Entsprechend der Verantwortlichkeit des Hauptaktionärs Republik Österreich erfolgte die Beschlußfassung des Nationalrates über die Novelle zum Garantiegesetz und in dessen Durchführung ein Vertragsabschluß zwischen LB und der Finanzierungsgarantie GesmbH (FGG).

Für die Bank selbst war es vordringlich, das Vertrauen der Kunden zu ihr wieder herzustellen und Maßnahmen zu setzen, die ein wirtschaftliches Fortbestehen ermöglichten. Um die Ertragskraft der Bank zu stärken, strebte der Vorstand vorerst ein qualitativ ausgerichtetes Wachstum an und bemühte sich, ein strenges Kostenmanagement durchzusetzen. Neben Einsparungen im Bereich des Sachaufwandes galt es vorerst, die Produktivität zu erhöhen. Vergleiche mit anderen Geldinstituten ergaben bei diesen weit günstigere Werte. Infolgedessen sollten bestehende Organisationsschwächen erkannt, notwendige Rationalisierungsmaßnahmen eingeleitet und insb auch der erhebliche Nachholbedarf in der automatisationsunterstützten Verwaltungsführung beseitigt werden.

Weiters galt es, den aufgrund der verfehlten Geschäftspolitik früherer Bankleitungen bestehenden Strukturschwächen im Kundenbereich zu begegnen. Das Fehlen von Privatkunden und Kunden aus dem gewerblichen Mittelstand brachte in einer Reihe von Geschäftsbereichen Ertragseinbußen, was sich naturgemäß auf das Betriebsergebnis der Bank nachteilig auswirkte.

Aber auch im internationalen Geschäft mußten Versäumnisse der Vergangenheit wettgemacht werden. So bemühte sich der Vorstand um eine Verstärkung der Auslandspräsenz durch Gründung von Filialen und Repräsentanzen sowie um die Ausweitung der Export- und internationalen Handelsbeziehungen und das international seit den siebziger Jahren zunehmende außerbilanzielle Geschäft. Verstärkte Marketingoffensiven und ein selbstbewußter Werbestil sollten zusammen mit einer markt- und kundenorientierten Organisation eine erfolgreiche Zukunft sichern.

Tatsächlich gelang es der Bank, ab Ende 1985 von der japanischen Rating Agentur Nippon Investors Service das "AAA"-Rating für langfristige Verbindlichkeiten und 1986 von der US-Rating Agentur Moody's Investors Service das "Prime-1-Rating" zu erhalten.

10. Die wirtschaftliche Lage der LB war nach den beträchtlichen Forderungsausfällen in den Jahren 1980 und 1981 sehr problematisch gewesen. So war die gesamte Kapazität der Bank auf einen Geschäftsumfang abgestellt, der naturgemäß auch die notleidend gewordenen und in der Folge von der FGG garantierten Kredite umfaßte. Dazu kam es auch in anderen Fällen zu Ertragseinbußen wegen Zinsentfallens und höheren Aufwendungen wegen der erforderlichen Bildung von Einzelwertberichtigungen. Schließlich machte auch der bereits erwähnte organisatorische Nachholbedarf zusätzliche Aufwendungen auf Jahre hinaus erforderlich.

11. Die Maßnahmen zur Bereinigung der wirtschaftlichen Folgen der notleidend gewordenen Kreditfälle und die organisatorischen Mängel haben das Image der Bank und das Kunden-Bankverhältnis nachteilig beeinflußt. Um den Ausfall am kommerziellen Geschäftsvolumen auszugleichen, die vorhandenen Kapazitäten im Bankbetrieb nicht einschränken zu müssen und die Marktstellung der Bank erhalten zu können, war diese verstärkt um die Gewinnung anderer Kunden bemüht. Gleichzeitig versuchte sie, durch entsprechende Maßnahmen ihre Finanzierungsstruktur zu verbessern und allgemein die Produktivität zu erhöhen.

12. Den Sparmaßnahmen im Verwaltungsaufwand standen naturgemäß die notwendigen Aufwendungen zur Heranführung der Organisation an den allgemeinen bankmäßigen Standard sowie verstärkte Anstrengungen auf dem Gebiet des Marketing und der Werbung gegenüber.

13.1 Die erwähnte Vereinbarung zwischen LB und FGG ermöglichte es der Bank, eine angemessene Dividende auf das jeweilige Grundkapital auszuschütten. Für die Jahre 1982 bis 1985 wurde eine Dividende von je 10 vH, für die Jahre 1986 bis 1988 von je 12 vH bezahlt, jeweils in gleicher Höhe wie die Creditanstalt-Bankverein. Dies war für das internationale Ansehen der Bank notwendig und entsprach auch den Zielsetzungen der Vereinbarung mit dem Bund.

13.2 Wie der RH feststellte, stieß diese Vorgangsweise im Inland allerdings mehrfach auf Kritik, weil die beiden Großbanken – aus welchen Gründen immer – die Hilfe des Bundes beanspruchten und trotzdem eine für österreichische Verhältnisse gute Dividende ausbezahlten.

Für die überprüfte Bank wirkte sich jedenfalls ungünstig aus, daß mit den jährlichen Zuschüssen – vorgesehen bis in das Jahr 2006 – immer wieder die gleiche Problematik auftreten wird. Hier wäre jedenfalls die Zuwendung eines einmaligen Bundeszuschusses wesentlich zweckmäßiger gewesen.

14.1 Obwohl sich die Ertragslage der Bank zunehmend verbessert hat, ist sie noch auf den Bundeszuschuß angewiesen, weil er einerseits noch einen erheblichen Anteil an den Bruttoerträgen bedeutet und andererseits das Länderrisiko im internationalen Vergleich noch zusätzliche Vorsorgen wünschenswert macht, vor allem aber für die Bank noch ein Auf- bzw Nachholbedarf bei der Pensions- und Abfertigungsrückstellung im Hinblick auf das versicherungsmathematisch errechnete Erfordernis besteht. Ebenso liegt die LB bei den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zT noch erheblich unter denen vergleichbarer Banken.

14.2 Der RH erachtete es in diesem Zusammenhang für angebracht, auch im Bankensektor Überlegungen anzustellen, von den Mitarbeitern für die Pensionszuschußleistungen Beiträge einzuhoben.

14.3 Die Bankleitung führte hierzu aus, daß in der jüngsten Vergangenheit für den Bankensektor diesbezügliche Überlegungen angestellt worden seien. Es habe auch vorerst ein Abschluß mit der Gewerkschaft erreicht werden können, wonach eine Abkoppelung der Bank von der ASVG-Pension vorgesehen sei.

15.1 Der RH hat anlässlich seiner früheren Gebarungsüberprüfungen bei der LB einen eher autoritären Führungsstil der damaligen Vorstandsmitglieder innerhalb ihres jeweiligen Aufgabenbereiches festgestellt, was sich nachteilig auf die Entscheidungsbereitschaft der nächsten Ebene ausgewirkt hat. Wie nunmehr festgestellt wurde, hat auch die 1981 vollkommen neubesetzte Vorstandsmannschaft, die von außen kam, teils mangels Kenntnis der nächsten Mitarbeiter, aber auch wegen verständlichen Mißtrauens keine Bereitschaft bekundet, ihnen wichtig scheinende Aufgaben zu delegieren. Unmittelbar freigewordene Leitungsfunktionen wurden in einigen Fällen nicht aus der Bank besetzt. Hierbei ergaben sich insofern Fehlleistungen, als einzelne der neubestellten Direktoren die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen konnten.

15.2 Der RH empfahl, zeitgemäße Managementverfahren, vor allem die Führung im Mitarbeiterverhältnis, verstärkt anzuwenden.

16.1 Der Vorstand der LB nahm die für das Jahr 1988 vorgesehene Neu- und Umorganisation zum Anlaß, um sich von älteren leitenden Mitarbeitern – auch im Range von Vollandirektoren – zu trennen. Anlässlich dieser betrieblichen Frühpensionierungsaktion wurden vielfach Zugeständnisse gemacht. Vorzeitige Umreihungen in höhere Gehaltsstufen, die Erhöhung von gesetzlichen und vertraglichen Abfertigungen, das Vorziehen des Zeitpunktes des Pensionsbezuges und von Dienstjubiläen sowie die Abgeltung von Urlaubsansprüchen führten zu freiwilligen Mehrleistungen, die im Einzelfall viele hunderttausend Schilling betragen.

Der Vorstand führte hierzu aus, daß diese Mitarbeiter viele Jahre erfolgreich für die Bank tätig gewesen seien, wodurch eine auch vorzeitige Pensionierung gerechtfertigt erscheine.

- 7 -

Die Personalpolitik der Bank führte im höheren Management in einigen Fällen zu sprunghaften Entwicklungen der Laufbahn einzelner Mitarbeiter. So folgten auf Beförderungen in hohe und höchste Funktionärs Ebenen – mitunter auch nach einem Wechsel in der Vorstandszuständigkeit – Abwertungen durch organisatorische Maßnahmen. Solcherart wurden Arbeitseinsatz und -freude nicht nur der unmittelbar betroffenen Personen, sondern auch in deren Umfeld nachteilig beeinflusst.

16.2 Nach Ansicht des RH ist es der Bank bedauerlicherweise bisher nur teilweise gelungen, den Nachwuchs bzw. die Nachfolge von Führungskräften gezielt durchzuführen.

Er empfahl, künftig eine interne Ausschreibung von Leitungsfunktionen vorzunehmen, um die Besetzungsvorgänge besser durchschaubar zu machen, eine breitere Auswahlmöglichkeit zu bieten und bei aller grundsätzlich wünschenswerten Arbeitskräftemobilität doch den Erfahrungsschatz der Hausangehörigen zu nutzen.

Demgegenüber waren Bemühungen um eine vergleichsweise zurückhaltende Gehaltspolitik im hohen und höheren Funktionärsbereich anzuerkennen.

16.3 Der Vorstand teilte hierzu mit, er messe der Personalentwicklung und Besetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen eine hohe Priorität zu. Am Beispiel der ersten Führungsebene (7 von 8 Landesdirektoren und 10 von 14 Bereichsleitern sind langjährige Mitarbeiter der Bank) sei nachgewiesen, daß diesem Bestreben auch Rechnung getragen werde. Allerdings seien einige Besetzungen von Führungspositionen auf der 1. und 2. Ebene durch extern rekrutierte Mitarbeiter aufgrund der vorgefundenen Personalsituation und neuer geschäftspolitischer Zielsetzungen unvermeidlich gewesen.

Eine interne Ausschreibung werde nicht als geeignetes Mittel zur Auswahl von Kandidaten für Führungspositionen auf der 1. und 2. Managementebene angesehen, weil die potentiell in Frage kommenden internen Kandidaten dem Vorstand und dem Bereich Personal aufgrund der laufenden intensiven Zusammenarbeit bekannt seien.

17.1 Die LB verfügte im Zeitpunkt der Bestellung des neuen Vorstandes 1981 über eine nicht gerade kundenfreundliche Organisation und einen erheblichen Automationsrückstand. In der Aufbauorganisation traten Reibungsverluste zutage. So bestanden bspw. nebeneinander neun Kreditabteilungen, wobei vier mit Volldirektoren besetzt waren. Unter der Leitung des Vorstands wurde in der Folge ein Organisationskonzept erarbeitet, das auf die Anforderungen eines modernen Bankbetriebes abgestellt war und Anfang 1988 in Kraft trat.

17.2 Der RH erachtete diese Um- und Neuorganisation für zweckmäßig. Nach den zT tiefgreifenden personellen Änderungen ist in der nächsten Zukunft wohl eine innere und äußere Konsolidierung zu erwarten.

18.1 Bei der Bonitätsbeurteilung von Ausleihungen einschließlich Haftungen und Garantien gegenüber Unternehmungen aus dem ÖIAG-Bereich beriefen sich die Organe der LB – ebenso wie auch der Staatskommissär – auf die sogenannte "Salcher-Erklärung" und sahen diese als noch voll in Geltung an.

18.2 Nach Ansicht des RH kam der politischen Absichtserklärung des damaligen Bundesministers für Finanzen keine rechtliche Bedeutung für die Risikobeurteilung dieser Ausleihungen zu, weil die Übernahme einer Bundeshaftung nach Art 42 Abs 5 B-VG eines Gesetzesbeschlusses des Nationalrates bedurft hätte, die diesfalls nicht vorgelegen war.

19.1 Grundsätzlich ist es der LB gelungen, ihre geschäftspolitischen Überlegungen – wie qualitatives Wachstum, Erhöhung der Produktivität und Eigenmittelstärkung sowie Abstellung der Organisation auf die Kundenbedürfnisse – durchzuführen.

19.2 Nach Auffassung des RH sind allerdings einzelne Maßnahmen, wie der verstärkte Einstieg in das internationale Geschäft, das Konzept für die Bankengruppe und das schon erwähnte Organisationskonzept, eher spät erfolgt.

20. Was das Unternehmungskonzept und die geschäftspolitischen Leitsätze anlangt, ist es nach Ansicht des RH dem nunmehrigen Vorstand der LB gelungen, die Sanierungsphase auch im weiteren Sinn abzuschließen und eine Grundlage zu schaffen, um sich erfolgreich den derzeitigen nationalen und inter-



nationalen Anforderungen an eine Großbank im Rahmen der österreichischen Größenverhältnisse zu stellen.

#### Finanzwirtschaft

21. Im überprüften Zeitraum war die Bilanzsummenentwicklung der Bank durch geringfügig unter dem Durchschnitt der Aktienbanken liegende Zuwachsraten gekennzeichnet. Die Bilanzsumme der LB erhöhte sich von 144 264,8 Mill S (1982) um 48 vH auf 213 868,6 Mill S (1988), während die Aktienbanken eine durchschnittliche Zunahme von 51 vH verzeichneten. Im selben Zeitraum wuchs das Bilanzvolumen der gesamten österreichischen Kreditwirtschaft um 53 vH.

22. In einzelnen Jahren fand die Geschäftsausweitung ertragsmäßig bei weitem nicht den entsprechenden Niederschlag. Die Gesamtzinsspanne unterlag bis 1985 nur geringfügigen Schwankungen und konnte erst ab 1986 nennenswert verbessert werden. Die Betriebserträge erhöhten sich von 1982 bis 1988 um 105,4 vH. Im selben Zeitraum wiesen der Nettozinsertrag und die Dienstleistungserträge Steigerungen von 112,8 vH und 82,2 vH auf. Das Verhältnis der Betriebsaufwendungen zu den Betriebserträgen zeigte erst ab 1985 eine günstige Entwicklung – in den Jahren 1982 bis 1984 überstiegen die Betriebsaufwendungen jeweils die Betriebserträge, somit ergaben sich erst ab 1985 positive Teilbetriebsergebnisse. Der weitaus überwiegende Teil der Betriebsaufwendungen entfiel auf Personalaufwendungen, deren Anteil an den Betriebserträgen von 73,7 vH (1982) auf 55,5 vH (1988) sank. Im überprüften Zeitraum wuchsen die Personalaufwendungen um 54,6 vH, während die übrigen Betriebsaufwendungen eine vergleichsweise höhere Zunahme von 94,3 vH aufwiesen. Die Zunahme der Betriebsaufwendungen insgesamt lag mit 67,1 vH unter jener der Betriebserträge (+ 105,4 vH).

Die Betriebsergebnisse wuchsen um 286,9 vH. Allerdings lagen die Betriebsergebnisse 1982 bis 1984 jeweils wesentlich unter den Zinsenzuschußleistungen des Bundes. Hierbei ist allerdings anzumerken, daß im Betriebsergebnis zwar die Refinanzierungskosten für die ertragslosen FGG-garantierten Forderungen enthalten sind, jedoch die Zinersatzleistung des Bundes in der ao Gebarung ausgewiesen wird. Die verhältnismäßig hohen positiven Ergebnisse der ao Gebarung erhöhten die Betriebsergebnisse. Nach negativen Salden aus der Bewertung von Ausleihungen und Beteiligungen, nach Dotierung der Haftrücklage (Sammelwertberichtigungen), Rücklagenzuführungen und Partizipationskapitalbedienung errechnete sich der Jahreserfolg, der sich zunächst auf 86,1 Mill S (1982) belaufen hatte, mit 191,3 Mill S (1988), was einer Steigerung von rd 122 vH entsprach.

23.1 Im überprüften Zeitraum fielen aufgrund der steuerlich negativen Jahresergebnisse und der sich daraus ergebenden Verlustvorträge ab dem Jahre 1980 keine gewinnabhängigen Steuern für die LB an.

23.2 Zum Jahresabschluß 1987 merkte der RH jedoch an, daß die LB zur Vermeidung eines Abwertungserfordernisses Aktien vom Handelsbestand in Beteiligungen umgegliedert hat.

23.3 Die Bankleitung begründete dies mit dem absoluten Vorrang einer ausreichenden Länderrisikovorsorge.

23.4 Der RH sah in dieser Umwidmung lediglich eine bilanzpolitische Maßnahme und vermochte der Begründung der LB nicht zu folgen.

24. Die Rentabilitätswerte, insb die Eigenkapitalrentabilität, lagen in den Jahren bis 1985 weit und 1986 und 1987 noch deutlich unter jenen vergleichbarer Großinstitute. Hierbei ist anzumerken, daß bei der Berechnung der Rentabilitätswerte die Zinersatzleistung des Bundes für die ertragslosen FGG-Forderungen in das Betriebsergebnis nicht einbezogen wurde. Die wirtschaftliche Entwicklung der LB hat sich jedoch im überprüften Zeitraum nach den hohen Forderungs- und Ertragsausfällen in den Jahren 1980 und 1981 konsolidiert; die Ertragsentwicklung ist allerdings im Zusammenhang mit den vom Bund erbrachten Leistungen und den nicht anfallenden Ertragssteuern zu sehen.

25. Aufgrund der Vereinbarung zwischen der LB und der FGG vom 22. März 1982 in Durchführung von § 1 a des Garantiesgesetzes 1977, BGBl Nr 296 idF der Novelle, BGBl Nr 338/1981, wurden bestimmte notleidende Großkreditfälle rückwirkend zum 31. Dezember 1981 mit einer Zahlungsgarantie im Insolvenzfall der Bank ausgestattet. Aufgrund des Bundesgesetzes vom 31. März 1982 über Leistungen des Bundes an die Österreichische Länderbank AG, BGBl Nr 206/1982, schloß der Hauptaktionär, die Republik Österreich, mit der LB am 20. Dezember 1982 eine Vereinbarung, um die Bank in die Lage zu

versetzen, den Voraussetzungen des § 1 a Abs 2 Z 6 des Garantiegesetzes 1977 zu entsprechen. Zur Beseitigung der durch die Forderungsausfälle entstandenen wirtschaftlichen Folgen und nicht zuletzt auch um der Bank angemessene Dividendenausschüttungen zu ermöglichen, übernahm der Bund bis in das Jahr 2006 die Verpflichtung zum Ersatz des Zinsenentganges aus den genannten Forderungen, die höchstens 2 971,1 Mill S betragen können, sowie ab 1987 bis 2006 die zur Leistung der zur Wertberichtigung dieser Forderungen notwendigen Tilgungsraten. Die diesbezüglichen Leistungen der Republik Österreich beliefen sich für die Jahre 1982 bis 1987 auf insgesamt 1 596,2 Mill S, wovon rd 31 vH bzw 480,9 Mill S im Wege der Dividendenausschüttungen an den Bund zurückflossen. Rund die Hälfte der Bundeszuschüsse wurde für die Dividendenausschüttungen insgesamt verwendet.

26.1 Das haftende Eigenkapital gem § 12 Abs 2 und 8 KWG 1979 erhöhte sich von 2 144,1 Mill S (Ende 1982) um 3 733,4 Mill S oder 174,1 vH auf 5 877,5 Mill S (Ende 1986). In diesem Zeitraum wurde der Bank Eigenkapital durch Kapitalerhöhungen und durch das Aufgeld aus der Ausgabe der neuen Aktien zugeführt. Weiters begab die LB zur Stärkung des haftenden Eigenkapitals nachrangige Emissionen und im Jahre 1986 Partizipationskapital, dessen Ausgabemehrerlös den sonstigen Rücklagen zugeführt wurde. Die LB konnte ihr haftendes Eigenkapital zum größeren Teil aus Kapitalerhöhungen und Emissionen und nur zum kleineren Teil aus eigener Ertragskraft aufbauen. Hiezu hält die LB fest, daß der Anteil der Innenfinanzierung am Haftkapitalzuwachs in den letzten beiden Jahren entscheidend gestiegen sei. Durch die Kapitalzuführungen und die bewußt angestrebte Verlangsamung des Bilanzsummenwachstums lag die Zunahme des haftenden Eigenkapitals weit über jener des Bilanzvolumens, wodurch sich die aus der Bilanz ableitbare Haftungsgrundlage verbesserte.

Eine der Zielsetzungen der ab 1. Jänner 1987 in Kraft getretenen KWG-Novelle 1986 bestand in der Stärkung der Eigenkapitalausstattung der Kreditunternehmen, die im Sinn dieses Gesetzes neu als "Haftkapital" bezeichnet wurde. Nach der Neufassung hat das Haftkapital jeder Bank gem § 12 Abs 2 KWG zumindest 4,5 vH der Aktivposten und 2,25 vH der Eventualverpflichtungen, soweit für diese keine Rückstellungen bestehen, zu betragen. Die neuen Haftkapitalsätze sind innerhalb einer zehnjährigen Übergangsfrist zu erreichen; das Neugeschäft (die Ausweitung der Bilanzsumme ab 1. Jänner 1987) ist sofort zu unterlegen.

Die gesetzlich vorgeschriebene Mindestkapitalausstattung ist derzeit weder bei der LB noch bei anderen Großbanken gegeben. Unter Zugrundelegung der KWG-Novelle 1986 betrugen die Haftkapitalquoten jeweils zum 31. Dezember 2,7 vH (1985), 3,2 vH (1986), 3,6 vH (1987) und 4 vH (1988). Unter Berücksichtigung der Übergangsbestimmungen belief sich das Haftkapitalquotenerfordernis zum Bilanzstichtag 1987 auf 2,9 vH. Das Haftkapital der LB erhöhte sich im Jahr 1987 um 868,5 Mill S oder 12,9 vH auf 7 607,5 Mill S. Auch im Jahr 1987 erfolgte die Haftkapitalaufstockung zum weitaus überwiegenden Teil im Wege der Außenfinanzierung (Haftkapital zum 31. Dezember 1988 8 879,3 Mill S).

Laut einer von der Bank erstellten Vorschaurechnung beträgt das Haftkapitalzuführungserfordernis, unter Annahme eines durchschnittlichen Wachstums in Höhe von 5 vH, insgesamt 7,3 Milliarden S; hiervon entfallen 3,6 Milliarden S auf Zuführungen zur Haftrücklage, so daß unter der Annahme keiner weiteren zusätzlichen Innenfinanzierung eine Kapitalzufuhr von außen in Höhe von 3,7 Milliarden S erforderlich wäre. Angesichts der rechtlichen und wirtschaftlichen Lage erscheint die erforderliche Haftkapitalaufstockung zumindest zur Hälfte nur im Wege einer Außenfinanzierung unter der Voraussetzung einer ständigen Ertragsverbesserung erreichbar.

26.2 Nach Ansicht des RH benötigt die LB nicht zuletzt im Hinblick auf ihre Auslandsaktivitäten und das damit verbundene "Rating" sowie auf die Eigenkapitalempfehlungen des sogenannten "Cooke-Komitees" eine den internationalen Standards genügende Haftkapitalausstattung.

27. Den bei einzelnen Kreditgeschäften drohenden Ausfällen hat die Bank durch die Bildung von Einzelwertberichtigungen und Rückstellungen sowie durch eine Vorsorge für Länderrisiken Rechnung getragen. Die Kreditrisikovorsorgen, insgesamt im Verhältnis zu den Bruttoausleihungen an Banken und Nichtbanken, erhöhten sich von 1,6 vH auf 2,1 vH. Die Vorsorge für Länderrisiken betrug rd 40 vH der bezüglichen Ausleihungen. Die akkumulierten Verluste des überprüften Zeitraumes beliefen sich auf rd 16 vH des durchschnittlichen Haftkapitals.

#### **Auslands- und Fremdwährungsgeschäft**

28.1 Das internationale Geschäft bestimmte in immer stärkerem Ausmaß die Geschäftspolitik der österreichischen Kreditwirtschaft. Die Entwicklung des Auslandsgeschäftes der österreichischen Kreditunternehmen, insb der Aktienbanken, war durch die zunehmende Auslandsorientierung der

österreichischen Wirtschaft gekennzeichnet. Die Ausweitung und zunehmende gegenseitige Abhängigkeit der internationalen Finanzmärkte, die Liberalisierung, Globalisierung und Integration der Geld-, Kapital- und Kreditmärkte sowie Strukturverschiebungen hinsichtlich Schuldnerkategorien, Einlegern und Fristigkeit waren ebenfalls maßgeblich für die Entwicklung. Die internationalen Finanzmärkte waren weiters von der Deregulierung, Securitization, der technologischen Revolution im Informations- und Kommunikationsbereich, der Verstärkung des Wettbewerbs und der Entstehung einer Vielzahl neuartiger Finanzierungsinstrumente und Finanzdienstleistungen geprägt. Auch die österreichischen Großbanken haben derartige Geschäfte, sogenannte "Finanzinnovationen", durchgeführt, die im wesentlichen außerhalb der Bilanz ("off-balance-sheet-transactions") abgewickelt wurden.

Das Auslandsgeschäft der überprüften Bank wuchs sowohl aktiv- als auch passivseitig stärker als das Inlandsgeschäft und führte somit zu einem steigenden Anteil am Bilanzvolumen. Der Fremdwährungs-Bereich wies insgesamt im überprüften Zeitraum eine geringere Zuwachsrate als der Schilling-Bereich auf. Das bilanzwirksame Auslandsgeschäft, definiert als Transaktionen mit Ausländern in Schilling und in Fremdwährung, betrug 1982 aktivseitig 29,3 vH und passivseitig 33 vH und erhöhte sich bis 1988 auf 39,9 vH bzw 37,1 vH. Die Auslandsanteile der LB lagen zwar weit über dem Durchschnitt jener der gesamten österreichischen Kreditwirtschaft, jedoch im Vergleich mit den österreichischen Aktienbanken, ausgenommen die Auslandsaktiva in den Jahren 1987 und 1988, darunter.

Das Fremdwährungsgeschäft, definiert als Transaktionen in Fremdwährung mit In- und Ausländern, lag mit Ausnahme der Jahre 1987 und 1988 anteils- und betragsmäßig jeweils über den entsprechenden Werten des Auslandsgeschäftes. Es umfaßt neben den herkömmlichen bilanzwirksamen Geschäftsarten auch Eventualverpflichtungen, die im überprüften Zeitraum teilweise außerordentlich hohe Zuwachsraten aufwiesen. Den Schwerpunkt der nicht bilanzwirksamen Geschäfte bildeten die Eventualverpflichtungen aus fremdwährungs- und zinssatzabhängigen Geschäften. Das Volumen dieser "off-balance-sheet-transactions" betrug zum Bilanzstichtag 1988 mehr als die Hälfte der Bilanzsumme.

**28.2** Wie der RH kritisch vermerkte, erfolgte bis zum Ende der örtlichen Überprüfung keine laufende Erfassung des ertragsmäßigen Anteiles des Auslandsgeschäftes.

**28.3** Die Bank erklärte hiezu, im Jahre 1987 mit der Erarbeitung eines Programmes zur laufenden Erfassung der Erträge aus dem Auslandskreditgeschäft begonnen zu haben, welches sie dann 1988 nach einer umfangreichen Testphase einführte. 1989 wäre im Bereich Internationales Geschäft auch ein Programm zur Erfassung der Erträge nach Sparten eingerichtet worden, das auch die Auslandsfilialen sowie die ausländischen Tochterunternehmen miteinbezog. Durch die Einführung der Kundenkalkulation würde die Ertragerfassung weiter verfeinert werden.

**29.1** Die Auslandsfilialen der LB trugen bislang aufgrund des kurzen Bestandes nur verhältnismäßig wenig zu deren Ertragsentwicklung bei. Die Filiale London erwirtschaftete seit Bestehen nur negative Teilbetriebsergebnisse, während die Mitte 1987 errichtete Filiale New York das Rumpfwirtschaftsjahr mit einem positiven Teilbetriebsergebnis abschloß. Positive Ergebnisse erzielte die Filiale London fast ausschließlich durch Handelsgewinne aus dem Wertpapier- und Devisengeschäft.

**29.2** Die Bank verwies darauf, daß ihre Filialen bereits am Ende des ersten Bestandsjahres die Ertragsschwelle überschritten haben, was international kaum üblich ist. Für das Jahr 1989 erwartete die Bank eine weitere deutliche Steigerung des Betriebsergebnisses der Auslandsfilialen.

**30.1** Das nicht bilanzwirksame Auslandsgeschäft der LB wies spezifische Risikoverläufe und Kombinationen der auch das bilanzwirksame Geschäft betreffenden Risiken auf. Die Entwicklung der Finanzinnovationen führte zu keiner Beseitigung, sondern zu einer Umverteilung der Risiken von den bilanzwirksamen zu den nicht bilanzwirksamen Geschäften. Zuzufolge der Vielschichtigkeit derartiger Transaktionen gestaltet sich die Risikoermittlung oft schwierig und ist zT nur mittels anspruchsvoller finanzmathematischer Bewertungsmodelle einigermaßen durchführbar.

Nach der KWG-Novelle 1986 sind nunmehr im § 14 a als "offene Devisenpositionen" für das Fremdwährungsgeschäft zur weitgehenden Ausschaltung des Kurs- und Fristentransformations(Zinsänderungs)risikos Obergrenzen eingeführt.

Das Auslandsgeschäft wurde in der LB im Vergleich zu anderen österreichischen Banken lange Zeit vernachlässigt. Die neue Bankleitung bemühte sich nach den bedeutenden Kreditausfällen um eine möglichst rasche Sanierung des Institutes. Offensichtlich erst nach Abschluß einer längeren Konsolidie-

- 11 -

rungsphase standen Kapazitäten frei, um dem Auslandsgeschäft entsprechendes Augenmerk zuzuwenden.

Mittlerweile hatten allerdings andere österreichische Banken Filialen an bedeutenden Finanzplätzen im Ausland errichtet und auch für die LB interessante Marktpositionen besetzt. Sie boten damit ihren Kunden ein besser ausgebautes Service an und hatten Finanzinnovationen rascher in ihre Produktpalette aufgenommen.

30.2 Der RH anerkannte die Bemühungen der derzeitigen Bankleitung, den Rückstand im Auslandsgeschäft gegenüber österreichischen Konkurrenzinstituten aufzuholen.

Die Bankleitung hatte es allerdings verabsäumt, betriebseigenes Personal durch gezielte Schulung im Auslandsgeschäft ausbilden zu lassen. So mußten verhältnismäßig teure Kräfte von außen angeworben werden. Zusätzlich brachte die im Jahre 1983 erfolgte Bestellung des Leiters des Auslandsbereiches nicht den erwarteten Erfolg, was zu einem Rückschlag bei den Bemühungen um einen ständigen Aufbau des Auslandsgeschäftes führte.

30.3 Die Bank wies in ihrer Stellungnahme auf ein seit 1987 bestehendes spezielles Ausbildungsprogramm hin. Die Bereichsleitung sei in der Zwischenzeit mit einem hochqualifizierten Fachmann besetzt worden.

31.1 Durch die Gründung der Filialen in London und New York erhielt das Auslandsgeschäft der LB entscheidende Impulse. Das strategische Konzept sah für die nächsten Jahre die Errichtung einer weiteren Filiale in Hongkong und die Verstärkung der Präsenz in Europa vor. Damit sollten sich neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen und bereits betriebene Geschäftszweige ausgebaut werden können.

31.2 Zur besseren Führung und Erfassung des Auslandsgeschäftes erachtete der RH noch einzelne Maßnahmen für zweckmäßig, bspw eine laufende und nach Sparten gegliederte Erfassung der Erträge des Auslandsgeschäftes, die insb im Hinblick auf die zT geringen Spannen im Verhältnis zum Risikopotential als Dispositionsgrundlage für die Bankleitung zu dienen hätte.

32.1 Mit der Ausweitung des Auslandsgeschäftes der LB und aufgrund der Entwicklung der internationalen Verschuldung war der Berücksichtigung von sogenannten "Länderrisiken" im zunehmenden Maße Rechnung zu tragen. Die Beurteilung der Angemessenheit der Länderrisikovorsorge bzw eine Quantifizierung und Qualifizierung der Länderrisiken war jedenfalls problematisch.

32.2 Der RH empfahl jedoch den Aufbau einer Vorsorge in Höhe von zumindest 50 vH der bezüglichen Obligi. Abgesehen davon sollten ausgewählte Staatsrisiken nur bei attraktiven Margen übernommen werden. Obwohl für nicht bilanzwirksame Transaktionen gemäß KWG-Novelle keine Notwendigkeit zur Erzielung eines Mindestertrages zur Haftkapitalunterlegung besteht, sollte – soweit konkurrenzbedingt möglich – den schwierigen Risikoverhältnissen im internationalen Geschäft mittels der Preisgestaltung entsprechend Rechnung getragen werden. Weiters wäre im Hinblick auf das allgemein höhere Risikopotential des Auslandsgeschäftes ein Ausbau des Risikomanagements in Richtung Gesamtrisikoposition, die sowohl die Risiken der bilanzwirksamen als auch der nicht bilanzwirksamen Geschäfte erfaßt, zweckdienlich.

32.3 Die Bank teilte in ihrer Stellungnahme mit, daß die Vorsorgen für Länderrisiken zum 31. Dezember 1988 bereits rd 50 vH betrugen. Für den Jahresabschluß 1989 ist im Rahmen der Budgetplanung eine Erhöhung der Länderrisikovorsorge auf rd 60 vH der bezüglichen Obligi vorgesehen.

33.1 Bei den Finanzinnovationen der LB waren Prüfungsdefizite festzustellen.

33.2 Nach Ansicht des RH ist dem Prüfungserfordernis gem § 24 a KWG seitens des Bereiches Revision noch nicht hinreichend entsprochen worden.

33.3 Die Bank hielt hierzu fest, daß dem Prüfungserfordernis in angemessener Weise entsprochen worden sei. Allerdings enthielten die Berichte keine Hinweise auf derartige Prüfungshandlungen, da sich hierbei keine Beanstandungen ergeben hätten.

- 12 -

34. Die LB erwarb im Herbst 1987 100 vH der Aktien an der Midland Export-Creditbank AG und änderte in der Folge die Firma auf Länderbank-Exportbank AG (LBEX). Im Zuge der Neugestaltung des Exportgeschäftes wurde der LBEX eine Reihe von Aufgaben übertragen, die bislang verschiedene Stellen der LB erfüllt hatten. Sämtliche exportbezogene Produkte der LB sollten nunmehr von dieser Tochtergesellschaft nach dem Grundsatz "one hand full service" vermarktet werden. Um auch bei Sondergeschäften im Außenhandel eine besondere Beratung und Betreuung anbieten zu können, wurde mittlerweile eine eigene Dienstleistungsunternehmung als Tochtergesellschaft der LBEX gegründet. Diese Länderbank International Trade Services GesmbH (LBITS) sollte als banknahe Handelsserviceunternehmung Warenkombinations- und Verrechnungsgeschäfte für Kunden durchführen.

35.1 Die LB beteiligte sich zwecks Ausbaus ihres internationalen Bankgeschäftes im April 1980 mit 25 vH an der Banque Continentale du Luxembourg S.A. (BCL). Angesichts der unbefriedigenden Geschäftsentwicklung, der Nichterfüllung der in die BCL gesetzten Erwartungen und um sich vor weiteren Verlusten zu schützen, verkaufte die LB die Beteiligung im Feber 1982 mit Verlust.

35.2 Der RH kritisierte die Entscheidung der LB für diesen Aktienwerb, weil sie auf zT unzureichenden Grundlagen beruhte sowie trotz negativer Beurteilungen durch den beauftragten Wirtschaftsprüfer und entgegen dem ablehnenden Rat der eingeschalteten Fachabteilungen der Bank erfolgte. Nach Ansicht des RH wäre schon zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses die voraussichtlich schlechte Geschäftsentwicklung der BCL klar erkennbar gewesen. Überdies führte die dargestellte Vorgangsweise zu einem überhöhten Kaufpreis.

36.1 Bei einem Fremdwährungskredit an eine Handelsgesellschaft fiel die Bank betrügerischen Machenschaften zum Opfer, die allerdings durch Versäumnisse der zuständigen Sachbearbeiter erleichtert wurden.

36.2 Nach Ansicht des RH waren im Zuge der Abwicklung dieses Geschäftsfalles einige Schwachstellen zu erkennen, welche die Stellung der LB in künftigen Verhandlungen oder gerichtlichen Auseinandersetzungen erheblich belasten könnten.

#### Beteiligungen im allgemeinen

37.1 Die unter der Bilanzposition "Beteiligungen" ausgewiesenen Anteilswerte erhöhten sich von 1 518,1 Mill S (Ende 1982) auf 3 567,1 Mill S (Ende 1987). Diesen Ansätzen waren allerdings die aus bilanztechnischen Gründen unter der Position "Eigene Wertpapiere" verbuchten Gesellschaftsanteile hinzuzuzählen. Unter Einbeziehung dieser Werte erhöhte sich der Beteiligungsbesitz im gleichen Zeitraum von 1 896,1 Mill S um 90,5 vH auf 3 611,8 Mill S. Im wesentlichen wurde dieser Zuwachs durch Kapitalerhöhungen und Gesellschafterzuschüsse bewirkt.

In den Jahren 1982 bis 1987 vereinnahmte die LB von ihren Beteiligungsunternehmungen rd 694 Mill S an Dividenden. Dazu kamen 643 Mill S an Erträge, die im wesentlichen durch Aufwertungen und nur zum geringeren Teil durch Veräußerung von Anteilen entstanden sind. Dem standen Belastungen der Bank aus Gesellschafterzuschüssen, Abschreibungen und sonstigen Verlusten in Höhe von 535 Mill S gegenüber.

Die Bank mußte jedoch auch noch für die Beteiligungen Einzelwertberichtigungen und Rückstellungen bilden, die Ende 1987 rd 204 Mill S erreichten. Im Laufe der Jahre traten in diesem Bereich Forderungsverluste von 251 Mill S auf, welche die Bank über Einzelwertberichtigung oder Rückstellung ausbuchte. Diesem Risikoaufwand war allerdings entgegenzuhalten, daß die Industriebeteiligungen naturgemäß ihre Bankgeschäfte weitgehend über die LB durchführen, hier somit aus Zins- und Provisionserträgen wieder Mittel der Bank zufließen. In den Jahren 1982 bis 1987 betrugen diese rd 552 Mill S.

Die Kapitalerhöhungen und (aktivierten) Gesellschafterzuschüsse von 869 Mill S wirkten sich wirtschaftlich nur auf die Liquidität aus.

37.2 Nach Ansicht des RH waren insgesamt die Dividendenerträge im Verhältnis zu den Bilanzansätzen gut. Auch die übrige Gebarung war nicht ungünstig, sieht man von einigen wenigen Beteiligungen mit schlechter wirtschaftlicher Entwicklung ab, die aber nach den nunmehr vorliegenden Konzepten in Sanierung begriffen sind.

38. Bis März 1983 hatte keine Abteilung bestanden, die sich ausschließlich mit den Beteiligungen der Bank beschäftigte, vielmehr wurden diese Angelegenheiten vom Kreditsekretariat des Vorstands betreut. Ab diesem Zeitpunkt wurde die Abteilung Beteiligungsverwaltung schrittweise eingerichtet.

Im März 1987 wurde – eher plötzlich – ein neuer Leiter eingesetzt, der gleichzeitig dem Ressort "Export- und Auslandskredite", später dem Ressort "Großkunden", vorstand. Diese eher unorganische Koppelung war dadurch entstanden, daß vorerst noch kein geeigneter Leiter dieser ab Anfang 1988 als Bereich bezeichneten Abteilung gefunden werden konnte. Ab 1988 erfolgte eine offensichtlich endgültige Bestellung des Leiters dieses Bereichs.

Diese Entwicklung – vor allem in den letzten beiden Jahren – spiegelte sich auch in der Personalfluktuation wider.

39.1 Mit der nunmehrigen Neuordnung der Aufgaben der Beteiligungsverwaltung der LB ist eine endgültige Form der Aufgabenverteilung innerhalb der Bankengruppe gefunden worden, womit eine vieljährige Phase der Ungewißheit der einzelnen Institute ihr Ende gefunden hat. So wurden die jeweiligen Tochterbanken von der LB eher eng geführt, ohne daß ihnen aber bestimmte Zielsetzungen als Gruppenkonzept zur Verfügung gestellt worden wären. Wechsel der Geschäftsführungen und damit auch der geschäftspolitischen Zielsetzungen, Änderung des Firmenwortlauts udgl. trugen oft zu einer Beeinträchtigung der Geschäftstätigkeit bei.

Das nunmehrige Konzept beruht auf einer Standortbestimmung der einzelnen Institute innerhalb der Gruppe mit abgestimmten geschäftspolitischen Zielsetzungen.

39.2 Nach Ansicht des RH sollte dies auch innerbetrieblich zu einer Straffung der Organisation und durch Inanspruchnahme von Diensten der LB zu einer kostengünstigen Verwaltung führen.

#### **Einzelne Bankbeteiligungsunternehmen**

40.1 Die dem Umfang und der Bedeutung nach größte Bankbeteiligung der LB ist das Österreichische Creditinstitut (ÖCI). Anlässlich seiner Gebarungsüberprüfung hat der RH die schwierige wirtschaftliche Lage dieser Bank festgestellt (TB 1985 Abs 56).

Mit Beschluß des ÖCI-Vorstandes vom Juni 1986 wurde die Erarbeitung eines neuen Unternehmenskonzeptes (NUK) eingeleitet, das anfangs 1987 vorlag. Seine Schwerpunkte waren eine Spannenverbesserung durch Zuordnung der Aktiva nach Art der Verzinsung zu den entsprechenden Refinanzierungen, zielgruppenspezifische Ausweitungen des Geschäftsvolumens im Rahmen einer ausgewogenen Risikopolitik sowie deutliche Einsparungen auf der Kostenseite, vor allem bei den Sachmitteln. Durch diese Maßnahmen sollte das ÖCI bis spätestens 1991 in die Lage versetzt werden, wieder Dividenden auszusütten. (Tatsächlich hat die Bank für 1987 und 1988 jeweils eine Dividendenzahlung von 4 vH geleistet).

Eine verstärkte Kooperation mit der LB auf den Gebieten des Personalwesens, der Ausbildung, der ADV und des Vertriebs sollten die entsprechenden Kostenersparnisse bringen. Durch einen neuen Führungsstil, eine echte Zielvorgabe des Eigentümers LB und eine feste Stellung in der Bankengruppe sollte auch die Einsatzbereitschaft und -freude des bis dahin wegen der ungewissen Zukunft verunsicherten Personals gehoben werden.

Zuvor war auch eine weitgehend wirtschaftliche Sanierung vorgenommen worden, die eine Reihe von Kapitalmaßnahmen, Bilanz- und Ertragshilfen umfaßte.

Mitte 1986 wurde ein neuer Vorstandsvorsitzender bestellt und das schon erwähnte Unternehmenskonzept mit künftigen Strategien und geschäftspolitischen Schwerpunkten beschlossen.

40.2 Nach Ansicht des RH ist durch diese Maßnahmen und die dargestellten finanziellen Transaktionen nicht nur die Grundlage für eine positive wirtschaftliche Entwicklung des ÖCI geschaffen worden (in der Erfolgsrechnung des Jahres 1987 zeigte sich bereits eine entscheidende Verbesserung der Ertragslage), es wurde auch die Haltung der LB zu ihrer Tochterbank, die bis dahin immer eher unterschiedlich und auch fernstehend war, günstig beeinflusst.

41. Der RH hatte anlässlich seiner Gebarungsüberprüfung bei der Mercurbank GesmbH (MB, TB 1986 Abs 79) deren unterschiedliche geschäftspolitische Zielsetzungen, die zwischen Spezial- und Vollbank



- 14 -

wechselten, und den oftmaligen Geschäftsführerwechsel als nachteilig für die wirtschaftliche Lage bezeichnet. Ebenso war die geschäftspolitische Vorstellung über die Leasingaktivitäten, die durch die "Mercur-Kredit und Leasing GesmbH (MKL), vorerst in Personalunion mit der MB, später als eigene Gesellschaft durchgeführt wurden, uneinheitlich. Vor allem unter dem wirtschaftlichen Druck kam es sodann zu einer Neuordnung des Leasinggeschäftes in der Länderbank-Bankengruppe.

Im Laufe des Jahres 1987 nahm die MB das Massen-Mobilienleasing in ihr Programm auf und vertreibt es über das vorhandene Außenstellennetz. Als alternatives Produkt wird unverändert der Teilzahlungskredit angeboten. Die MKL wurde in LB-Leasing GesmbH umbenannt und hat auf das nunmehr von der MB betriebene Massenmobilenleasing verzichtet. Sie verstärkt ihre Bemühungen bei gewerblichen Kunden und vertreibt ihre Leasinggeschäfte (vor allem Immobilien und Anlagen) auch über die Geschäftsstellen der LB und des ÖCI. Darüber hinaus wurde eine Ausweitung der Aktivitäten im Bereich der Sonderfinanzierung und der Publikumsbeteiligungsmodelle vorgesehen.

Damit verfügte die LB grundsätzlich über zwei Tochterunternehmungen, die in unterschiedlichen Marktabschnitten mit der entsprechend unterschiedlichen Produkt- und Vertriebspolitik zum gemeinsamen Nutzen der gesamten Bankengruppe auftreten. Während die MB weiterhin als Teilzahlungsbank tätig wird und auch als Bank bilanziert, sollte die LB-Leasing als Leasinggesellschaft und nicht nach den Formvorschriften des KWG bilanzieren. Gerade im Zusammenhang mit dem Leasing von Großanlagen und Immobilien bedeutete dies eine beträchtliche administrative und kostenmäßige Erleichterung.

Die rechtliche Durchführung erfolgte sohin auf die Weise, daß die Bankenkonzession zurückgelegt und Zug um Zug vom BMF für eine neu zu gründende Bank GesmbH innerhalb der Länderbank-Gruppe neu ausgestellt wurde.

42. Diese Bank, in der Folge LB-Kreditbank GesmbH genannt, hat die Aufgabe, jene Teilzahlungs- und sonstigen Kreditaktivitäten durchzuführen, die von Kunden an die LB-Bankengruppe herangetragen werden und weder von der LB-Leasing noch von der MB wahrgenommen werden können. Die Führung dieser Bank besorgen die Geschäftsführer der MB, wobei auch vorgesehen ist, vorerst keine zusätzlichen Mitarbeiter aufzunehmen.

43. Neben dem Teilzahlungs- und Leasingbereich, der österreichweit tätig ist, verfügt die LB noch über Institute, die entweder auf regionale Interessen beschränkt sind (Eisenstädter Bank AG, kurz EB), oder mit einem bestimmten Aufgabengebiet betraut sind (LBEX, Mercur-Kapitalanlagen GesmbH).

Die EB nimmt die Interessen der Gruppe im Burgenland wahr und wird praktisch wie eine Landesdirektion der LB geführt. Der RH hatte anlässlich seiner letzten Gebarungsüberprüfung bei der EB (TB 1986 Abs 78) – unabhängig von kostensparenden Kooperationen mit der LB in einer Reihe von Verwaltungsbereichen – eine größere Selbständigkeit der EB angeregt.

Die LBEX bietet die Möglichkeit, für die Gruppe eine breite Produktpalette für die Finanzierung und Unterstützung österreichischer Exporte sowie des internationalen Handels anzubieten, wobei hier die Erfahrungen der Vorgängerbank mitbenutzt werden können.

Die Mercur-Kapitalanlagen GesmbH ist die Investmentfondsgesellschaft der Länderbank.

#### Veräußerung von Bankbeteiligungen

44. Der RH hatte im Zusammenhang mit seiner Querschnittsüberprüfung "Einrichtungen der Innenrevision" im Jahre 1981 und mit der jährlichen Einkommenserhebung bei allen Kapitalbeteiligungen des Bundes, beginnend ab 1983, beabsichtigt, auch die Österreichische Investitionskredit AG (ÖIK) und die Oesterreichische Kontrollbank AG (OeKB) in seine diesbezüglichen Ermittlungen einzubeziehen. Beide Banken verweigerten dies mit dem Hinweis, daß aufgrund ihrer Auslegung des RH-Gesetzes bzw der diesbezüglichen Verfassungsbestimmung keine Prüfungszuständigkeit des RH gegeben wäre.

45.1 Mit Gesellschafterbeschuß vom 26. Juni 1987 veräußerte die Investkredit Holding GesmbH (Gesellschafter: Creditanstalt-Bankverein, Österreichische Postsparkasse, LB) von ihrem damaligen Anteil am Grundkapital der ÖIK von 202,803 Mill S (50,7 vH), ein Nominale von 11,7 Mill S an ÖIK-Aktien, dh 2,52 vH des Grundkapitals, zum Kurswert von 350 vH.

Mit Bescheid vom Juli 1987 erfolgte die erforderliche Genehmigung durch das BMF. Dem war eine Aufsichtsratssitzung der LB vom Juni 1987 vorausgegangen, in der als Motiv für diese Transaktion eine bevorstehende Überprüfung der ÖIK durch den RH angeführt worden war; weiters wurde festgehalten, daß auch der Bundesminister für Finanzen gegen diese beabsichtigte Transaktion keinen Einwand erheben werde.

Im Aufsichtsrat der LB war schon die Frage aufgeworfen worden, ob hierbei nicht ein "Scheingeschäft" vorliege, in den internen Aufzeichnungen der Bank wurde diese Transaktion als "Kostgeschäft" bezeichnet.

45.2 Nach Ansicht des RH vermitteln die vertraglichen Bestimmungen und auch der vereinbarte "Kaufpreis" – verglichen mit eingeholten Gutachten aber auch mit dem Kurs des späteren tatsächlichen Verkaufs – den Eindruck, daß hier nur ein Vorwand geschaffen wurde, vorerst eine Überprüfung durch den RH hintanzuhalten. Als der Antrag des RH auf Feststellung der Prüfungszuständigkeit beim VIGH eingebracht worden war, veräußerten die drei Banken, vertreten durch die Holding, endgültig die fraglichen Anteile (Kurs 450 vH).

46.1 Mitte 1987 hatte der Vorstand der OeKB ua auch an die LB ein Schreiben gerichtet, in dem er ausführte, daß bereits seit einiger Zeit die OECD-Mitgliedsländer darauf drängten, die OeKB sollte als mehrheitlich (wenngleich auch nur indirekt) im Staatseigentum stehende Bank die Zinssätze für die österreichische Exportfinanzierung anheben. Zusätzliche Probleme ähnlicher Art könnten im Zusammenhang mit einer verstärkten Annäherung an den gemeinsamen Markt entstehen. Um einen daraus sich ergebenden Nachteil für die österreichischen Exporteure hintanzuhalten, schlug der Vorstand vor, daß die CA- und die LB-Gruppe durch teilweise Abgabe ihrer Beteiligung am OeKB-Grundkapital je unter 25 vH Beteiligung gehen und zusammen damit unter 50 vH absinken sollten.

Darüber hinaus wäre es ein Anliegen der Bank, die Kreditwirtschaft möglichst umfassend unter den Aktionären vertreten zu sehen.

Nach langen Verhandlungen und Überlegungen entstand ein Beteiligungsmodell, wodurch der "verstaatlichte Bereich" von ursprünglich je 39 vH auf je 33 vH vermindert wurde. Hierbei blieb die Art und Struktur der CA-Beteiligung mit Ausnahme der sechsprozentigen Kürzung vollkommen gleich. Die LB bzw. das ÖCI verkauften insgesamt ebenfalls 6 vH, verzichteten aber auf eine unmittelbare Beteiligung und es wurde eine Holdingkonstruktion gewählt, welche die Annahme einer finanziellen Beherrschung zB im Sinne des RH-Gesetzes ausschließt.

Dieses Rechtsgeschäft ist in einer Aufsichtsratssitzung der LB vom September 1987 behandelt worden. Als Begründung wurde angeführt, daß es zur Harmonisierung mit den OECD-Richtlinien erforderlich sei, den unmittelbaren Einfluß der beiden Großaktionäre CA und LB auf die OeKB einzuschränken, damit sie in der Folge nicht mehr im überwiegenden Staatsbesitz stehe.

Ein Aufsichtsratsmitglied sah in dieser Vorgangsweise eine "rein optische Korrektur", die inhaltlich nicht im Einklang mit den OECD-Richtlinien stünde; darüber hinaus sei es nicht einzusehen, warum durch diese Neugestaltung die OeKB der Kontrolle des RH entzogen werden solle.

Laut Äußerung des Generaldirektors der LB könne der RH die OeKB trotzdem – ungeachtet der Eigentümerstruktur – prüfen, zumal sie im Exportkreditgeschäft für die Republik Österreich tätig sei.

46.2 Nach Ansicht des RH handelt es sich bei der erwähnten Zuständigkeit allerdings um die Überprüfung der Haftungen, nicht aber der Gebarung der Bank. Die beabsichtigte Erweiterung des Aktionärskreises ist bescheiden ausgefallen, weil zu den vorerst elf Beteiligungsbanken lediglich weitere drei mit Anteilen von zweimal 2 1/4 vH und von 1 1/2 vH am Gesamtkapital der OeKB als neue Aktionäre hinzukamen.

Der RH vermochte auch der Begründung, im Hinblick auf die internationalen Entwicklungen im institutionellen Bereich der Exportfinanzierung wäre eine maßgebliche Anpassungspflicht der Konditionen nach oben in absehbarer Zeit unvermeidbar gewesen, nicht zu folgen. Eine wie auch immer geartete Verschachtelung, um einen Zustand vorzutäuschen, der international abgelehnte staatliche Förderungen ermöglichen soll, wäre nach Meinung des RH grundsätzlich wegen der Gefahr allgemeiner Unglaubwürdigkeit abzulehnen.



- 16 -

47. Der RH hat in den beiden zuvor angeführten Fällen bedauert, daß seine Prüfungszuständigkeit ausgeschaltet wurde, zumal beide Banken im Gesamtinteresse der österreichischen Wirtschaft arbeiten und daher die Aufrechterhaltung der öffentlichen Finanzkontrolle durchaus im öffentlichen Interesse gelegen wäre.

Bei beiden Rechtsgeschäften hat sich eine für die LB nicht unangenehme Nebenwirkung ergeben, nämlich die handelsrechtliche Aufwertung dieses Beteiligungsbesitzes.

#### **Beteiligungen im Bereich Industrie, Handel und Dienstleistungen**

48. Die LB-Gruppe besteht aus acht bedeutenden inländischen Industrieunternehmen samt einer Vielzahl von Tochter- und Enkelgesellschaften, einer Handelsunternehmung sowie einer Reihe anderer Gesellschaften, die im wesentlichen im Dienstleistungsbereich tätig sind. Nur im Bereich der Bau- bzw der Baudienstleistungsunternehmen bestehen mehrere Gesellschaften, so daß Konzepte über einheitliche geschäftspolitische Zielsetzungen in der Gruppe sinnvoll erscheinen. Bezüglich der LB-Beteiligungen an Baudienstleistungsbetrieben wurde im Oktober 1988 im Rahmen einer Vorstandsklausur ein Konzept ausgearbeitet, dessen Umsetzung in die Wirklichkeit im Gange ist.

Bei den übrigen Beteiligungen, auch in der Baugruppe, beschränkt sich die Bank im wesentlichen auf die gesellschaftsrechtliche und wirtschaftliche Betreuung der Unternehmungen. Von Ausnahmen abgesehen ist die wirtschaftliche Lage der Gesellschaften im wesentlichen gut.

#### **Strategische Unternehmungsplanung, allgemeine Fragen der Bankorganisation, ADV-Einsatz und Interne Revision**

49.1 Etwa seit dem Jahre 1980 gab es in der LB eine bewußte Planung in einfacher Form. Sie war nicht in einer eigenen Planungsabteilung eingerichtet, sondern bei den jeweiligen Ressortleitern angesiedelt. In dieser Anfangsphase fehlte es allerdings noch an einem angemessenen Planungsinstrumentarium.

Erst ab November 1983 fanden regelmäßig Planungsklausuren des Vorstandes statt. Diese hatten nicht nur die Aufgabe, den Planungsprozeß institutsweit in Schwung zu bringen, sondern auch wirksame Maßnahmen zur Steuerung der Unternehmung zu setzen. Zum gleichen Zeitpunkt wurde ein eigener Planungsausschuß eingerichtet, der das Problembewußtsein für diese Aufgabe in der Bank verstärken sollte. Er war auch um eine Einbeziehung aller Betroffenen im Planungsprozeß bemüht und für den Ablauf der Projektplanung zuständig.

Gleichfalls im Jahre 1983 wurde ein völlig neues Selbstverständnis ("Corporate-Identity-Strategie") mit einem neuen Erscheinungsbild vorgestellt. 1984 schloß sich ein neues Mitarbeiterbeurteilungssystem an und 1985 folgten schließlich die überarbeiteten "Führungsgrundsätze" und "Unternehmensleitsätze". Diese Schritte sollten die Unternehmungsphilosophie und -identität der Bank festlegen und damit ihr Selbstverständnis stärken. Gleichfalls im Jahre 1985 wurde auch ein institutionelles Controlling zur Vervollständigung des Planungsprozesses im Sinne der notwendigen Rückkoppelung und Steuerung eingerichtet.

Alle diese Maßnahmen fielen in den Zeitraum des Wiederaufbaues und der Neuausrichtung des Institutes, in dem es galt, Rückstände zum übrigen Bankensektor aufzuholen.

Ab dem Jahre 1985 schaltete die Geschäftsleitung eine externe Beratungsunternehmung zur Weiterführung und Verstärkung der strategischen Planung ein. In einem etwa zweijährigen Verfahren wurden die klassischen Schritte jeder Strategieplanung durchlaufen. Die Arbeiten, die von einem interdisziplinären Planungsteam getragen wurden, fanden ihren Niederschlag in einer Neufassung des Unternehmungskonzeptes im Jahre 1987.

Nach Beendigung dieses Projektes ging allerdings die Dynamik des Planungsprozesses verloren, weil es dem Planungsteam an Durchschlagskraft fehlte. Die Übertragung von Langfristzielen auf operative Bereichspläne und deren quantitative Umsetzung gestalteten sich schwierig.

Im Zusammenhang mit der Neustrukturierung der Bank wurde zum 1. Jänner 1988 eine eigene Organisationseinheit "Unternehmungsplanung und Sekretariat" auf der Ebene der Managementbereiche geschaffen und dem Gesamtvorstand unterstellt. Im Rahmen dieses Bereiches beschäftigte sich eine eigene Stelle "Strategische Planung" mit der Entwicklung eines integrierten Planungs- und Steuerungssystems für die Gesamtbank.

49.2 Der RH beurteilte die verschiedenen Planungsinitiativen im überprüften Zeitraum sehr positiv. Sie brachten eine neue Geisteshaltung ins Haus, nachdem das Mittelmanagement lange Zeit nur Informationsgeber und Befehlsempfänger gewesen war. Der Aufbruch sollte daher auch zu mehr Verantwortung und Eigenständigkeit auf allen Hierarchieebenen führen und die in der LB über lange Zeit geübte Vorgangsweise einer "Delegation nach oben" beenden. Alle genannten Initiativen waren eine unabdingbare Voraussetzung, um im Wettbewerb mit vergleichbaren Unternehmungen aufzuholen.

Kritik erschien jedoch angebracht wegen der beträchtlichen Verspätung bei der aufbauorganisatorischen Festschreibung und personellen Ausstattung der strategischen Unternehmensplanung. Hierdurch ging nicht nur manches von der Dynamik, sondern auch der unmittelbare Anschluß an die Vorarbeiten verloren. Es wird in Zukunft jedenfalls weiterer Anstrengungen bedürfen, die erfahrungsgemäß auftretende Neigung derartiger Organisationseinheiten zu einer Bürokratisierung der Planungsaktivitäten zu vermeiden.

49.3 Der Vorstand führte aus, daß in seiner Funktionsperiode begonnen worden sei, eine strategische Planung einzurichten. Dieses Vorhaben sei ab 1. Jänner 1988 auch realisiert worden.

50.1 Bereits im Jahre 1979 war in der LB eine umfangreiche organisatorische Umstrukturierung nach dem Modell einer Bank in der BRD erfolgt. Sie war von den Grundsätzen der Gleichwertigkeit der Kundengruppen Firmen- und Privatkunden, der Trennung von Kundenbetreuung und interner technischer Abwicklung sowie der Dezentralisierung dispositiver Entscheidungsbefugnisse geprägt. Ziel dieser Neuordnung sollte die Schaffung einer marktorientierten Bank sein.

Zu Beginn des überprüften Zeitraumes (1982) war diese Aufbauorganisation noch immer in Geltung. Die Anzahl der dem vierköpfigen Vorstand unterstellten Organisationseinheiten stieg von ursprünglich 27 auf 32 (1985). Im Jahre 1987, also unmittelbar vor der großen Neustrukturierung, wies die Aufbauorganisation der LB einen Bereich, sechs Stäbe, 18 Ressorts und sechs Landesdirektionen auf.

Wie die weitere Entwicklung zeigte, war die 1979 erfolgte Umstellung der LB-Aufbauorganisation nach einem ausländischen Vorbild ein Mißgriff, weil dieses Modell auf österreichische Verhältnisse nur sehr schwer übertragbar war. Darüber hinaus gab es auch bei der Umsetzung dieses Großvorhabens bedeutende Probleme. Ursache dafür war nicht nur die zu früh erfolgte Auflösung der zuständigen Projektgruppe, sondern auch die Vernachlässigung wichtiger Begleitmaßnahmen.

50.2 Wie der RH kritisch vermerkte, sind die Ziele der 1979 eingeleiteten Reorganisation nicht erreicht worden. Darüber hinaus kam es in den Folgejahren zu uneinheitlichen Abteilungsbildungen, die zT mehr personen- als sachbezogen veranlaßt waren. Einzelne Aufgabengebiete, wie etwa das Kreditgeschäft, waren auf eine Vielzahl von Organisationseinheiten aufgeteilt, wobei sich das Fehlen einer zentralen Verantwortung nachteilig auswirkte. Zuzufolge einer hohen Anzahl von Direktunterstellungen unter den Vorstand wurde dessen Leitungsspanne bei weitem überzogen. Solcherart erwies sich eine Straffung der Gesamtbankstruktur als unumgänglich notwendig.

51.1 Ab Jahresende 1986 beschäftigte sich der Vorstand der LB in insgesamt acht Klausuren mit einer gezielten Weiterentwicklung der Organisation der Bank. Es hatte sich gezeigt, daß manche Geschäftsaufgaben aufgrund vielschichtiger Sachverhalte mit der bestehenden Organisationsstruktur nicht mehr in gewohntem Maß zu bewältigen waren. Ausgehend vom Ziel einer verstärkten Kunden-, Markt- und Verkaufsausrichtung sollte die bestehende Organisation im Hinblick auf die gewandelten Anforderungen des Marktes überprüft und an die neuen Kundenbedürfnisse angepaßt werden.

Für die Neuausrichtung wurde eine "Geschäftsbereichsorganisation" im Wege des sogenannten Basisarbeitsmodells ("BAM") für am besten geeignet gehalten. Im einzelnen wurden sieben Kunden-, vier Dienstleistungs- und drei Managementbereiche geschaffen. Von besonderer Bedeutung war die Schaffung eines eigenen Bereiches "Verkauf", dem die bis dahin in den verschiedensten Organisationseinheiten wahrgenommenen Aufgaben der Verkaufssteuerung zugewiesen wurden. Die neu entwickelte Organisation der LB wurde am 1. Jänner 1988 in Kraft gesetzt.

Im Ergebnis brachte das Basisarbeitsmodell durch die Schaffung überschaubarer Organisationseinheiten nicht nur eine bereits überfällige Straffung, sondern auch eine klarere Strukturierung der Aufbauorganisation der Bank mit sich. Die Anzahl der dem Vorstand unmittelbar unterstellten Organisationseinheiten wurde wesentlich verkleinert (14 Bereiche). Durch die Einschränkung der Gliederungstiefe trat zudem eine Verflachung der Organisationsstruktur ein, die eine Verkürzung der Entscheidungswege er-

- 18 -

warten ließ. Andere Maßnahmen sollten eine folgerichtige Umsetzung der angestrebten Dezentralisierung ermöglichen.

51.2 Der RH wertete die Reorganisation der Bank im Wege des Basisarbeitsmodelles sehr positiv. Bemerkenswert erschien vor allem die Durchführung eines solchen organisatorischen Großvorhabens ohne externe Beratung. Da die Umsetzung der Ergebnisse durch die hauseigene Organisationsabteilung im Zuge eines eigenen Projektes wesentlich sachgerechter als bei der letzten großen Umstrukturierung erfolgte, blieben Zeitverzögerungen und andere nachteilige Begleiterscheinungen weitgehend aus.

52.1 Für die neue Aufbauorganisation lagen zu Jahresbeginn 1989 nur die Organisationsbeschreibungen zweier Bereiche veröffentlichungsreif vor.

52.2 Der RH empfahl, vermehrt zu einer projektbegleitenden Form der Dokumentation überzugehen.

52.3 Die LB stellte dazu fest, daß die Dokumentation der Hauptaufgaben zugleich mit der Änderung der Aufbauorganisation durchgeführt und auch intern publiziert worden sei. An den detaillierten Organisationsbeschreibungen weiterer Bereiche werde gearbeitet.

53.1 Bereits im Jahre 1981 bestand im Ressort "Organisation und Verwaltung" eine eigene Stelle "Projektorganisation", die 1984 unter der Bezeichnung "Projektmanagement" als Stabstelle des Ressortleiters weitergeführt wurde. Trotz dieser strukturellen Vorkehrung machten sich im überprüften Zeitraum immer wieder erhebliche Schwächen in der Projektabwicklung bemerkbar. Wie bereits ein Bericht der Internen Revision vom Jahre 1983 aufzeigte, fehlte es hinsichtlich der Durchführung von Projekten an klaren Richtlinien. Allein im Jahre 1984 wurde im gegenständlichen Ressort an nicht weniger als 198 Projekten gearbeitet. Eine Durchforstung und Zusammenfassung ähnlicher Projekte führte schließlich zu einer Senkung auf 150 Vorhaben (1985) und weiter auf 40 (1987).

Im ersten Vierteljahr 1988 erfolgte eine Schwachstellenanalyse und ein Statusbericht zu den einzelnen Projekten. Wie diesen beiden Ausarbeitungen zu entnehmen war, bestand nach wie vor "ein Mangel an Zielsetzungsverantwortung (mit entsprechender Konsequenz bei Überschreitung) sowie eine Koordinierungsschwäche" auf diesem Gebiet. Ein eigenes "Handbuch Organisationsprojekte" stand am Ende des überprüften Zeitraumes erst als Entwurf zur Verfügung.

53.2 Der RH empfahl daher die Einführung eines modernen ADV-gestützten Projektmanagementsystems in der LB.

53.3 Wie die LB dazu erklärte, hätten die mittlerweile ergriffenen Maßnahmen eine professionelle Projektarbeit auf allen Ebenen ermöglicht und sich voll mit der Empfehlung des RH gedeckt.

54.1 Der ADV-Einsatz stand in der LB immer in einem besonderen Naheverhältnis zum Organisationsbereich. Dementsprechend war auch seit der Schaffung des Ressorts Organisation im Jahre 1978 (später: Organisation und Verwaltung) dieses für Automationsfragen zuständig. Gemäß ihrer Bedeutung war diese Organisationseinheit dem Generaldirektor unmittelbar unterstellt.

Die Abteilung selbst gliederte sich in mehrere Gruppen, die weitgehend dem üblichen Schema entsprachen: ADV-Organisation, Systementwicklung, Programmentwicklung und ADV-Betrieb (Rechenzentrum). Auf dieser Ebene gab es mehrfach Organisationsänderungen, die alle gut dokumentiert waren, wie auch die jährlichen Tätigkeitsberichte und -vorschauen des ganzen Ressorts einen hohen Grad an interner Organisationsreife erkennen ließen.

Von zuletzt insgesamt 310 Mitarbeitern des Ressorts "Organisation und Verwaltung" (1987) waren nicht weniger als 109 in der ADV-Abteilung beschäftigt. Allerdings war die räumliche Unterbringung zunächst sehr ungünstig gewesen, weshalb der Personal-Sollstand mehrfach nicht ausgeschöpft werden konnte. Die erschwerten Arbeitsbedingungen endeten für den Rechenzentrumsbetrieb im Jahre 1982 mit der Übersiedlung in das Haus an der Freyung, für die übrigen Abteilungen erst Ende 1988 mit der Besiedelung neuer Räumlichkeiten in der Schreyvogelgasse.

Im Zusammenhang mit der Umstrukturierung der Bank ("BAM") bildete die Geschäftsleitung Anfang 1988 einen größeren Bereich "Interne Dienste", der die nachgelagerten Stellen Organisation, Ökonomet und Bankbetrieb umfaßte. Bereits vier Monate später (Mai 1988) wurde die Stelle "Organisation und EDV" aus dem Bereich herausgelöst und unter eine neue Leitung gestellt. Ende 1988 hatte diese Stelle

184 Mitarbeiter, damit beträchtlich weniger als die Plangröße von 205. Diese Unterbesetzung wurde durch Heranziehung externer ADV-Fachleute wettgemacht.

54.2 Wie der RH kritisch vermerkte, blieb der ADV-Bereich am längsten von den Reorganisationsbemühungen in der Gesamtbank ausgespart. Der rasche Leitungswechsel war wohl eine Folge von Versäumnissen in den Vorjahren, in denen der Vorstand stärker seine Zielvorstellungen und Vorgaben in den Bereich einbringen hätte müssen. Zudem erschienen die zuletzt gesetzten Maßnahmen als risikobehaftet, weil die Bank von den Werkleistungen hausfremder Fachleute abhängig war.

54.3 Wie die Bankleitung dazu erklärte, habe in der Phase der Sanierung (1981 bis 1984) der Vorstand seine vordringliche Aufgabe darin gesehen, den Ruf und die Geschäftsgrundlage der Bank wiederherzustellen. Es habe auf vielen Gebieten, auch auf dem der ADV, ein ungeheurer Nachholbedarf bestanden, der im Rahmen der beschränkten Investitionsressourcen nur Schritt für Schritt bewältigt werden können. Immerhin sei aber in dieser Phase bereits die Schalterautomation in Angriff genommen und umgesetzt worden. Ein neues ADV-Zentrum sei geschaffen und die Hardware-Kapazität aufgestockt worden.

55.1 Die LB hatte den ersten Versuch einer mittelfristigen Planung ihrer Automationsvorhaben im "EDV-Konzept 1980 bis 1985" vom März 1980 gemacht. Allerdings betrafen die Angaben zu den einzelnen Teilprojekten fast ausschließlich die Hardware. In den Folgejahren gab es wohl mehrfach ergänzende Teilkonzepte, jedoch war die mittelfristige Planung der ADV-Abteilung zufolge der technischen Entwicklung und der Fülle der Anforderungen an Programmentwicklung und Rechenzentrum rasch überholt.

Eine Überarbeitung des ADV-Konzeptes vom November 1981 macht die Ausgangslage zu Beginn des überprüften Zeitraumes deutlich. So war das Rechenzentrum (RZ) aufgrund seines Standortes einem Sicherheitsrisiko ausgesetzt. Die Hardware-Ausstattung war technisch mangelhaft und veraltet, die Software wurde vom Hersteller der Anlage als veraltet bezeichnet. In der Fachausbildung der ADV-Mitarbeiter bestand ein bedeutender Nachholbedarf. Die fehlende Schalterautomation der Außenstellen brachte einen Wettbewerbsnachteil für die Bank mit sich. Darüber hinaus fehlte auch eine ganze Reihe von wichtigen Managementinformations- und Leitungssystemen.

Die Aufrechterhaltung der ADV-Unterstützung des Geschäftsbetriebes war daher nur unter Sicherheitsrisiken möglich.

Angesichts der höchst unbefriedigenden Lage der hauseigenen ADV beauftragte der damalige Generaldirektor der LB im Jahre 1983 zwei externe Berater mit einer Analyse der ADV-Konzeption der Bank. Im Ergebnis dieser Studie wurde das grundsätzliche Fehlen einer organisatorischen Gesamtplanung festgestellt. Eine organisatorische Projektplanung war – mit einer einzigen Ausnahme (Filialautomation) – zu diesem Zeitpunkt überhaupt nicht vorhanden. Als wesentliche Schwachstelle haben die Gutachter die Verwendung der maschinennahen Programmiersprache ASSEMBLER für die Programme angesehen, die durch eigene Weiterentwicklungen zu hoher Leistungsfähigkeit bei gleichzeitig größtmöglicher Sparsamkeit hochgezüchtet wurde. Dieses Verfahren stand jedoch im Widerspruch zur internationalen Entwicklung, die höhere Programmiersprachen und vermehrt Datenbank- und Anwendungs-Standardsoftware bei gleichzeitiger Verbilligung der Hardware-Komponenten einsetzt.

55.2 Nach Ansicht des RH wäre bereits früher der Verzicht auf "hausgemachte" Lösungen und die Anwendung fortschrittlicher Verfahren zweckmäßig gewesen.

56.1 Im Rahmen der strategischen Unternehmungsplanung wurde im Planfeld Organisation ein eigener Stärken-Schwächen-Katalog zum Thema ADV angelegt. Zu diesem Zeitpunkt (September 1986) war die Automation des Mengengeschäftes bereits abgeschlossen, doch stand durch die weitere Büro- und Schalterautomation sowie den Ausbau von Informationssystemen ein neuer "Automationsschub" bevor.

56.2 Nach Ansicht des RH hat das Kommunikationsdefizit zwischen dem ADV-Bereich und den betroffenen Benützern in der Bank zu beträchtlichen Reibungsverlusten geführt.

56.3 Nach Mitteilung der Bankleitung seien die zuletzt erarbeiteten ADV-Lösungen gemeinsam mit den Anwendern entwickelt worden und wiesen gute Akzeptanz auf.

57.1 Als Ergänzung zum neuen Unternehmungskonzept stellte schließlich der Organisationsleiter im April 1987 ein strategisches Konzept "EDV 2000" vor. Es handelte sich dabei um eine grundlegende Untersuchung der Umwelteinflüsse, Herstellerstrategien und deren Auswirkungen auf die LB. In dieser

– 20 –

Phase erfolgte die Einschaltung eines Konsulenten als "Sonderbeauftragter des Vorstandes in ADV-Fragen", der mit der Ausarbeitung des Realisierungsplanes zum strategischen ADV-Konzept betraut wurde. Dieses wurde im März des Jahres 1988 vom ADV-Beirat in Form eines "Neun-Punkte-Planes" einstimmig zur Kenntnis genommen.

Schwerpunkte dieses Planes waren ua die Einführung von kundenorientierten Systemen und einer relationalen Datenbank, die Einführung und Anwendung von einheitlichen Methoden und Tools für die Programmentwicklung, Auswertung und Planung sowie der Ausbau von wissensbasierten Systemen und Expertensystemen. Die Verantwortung für die Umsetzung dieses Programmes lag seit Mai 1988 beim neuen ADV-Leiter, der dabei von mehreren Konsulenten unterstützt werden sollte. Am Ende der örtlichen Gebarungsüberprüfung durch den RH waren alle diese Vorhaben erst in der ersten Realisierungsphase, weshalb noch keine abschließende Wertung möglich war.

**57.2** Nach Ansicht des RH ist die überprüfte Unternehmung auf dem wichtigen Rationalisierungsfeld der ADV bedeutend gegenüber den anderen Großbanken ins Hintertreffen geraten, uzw als Folge von Fehlentscheidungen bzw fehlenden Entscheidungen. Dieser Umstand führte in den Achtzigerjahren zu einem gewaltigen Aufholbedarf in nahezu allen Automationsbereichen.

Kritik an der Vorgangsweise der verantwortlichen Unternehmungsorgane ist umso eher angebracht, als es im überprüften Zeitraum selbst wiederholt deutliche Hinweise auf die schwerwiegenden Schwächen der ADV gegeben hatte. Mangels entsprechender Vorstandsentscheidungen war der Automationsbereich somit selbst Leidtragender der unbefriedigenden Gesamtlage.

**57.3** Die Bankleitung vertrat hiezu die Meinung, der Abstand habe sich, was ADV-Anwendungen anlangt, aufgrund in den letzten Jahren getroffener Entscheidungen verringert. Bereits beschlossene Maßnahmen sollten weiter zu einer Verbesserung beitragen.

**58.1** Ein seinerzeitiger Generaldirektor der LB hatte eine Einschränkung der Tätigkeiten der Innenrevision vor allem im Zentral- und ADV-Bereich verfügt. Noch im Jahre 1980 wurden zwei Prüfungen im Zentralbereich von einem der Vorstandsdirektoren abgebrochen bzw zurückgestellt. Durch ein Schreiben an den Leiter der Revisionsabteilung vom Juli 1981 bzw mit Direktionsanweisung vom März 1982 hob der damalige, neue Generaldirektor diese Beschränkungen auf. Damit umfaßte das Prüfungsfeld der Internen Revision – zumindest theoretisch – wieder die gesamte Bank.

Wie die Folgejahre zeigten, kam es bei der Verwirklichung dieses Vorhabens zu bedeutenden Verzögerungen, weil die Mittel für die ausgesparten Prüfungsgebiete erst aufgebaut werden mußten. Noch im Tätigkeitsbericht der Revision 1985 wurde die Zentrale nunmehr – vier Jahre nach Aufhebung der Revisionbeschränkung – als neues Prüfungsgebiet bezeichnet, aber zurückgestellt, weil der Revisionsnachholbedarf zunächst in den geschäftstragenden Abteilungen erfüllt werden müsse; eine systematische und regelmäßige Revision der Zentrale werde erst mittelfristig einsetzen.

**58.2** Der RH kritisierte diese Mängel im Internen Kontrollsystem, weil somit über einen längeren Zeitraum wichtige Aufgabengebiete der Bank nicht erfaßt wurden und prüfungsfreie Räume entstanden sind, was vor allem vom Sicherheitsstandpunkt äußerst bedenklich erschien.

**58.3** Die Bankleitung wies in ihrer Stellungnahme darauf hin, daß sich das Verhältnis zwischen der Zentrale- und der Außenstellenrevision bis 1987 ständig verbessert habe. Seit 1988 sei der Gleichstand erreicht worden. Die langfristig angelegte Prüfungslandkarte berücksichtige mittlerweile das Erfordernis verstärkter Systemprüfungen in der Zentrale.

**59.1** Die Revisionsabteilung der LB war zu Beginn des überprüften Zeitraumes als Stabstelle dem Gesamtvorstand unterstellt; die disziplinarische Zuständigkeit lag jeweils beim Generaldirektor. Im Zuge der Neuorganisation 1988 ("BAM") wurde die Revision zu einem eigenen Bereich erklärt und den sogenannten Managementbereichen zugeordnet.

Die definierten Zielsetzungen und Aufgabenbeschreibungen der LB-Innenrevision entsprachen dem bankenüblichen Standard. Auch die personelle Ausstattung des Bereiches war am Ende des überprüften Zeitraumes mit rd 40 Mitarbeitern – darunter 30 Revisoren – als angemessen zu betrachten.

Demgegenüber deckten die schriftlichen Prüfungsrichtlinien für Revisionshandlungen nur einen geringen Teil des gesamten Aufgabengebietes einer Großbank ab; zudem waren sie von ihrer Qualität her uneinheitlich und wenig ausgereift.

59.2 Der RH empfahl der Bankleitung, entsprechende Richtlinien zur wirksamen Unterstützung der Prüfer in der Praxis ausarbeiten zu lassen. Eine Sammlung in Form eines Revisions-Handbuches könnte zudem die Prüfungsphilosophie der Bank offen darlegen und damit gedanklich nachvollziehbar machen.

59.3 Die Bankleitung vertrat in ihrer Stellungnahme die Auffassung, daß es für Prüfungsobjekte wie Zentralstellen, die in der gegebenen organisatorischen Ausprägung spezifisch sind und deren Organisation sich ständig neuen Marktgegebenheiten anzupassen habe, wirtschaftlich nicht vertretbar sei, detaillierte Prüfungshandbücher aufzulegen; für derartige Prüfungen werde jeweils vor Beginn ein adäquater Prüfungsplan erstellt.

59.4 Der RH vermochte sich dieser Auffassung nicht anzuschließen.

#### Ausblick

60. Die Bankleitung teilte zur künftigen Entwicklung der LB sowie zu ihren weiteren Zielsetzungen folgendes mit:

„Die kommenden Jahre werden für das österreichische Bankwesen neue Bewährungsproben bringen. So sind beispielsweise international ebenso wie in Österreich weitere Deregulierungsmaßnahmen, die Abnahme der Intermediationsfunktion der Banken, zunehmende Globalisierung, Änderungen aufgrund der Weiterentwicklung von Automations- und Kommunikationstechnik, Chancen aufgrund der Neuordnung der politischen Systeme (besonders Comecon) sowie eine verstärkte Kundenorientierung zu erwarten, der wir als international tätige Bank durch bereits eingeleitete Maßnahmen Rechnung tragen. Die Annäherung an die Europäische Gemeinschaft wird zu einer weiteren Verflechtung der internationalen Finanzmärkte führen und die Anpassung an neue Wettbewerbsregeln erfordern.

In Österreich wird sich der Wettbewerb unter den Banken weiter verschärfen und tiefgreifende Strukturveränderungen mit sich bringen. Wir glauben, daß auf Dauer nicht allein die für die Kunden günstigsten Konditionen, sondern vor allem gute Betreuung, korrekte und umfassende Beratung sowie die Qualität der Abwicklung über Geschäftsbeziehungen entscheiden werden. Die Länderbank wird deshalb diesen Aspekten weiterhin bei allen Entscheidungen über die personelle Ausstattung der einzelnen Bereiche und über Sachinvestitionen im Interesse ihrer Kunden absoluten Vorrang einräumen.

Die Erfolge der Bank in den letzten Jahren sind ua auf

- das Nutzen von Marktchancen
- das Kostenmanagement
- die Internationalisierung
- die moderne Aufbauorganisation mit dem Ziel einer verstärkten Markt- und Kundenorientierung

zurückzuführen.

Die Fortführung dieser Schwerpunkte mit dem Ziel weiterer Ergebnissteigerung stellt eine Herausforderung dar.

Verstärkter Wettbewerb bei sich zusätzlich ändernden Kundenbedürfnissen und steigender Internationalisierung erfordert zwecks Konzentration der Kräfte konkurrenzfähige Betriebsgrößen und vor allem Organisationsformen.

Die zu erwartenden Entwicklungen, aber auch die zur Zeit bei den auf den Finanzdienstleistungsmärkten tätigen Unternehmen im Gange befindliche Welle von Kooperationen, Unternehmenserwerben und -zusammenschlüssen zeigen, daß Konzentrationen auch im überbesetzten österreichischen Markt unvermeidlich sein werden. Übernahmen österreichischer Banken durch ausländische Wettbewerber sind nicht auszuschließen.

Die Länderbank wird im Inland weiterhin eine Universalbank – bei gleichzeitiger Spezialisierung auf Teilbereiche – bleiben. Die Länderbank ist in den wesentlichen Finanzzentren durch Vollfilialen präsent und wird zu einer europäischen Regionalbank weiterentwickelt. Die Entwicklungsmöglichkeiten können sowohl durch die Nutzung der eigenen Potentiale, wie auch durch den Erwerb von Markt- und Know-

– 22 –

how-Potential im Wege von Beteiligungen beschleunigt werden. Die Länderbank ist daher für Kooperationen jeglicher Art mit Partnern aus dem In- und Ausland offen, sie kann sich aber auch selbständig auf dem Finanzdienstleistungsmarkt behaupten. Ziel ist es, die rechtlichen Rahmenstrukturen der Länderbank so zu gestalten, daß geeignete Organisationseinheiten auch selbständig am Markt agieren können.

Die Erfolge der Mitglieder der Länderbank-Banken-, Industrie- und Handelsgruppe stellen eine sehr gute Basis dar, den Wettbewerbsvorteil der Gruppe ("kombiniertes Angebot aus einer Hand": Bankgeschäft, Industriegeschäft und Handelsaktivitäten) weiter – zum Wohle der Kunden, wie auch im eigenen Interesse – zu forcieren."

Wien, am 7. November 1989

Der Präsident:

