

III-163 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XVII. GP

RECHNUNGSHOF
ZI 0223/13-Pr/6/90

BERICHT DES RECHNUNGSHOFES

über Wahrnehmungen
hinsichtlich der Gebarung des
Steyr-Daimler-Puch-Konzerns
in den Jahren 1978 bis 1988



WIEN 1990
ÖSTERREICHISCHE STAATSDRUCKEREI

Inhaltsverzeichnis

	Abs/Seite
Vorbemerkungen	-/1
Allgemeines	1-2/3
Gesellschaftsorgane	3-6/3
Unternehmungspolitik bis 1983	7-14/4
Unternehmungskonzept 90	15-22/6
Umsetzung bzw Verschärfung des Unternehmungskonzeptes 90	23-28/7
Entwicklung in den Jahren 1988 und 1989	29-34/9
Forschung und Entwicklung	35-36/10
Beratereinsatz	37/11
Organisation	38-41/11
Finanzwirtschaft	42-54/13
Hauptwerk Steyr samt Nebenwerken St. Valentin und Letten	-/16
- Allgemeines	55/16
- Sparte Nutzfahrzeuge	56-66/16
- Sparte Landmaschinen	67-72/18
- Fertigungsstrukturen	73-76/19
Werke Graz, seit 1987 SDP Fahrzeugtechnik GesmbH	77-80/20
Werk Wien, seit 1987 SDP Spezialfahrzeug GesmbH	81-91/23
Bereich Wälzlager, seit 1987 Steyr Wälzlager GesmbH	92-93/25
Bereich Handfeuerwaffe, seit 1987 Steyr Mannlicher GesmbH	94/25
Automationsunterstützte Datenverarbeitung	-/26
- Zentrale ADV-Abteilung	95-97/26
- Technische ADV	98-100/26
Logistik	101-105/27
Motor M1 und Motorenwerk in Steyr	106-107/28
Vergütungen für AR-Mitglieder	108-109/30
Vorstandsbezüge	110-120/30
Personalwesen	121-129/34
Ausblick	130/35

**Bericht des Rechnungshofes
über Wahrnehmungen hinsichtlich der
Gebarung des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns
in den Jahren 1978 bis 1988**

Vorbemerkungen

Der RH hat vom Oktober 1987 bis April 1988 die Gebarung des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns überprüft. Das Ergebnis wurde mit den gesellschaftsrechtlichen Organen eingehend erörtert.

Im Interesse einer zeitnahen Berichterstattung legt der RH nunmehr das Prüfungsergebnis dem Nationalrat im Sinne des Art 126 d Abs 1 zweiter Satz B-VG vor.

Auch in diesem Bericht werden in der Regel punkteweise Sachverhaltsfeststellungen (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der jeweiligen Absatzbezeichnung), die als Beanstandung und/oder Empfehlung gefaßte Beurteilung durch den RH (Kennzeichnung mit 2), die Stellungnahme der überprüften Gesellschaft (Kennzeichnung mit 3) und die allfällige Gegenäußerung des RH aneinandergereiht (Kennzeichnung mit 4).

Kapitalbeteiligungen des Bundes

Verwaltungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen

Prüfungsergebnis aus den Jahren 1987 bis 1988

Steyr-Daimler-Puch-Konzern

Das jahrelange Festhalten an einer durch wirtschaftliche und politische Umstände als überholt erkennbaren Unternehmungspolitik, die auf scharfer Expansion insb im Militärbereich aufbaute, verbunden mit dem Beibehalten einer beschäftigungsorientierten Fertigungsstruktur führte den mehrheitlich einer verstaatlichten Bank angehörenden Steyr-Daimler-Puch-Konzern in eine schwere wirtschaftliche Krise. Das für eine Sanierung erarbeitete, ursprünglich tiefgreifende Unternehmungskonzept wurde jedoch nicht nur verzögert, sondern vor allem erst stark abgeschwächt von den Belegschaftsvertretern angenommen und diente dann als Grundlage für die öffentliche Hilfe.

Die in den letzten Jahren in Angriff genommenen, über das ursprüngliche Konzept weit hinausgehenden Sanierungsmaßnahmen haben den Konzern noch nicht voll gesunden lassen, geben ihm aber eine gute Chance, die Zukunft zu bewältigen. Dafür sind aber noch weitere Anstrengungen nötig.

	1978	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Konsolidierte Daten des SDP-Konzerns									
							in Mill S		
Umsatz	11 321	16 455	15 992	15 436	16 396	15 819	13 181	13 631	14 130
Operatives Ergebnis	+ 120	- 462	- 82	- 373	- 387	- 936	- 1 259	- 515	- 93
Jahresbilanzergebnis	+ 111	- 619	- 290	+ 904	- 618	- 522	- 289	+ 465	1)
Investitionen in Sachanlagen	748	417	429	642	542	550	595	595	1)
Personalaufwand	3 664	4 924	4 676	4 926	5 415	5 199	5 468	4 992	1)
Anzahl im Jahresdurchschnitt									
Personalstand	16 767	16 631	15 515	14 894	15 479	13 679	13 146	11 600	10 804

1) Konsolidierter Jahresabschluß 1989 noch nicht fertiggestellt

Allgemeines

1. Der RH hat in seine erstmalige Überprüfung der Gebarung der Steyr-Daimler-Puch AG (SDP AG), Wien, ihre mit Anfang 1987 gegründeten Tochtergesellschaften SDP Fahrzeugtechnik GesmbH, Graz, SDP Spezialfahrzeug GesmbH, Wien-Simmering, Steyr Wälzlager GesmbH, Steyr, und Steyr Mannlicher GesmbH, Steyr, einbezogen. Die örtlichen Erhebungen waren vom RH auf Ersuchen von Aufsichtsratsmitgliedern der SDP AG um elf Monate verschoben worden, um die damals in Angriff genommene Umstrukturierung des Konzerns nicht durch weitere Arbeitsbelastungen der zentralen Stellen zu behindern.

Der RH stellt in den Anlagen 1 und 2 den Aufbau der SDP 1985/86 und mit April 1990 dar.

Diese erstmaligen Überprüfungen im SDP-Konzern umfaßten die Jahre seit 1978, schlossen jedoch, soweit es der Zusammenhang erforderte, die Gebarung vergangener Jahre und die laufende Gebarung ein. Im Zuge der Stellungnahme der SDP AG wurde auch die weitere Entwicklung des SDP-Konzerns bis Anfang 1990 berücksichtigt.

2. Im überprüften Zeitraum wurde das Grundkapital der SDP AG von 1 Milliarde S (Ende 1977) in vier Schritten auf 2 Milliarden S (ab 1982) erhöht. Davon hielt die Creditanstalt-Bankverein (CA-BV) zuletzt 81 vH (Ende 1988).

Zu Beginn der Gebarungsüberprüfung produzierte die SDP in den Werken Steyr, St. Valentin, Letten, Graz und Wien. Die Erzeugnisse ließen sich im wesentlichen den Produktgruppen Nutzfahrzeuge (Lkw), Landmaschinen (hauptsächlich Traktoren), Allrad, Panzer, Bus, Forst, Wälzlager und Handfeuerwaffen zuordnen. Die Sparte Zweirad war kurz vorher verkauft worden und befand sich im Auslaufen. Außerdem betrieb die SDP noch den Import sowie Handel und Service von Pkw und Lkw.

Im Jahr 1989 erzielte der SDP-Konzern mit rd 10 800 Mitarbeitern einen Umsatz von rd 14,1 Milliarden S.

Gesellschaftsorgane

3.1 Den Vorsitzenden des Aufsichtsrates (AR), seinen Stellvertreter und weitere von der Hauptversammlung bestellte Mitglieder, insb jene des Arbeitsausschusses, stellte die CA-BV durch ihre Vorstandsmitglieder.

Den übrigen AR-Mitgliedern standen die Wirtschaftsprüferberichte – ohne Ergänzungshefte – nur zur Einsicht bei der jeweiligen Sitzung und ansonsten nach Anforderung ausschließlich in den Räumen der SDP zur Verfügung.

3.2 Der RH beanstandete den eingeschränkten Informationszugang dieser AR-Mitglieder, weil dies deren Kontrolltätigkeit erschwerte.

3.3 Laut Stellungnahme der überprüften Gesellschaft erhalten seit kurzem sämtliche AR-Mitglieder die Wirtschaftsprüferberichte zur Mitnahme.

4.1 Der Vorstand der SDP AG umfaßte kurzfristig bis zu acht Mitglieder. Seine Größe ging aber zwischenzeitlich von längerfristig sieben auf drei Personen zurück.

4.2 Der RH erkannte die starke Verkleinerung des Vorstandes als Beitrag zur verstärkten Durchsetzungsfähigkeit und Zusammenarbeit.

4.3 Zuletzt stellten Vorstandsmitglieder der SDP AG auch die Geschäftsführer der SDP Fahrzeugtechnik GesmbH, Graz.

5.1 Während der Vorsitz im Vorstand und die Stellvertretung langfristig gleichblieben, wechselte der Großteil der Vorstandsmitglieder in kurzen Abständen. Elf Vorstandsmitglieder bzw 73 vH beendeten ihre Tätigkeit bei der SDP AG selbst bzw bei einer ihrer Tochtergesellschaften noch vor dem Ablauf der Funktionsperiode.

5.2 Da dies im SDP-Konzern nicht nur stark überhöhte Kosten für den Vorstand, sondern auch Unruhe in diesem Führungsorgan verursachte, beanstandete der RH, daß es trotz sorgfältiger Auswahl mehrfach zu Fehlbesetzungen einzelner Vorstandsmitglieder gekommen war.

6.1 Durch viele Jahre hat die Hauptversammlung der SDP AG den gleichen Wirtschaftsprüfer bestellt. Erst ab 1985 wurde eine andere Gesellschaft mit der Prüfung der Jahresabschlüsse betraut. Deren Berichte wiesen detaillierter und deutlicher auf die äußerst schlechte Lage der SDP hin.

6.2 Der RH empfahl dem Mehrheitseigentümer, nicht nur aus grundsätzlichen Erwägungen, sondern auch aus dem gegebenen Anlaß heraus, den Wirtschaftsprüfer in regelmäßigen Zeitabständen zu wechseln.

6.3 Der AR-Vorsitzende hat dies dem RH grundsätzlich zugesagt.

Unternehmungspolitik bis 1983

7. Zu Beginn des überprüften Zeitraumes erzielte die SDP mit knapp 17 000 Mitarbeitern einen Umsatz von 11,3 Milliarden S (1978), wovon etwa die Hälfte auf Exporte entfiel. Die scharfe Umsatzsteigerung der vorangegangenen Jahre war in erster Linie auf außereuropäischen Märkten erfolgt.

8. Trotz bis 1981 ausgewiesener Gewinne und Dividendenausschüttungen hatte die SDP seit langem große Strukturprobleme:

(1) Insb die Sparten Nutzfahrzeuge, landwirtschaftliche Maschinen, Zweirad, Pinzgauer und Wälzlager waren seit Jahren nur mehr mit hohen Verlusten geführt worden. Diese Verluste aus dem Zivilbereich wurden aber lange Zeit durch kräftige Gewinne aus dem Militärgeschäft zugedeckt, so daß nach außen hin gesamthaft eine stetige Ertragslage gewahrt erschien.

(2) Überdies war die Fertigungsstruktur stark veraltet. Schon seit 1973 hat die SDP praktisch nur mehr in Höhe der Abschreibungen investiert. Die Investitionen erfolgten außerdem punktuell und führten zu keiner flächendeckenden Erneuerung der Produktionsanlagen.

Den Mitgliedern des Vorstands und des AR der SDP und somit auch dem Vorstand der CA-BV war diese Lage stets bekannt.

9.1 Um aus dieser schlechten Lage herauszukommen, verfolgte die SDP ein Expansionskonzept – vor allem im Militärbereich. Die Gewinne daraus sollten die als notwendig erkannte Umstrukturierung (Umschichtung des Erzeugungsprogrammes, neue Produkte, Aufnahme eines Anlagenbaues) finanzieren. Die größten Projekte waren dabei Assemblywerke in einem südosteuropäischen und in einem westafrikanischen Land, beides geschützte Märkte mit hohem Risiko, ua aus der Währung. Diese Werke sollten in Österreich und von Kooperationspartnern gefertigte Aggregate beziehen. Kooperationsabsichten der SDP bezüglich Lkw mit großen deutschen Partnern zerschlugen sich aber. An deren Stelle abgeschlossene Kooperationen mit osteuropäischen Firmen brachten weder die gesuchte Entwicklungs- und Fertigungsteilung noch die angestrebten Geschäftsvolumina. Ferner nahm die SDP die Erzeugung des Puch G in Zusammenarbeit mit einem deutschen Fahrzeughersteller auf, begann die Weiterentwicklung eines neuen Dieselmotors im Hinblick auf dessen Erzeugung in Steyr gemeinsam mit einem anderen deutschen Fahrzeughersteller, stieg in die Erzeugung von Forstmaschinen ein und untersuchte die Möglichkeit einer eigenen Pkw-Erzeugung.

Mangels eines kontinuierlichen Markterfolges auf planbaren westeuropäischen Märkten und infolge eines verstärkten Ausweichens auf Spotgeschäfte, verbunden mit den beiden Schwerpunktmarkten in Südosteuropa und Westafrika, wuchs die Abhängigkeit der SDP von riskanten Absatzmärkten. Insb die Spotgeschäfte führten zu starken Auslastungsschwankungen.

9.2 Der RH bemängelte, daß die SDP bei der Fertigung von Lkw und Traktoren mit größeren Erzeugern europäischen Formats zu keiner Kooperation gekommen war. Sicherlich wäre ihr dabei nicht die führende Rolle zugekommen, wohl aber hätte die Anlehnung an einen kräftigen Partner, verbunden mit dem Austausch von Aggregaten und Komponenten oder aber mit der Betrauung mit Spezialfertigungen, der SDP genutzt. Letzterer Weg war zB ein österreichischer Konkurrent gegangen. Die SDP suchte aber, über die Beibehaltung der vollen Lkw- und Traktorpalette und der vollen Fertigungstiefe, verbunden mit einer füh-

renden Rolle bei Kooperationen mit wirtschaftlich und technisch schwächeren Partnern, eine Expansionspolitik auf zT zwar geschützten, aber risikoreichen Märkten einzugehen. Beim Zweirad wiederum verblieb die SDP trotz der hohen Verluste bei ihrer Politik, über hohe Mengen eine Verlustsenkung anzustreben.

Die guten Gewinne aus dem Militärgeschäft verleiteten nach Ansicht des RH auch dazu, daß wirksame Rationalisierungen und Umstellungen der veralteten Fertigungsanlagen sowie die Planung der Produktgestaltung in den Zivilbereichen in den Hintergrund gerückt wurden zu Gunsten der angeführten, auf Expansion aufbauenden Großprojekte. Aus diesen erhoffte die SDP den maßgebenden Beitrag zu einer erfolgreichen Umstrukturierung.

Die hohen Risiken dieser Unternehmungspolitik waren zwar bekannt, jedoch verfolgte der Vorstand seine Linie weiter. Einzelne AR-Mitglieder warnten zwar, der Gesamt-AR nahm aber stets die Unternehmungspolitik des Vorstands zur Kenntnis.

Erschwerend wirkte die sehr mangelhafte Gesprächsgrundlage zwischen Vorstand und Betriebsrat, wodurch die unterschiedlichen Interessenlagen nicht überbrückt werden konnten. Infolgedessen unterblieben notwendige Rationalisierungen und Personalabbaumaßnahmen.

9.3 Laut Stellungnahme des Vorstandes der SDP wären bei den damaligen Kooperationsbemühungen die Sicherstellung des industriellen Standortes und dadurch die Erhaltung des Know-how und der Beschäftigung im Vordergrund gestanden.

10. Die wirklichkeitsfremd hohen Absatzerwartungen bewirkten aber auch überhöhte Bestände der SDP an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Halbfertig- und Fertigerzeugnissen, für die später wieder hohe Abwertungserfordernisse auftraten. Verschärft wurde diese ungünstige Lagerhaltung noch durch deutliche Logistkmängel.

11.1 Eine Beratungsfirma stellte 1979 große operative Schwächen, nämlich Überlappungen in der Technologie der autonomen Werke anstatt Verbundfertigung, eine äußerst hohe Maschinenüberalterung, Probleme im Erzeugungsfluß und in der Ablauforganisation sowie stark überhöhte Gemeinkosten fest. Dazu kamen Engpässe in einzelnen Betriebsteilen und das Fehlen langfristiger Vorstellungen über das Erzeugungsprogramm, über die Zuordnung der Fertigung auf die einzelnen Werke nach Technologien und über die Fertigungssysteme. All diese Probleme wurden dabei durch die kleinen Erzeugungsmengen und die Typenvielfalt verschärft.

Gemeinsam mit dem Berater erarbeitete der Vorstand daraufhin 1980 einen Strukturplan. Dieser war neuerlich einseitig auf Expansion ausgerichtet und sah eine Verdoppelung des Umsatzes bis 1985 vor.

11.2 Wie der RH kritisch vermerkte, fanden andere Gedanken des Unternehmungsberaters, wie zB Fertigungstiefenoptimierung und Rationalisierung, keinen Eingang in die Strukturplanung.

12.1 Durch den politisch bedingten Zusammenbruch des Panzergeschäfts – knapp zuvor hatte die SDP die Kapazität verdreifacht und, um rasch lieferfähig zu sein, mehr als eine Jahresproduktion auf Lager erzeugt – erlitt die einseitig auf Wachstum ausgerichtete Unternehmungspolitik einen schweren Rückschlag. 1980 und 1982 trugen die Panzer nichts mehr zu den Gewinnen bei und führten ab 1983 zu wachsenden Verlusten, wodurch auch das Gesamtergebnis des SDP-Konzerns ab 1982 negativ wurde.

Obwohl auch auf dem Civilsektor die geplante Trendwende nicht eintrat und zT sogar erhebliche Ergebnisverschlechterungen hingenommen werden mußten, behielt die SDP auch bei den Strukturplanüberarbeitungen 1981 bis 1983 ihre ursprüngliche Strategie bei und verschob lediglich den Zeitpunkt der Gewinnschwelle erreichung immer weiter in die Zukunft. Erst 1983 nahm die SDP angesichts der stark verfehlten Vorgaben und der aufgetretenen hohen Verluste ihre Planwerte für die Jahre 1984 bis 1988 zurück.

Die Mitte 1981 erfolgte Neubesetzung des AR-Vorsitzenden brachte eine erkennbare Änderung in der Denkweise des Haupteigentümers und des AR, die sich jedoch lange noch nicht in Maßnahmen zur Strukturverbesserung niederschlug.

Der neue AR-Vorsitzende anerkannte zwar die Arbeitsplatzsicherung als vorrangiges Anliegen, verlangte allerdings als oberste Zielsetzung, daß jede Sparte zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis bringen müsse. Er kritisierte außerdem die viel zu optimistischen Annahmen, die einseitige Ausrichtung auf das

Militärgeschäft und forderte ein neues Unternehmungskonzept, das von einem externen Berater zu bestätigen sei.

12.2 Der RH beanstandete, daß die jahrelang bekannten Veränderungen der Verhältnisse (Abdrängen in Risikomärkte, Schwäche der neuen Hauptabsatzmärkte, Waffenexportbestimmungen uam) den Vorstand nicht veranlaßt hatten, seine Unternehmungsstrategie bis 1983 zu ändern. Vielmehr hatte dieser seine Mitte der 70er Jahre festgelegte Unternehmungspolitik beibehalten und die Ergebnisverschlechterungen durch stets kühnere Absatzerwartungen ausgleichen wollen, ohne gleichzeitig zu rationalisieren, Personalüberbesetzungen abzubauen oder die Fertigungstiefe zu verringern.

Der RH kritisierte auch, daß der AR diese Unternehmungspolitik durch Jahre zwar mit kritischen Bemerkungen bedacht, jedoch erst im zweiten Halbjahr 1983 eine Wende zu setzen versucht hatte.

13. Obwohl der Großteil der bekannten Änderungen der Verhältnisse ökonomischer Natur war, spielten auch die 1982 erfolgte Verschärfung des Waffenexportgesetzes sowie die veränderte Einstellung zur Erteilung von Waffenexportgenehmigungen eine erhebliche Rolle. Jedenfalls hat das Schwanken einiger Mitglieder der damaligen Bundesregierung zwischen angabegemäß vorläufiger/mündlicher Genehmigung und deren späterer Rücknahme/Nichterteilung ebenso wie noch 1982/83 geleistete Hilfestellungen für Waffenexporte bei späterer Verweigerung der Exportgenehmigung – dem RH konnten keine Unterlagen zur Verfügung gestellt werden – den Vorstand der SDP vor große Probleme gestellt.

14. Von den einzelnen Großprojekten haben die beiden ausländischen Assemblingwerke der SDP zwar Deckungsbeiträge gebracht, jedoch bei weitem nicht die vorausgesetzten Erzeugungsmengen für die österreichischen Werke der SDP. Ein militärisches Assemblingprojekt in Westafrika zerschlug sich später. An späterer Stelle dieses Berichtes werden das Motoren(M1)-Projekt mit einem deutschen Fahrzeugherrsteller (Abs 106 und 107) sowie die Fertigungen des Puch G und der Sparte Forst (Abs 80 und 81) behandelt.

Unternehmungskonzept 90

15. Im November 1983 lag das Unternehmungskonzept 90 (UK 90) in seiner ersten Fassung vor. Es handelte sich noch um ein nicht ausdiskutiertes internes Arbeitspapier. Es nannte ein jährliches Einsparungserfordernis von 1,1 Milliarden S und sah tiefgreifende Maßnahmen vor. Dazu gehörten ua die Schließung der Werke St. Valentin, Letten und Graz-Puchstraße, die Auflassung der Sparten Bus und Forst, eine Verlegung der Hauptverwaltung Wien, Gemeinkostenoptimierung, Abbau von Sozialleistungen und Auflassung von Nebenaktivitäten (Tochtergesellschaft KROMAG und Entwicklung des neuen M1-Motors). Im Zuge dieser Maßnahmen sollten auch 2 920 Mitarbeiter abgebaut werden.

16. Bereits im Dezember 1983 erstellte der Vorstand eine wesentlich geänderte Fassung des UK 90. St. Valentin sollte sich nur mehr auf die Traktormontage konzentrieren, die Hauptverwaltung nur zT verlagert werden und beim Bus und Forstgerät erst mittelfristig eine Schließung geprüft werden. Dafür wurde aber auch die Fahrraderzeugung in Schließungsüberlegungen einbezogen. Die Mopedfertigung sollte bei Unterschreitung einer bestimmten Menge zu einer westeuropäischen Tochtergesellschaft verlagert werden.

Der Widerstand des Betriebsrats gegen dieses Konzept wuchs ständig.

17. In den folgenden Monaten kam in Zusammenarbeit mit der SDP schrittweise die Ausarbeitung von Gutachten über das UK 90 durch drei Betriebsberater zustande.

Infolge Widerstandes des Betriebsrats, den dabei die damalige Bundesregierung unterstützte, wurden notwendige und bereits angekündigte Personalfreistellungen und andere Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten immer wieder zurückgenommen. Dafür verfügte die Bundesregierung Zusatzkäufe durch das Bundesheer und andere öffentliche Stellen.

18. Im Oktober 1984 hatten die Betriebsberater das UK 90 neu formuliert. Es enthielt weiterhin die bisherige Marktstrategie, sah aber niedrigere Kapazitäten, ein Fertigungsstrukturkonzept, eine Fertigungstiefenoptimierung und eine Gemeinkostenoptimierung vor.

Die Schließung der Werke St. Valentin, Letten, Graz-Puchstraße und des Gußwerks II in Steyr war vorgesehen, ebenso eine Verkleinerung der Belegschaft um 10 vH.

Der Betriebsrat verweigerte diesem Konzept seine Zustimmung und forderte staatliche Zuschüsse für die SDP.

19. Im Dezember 1984 meldete die CA-BV schließlich wegen der wachsenden Verluste aus einigen ihrer Beteiligungsgesellschaften bei der Republik Österreich Subventionsansuchen ua auch für die SDP an. Der damalige Bundesminister für Finanzen machte dafür ein vom AR beschlossenes Unternehmungskonzept zur Bedingung.

20. Im Mai 1985 konnte nach Vereinbarungen mit dem Betriebsrat endlich ein neuerlich überarbeitetes UK 90 im AR beschlossen werden. Insb hinsichtlich der Straffung der Produktion und Einsparung an Personalkosten war die beschlossene Konzeptfassung stark verwässert und nur sehr allgemein formuliert. Die Traktormontage sollte nun doch in St. Valentin bleiben. Dieses Werk sowie jenes in Letten sollten erst nach der Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen geschlossen werden. Die Wälzlager- und die Zweiraderzeugung sollten nur organisatorisch, nicht aber rechtlich verselbständigt werden. In Steyr sollte das Gußwerk I das Personal des aufzulassenden Gußwerks II übernehmen. Im Werk Wien blieb die Bus- und Panzerfertigung, nur die mechanische Fertigung sollte vermindert und zum Ausgleich die Erzeugung von Panzertürmen und -wannen aufgenommen werden. Das Konzept sah bei annähernd gleichbleibendem Personalstand ab 1988 Gewinne vor.

21.1 Ende 1985 erhielt die SDP auf Grundlage dieses Konzeptes im Wege der CA-BV vom Bund 1,2 Milliarden S als Abdeckung für die Abwertung von Panzern, je 200 Mill S auf vier Jahre für Forschung und Entwicklung sowie 638 Mill S als Zuschuß für das Sonderinvestitionsprogramm des UK 90 zugesagt. Mit dieser hohen Subvention von insgesamt 2,6 Milliarden S an die SDP versuchte die Republik Österreich, ihre früheren Eingriffe bei Waffenexporten und Personalmaßnahmen zT abzudecken.

21.2 Ohne diese Eingriffe wäre aber nach Ansicht des RH eine Subvention nicht nötig gewesen.

22.1 Insgesamt hatten die Machtkämpfe zwischen dem Vorstand und den Belegschaftsvertretern 1983 bis 1985 die SDP nicht weitergebracht. Anfang 1986 bestand letztlich die gleiche Ausgangslage wie schon Jahre vorher, allerdings mit inzwischen gewachsenen Verlusten und verschlechterten Märkten.

22.2 Der RH beanstandete die schrittweise Rücknahme guter Rationalisierungsansätze im UK 90. Letztlich kam als Folge dessen im Einvernehmen mit dem Betriebsrat eine schwache, schließlich im AR beschlossene Fassung zustande. Ferner war es bei Abschluß der Subventionsvereinbarungen zwischen der Republik Österreich, der CA-BV und der SDP AG allen seitens der SDP Beteiligten (AR-Mitgliedern und Vorstand) klar, daß das als Grundlage für die Subvention vorgelegte UK 90 unzureichend war, sich die Ausgangsdaten neuerlich verschlechtert hatten und umgehend ein neues, wirksames Konzept zu erarbeiten wäre. Diese unbefriedigende Lage veranlaßte den Haupteigentümer schließlich auch zur vorzeitigen Auswechselung des Vorstandes.

Umsetzung bzw Verschärfung des Unternehmungskonzeptes 90

23. Die Umsetzung des UK 90 oblag im wesentlichen dem neuen Vorstand der SDP. Dieser erkannte rasch die Unzulänglichkeit dieses Konzepts von der Absatz- und Erlösseite her und verschärfte die Maßnahmen. Dabei verfolgte er die nachstehende Linie:

(1) Die Werke Graz und Wien, das Wälzlagerwerk und die Sparte Handfeuerwaffe wurden – wie zuvor schon der Pkw-Import sowie Handel und Service – rechtlich mit 1. Jänner 1987 verselbständigt. Die Sparten Lkw und Traktor blieben vorerst bei der SDP AG. 1988 erweiterte die SDP die Verselbständigung durch die Teilung des ehemaligen Werks Wien in eine GesmbH für Militärerzeugnisse und eine für Zivilprodukte. Ferner wurde 1988 die Vorbereitung für eine 1990 vorzunehmende Ausgliederung des Bereiches Traktor aus der SDP AG getroffen. Diese Verselbständigung sollten die Eigenverantwortung stärken, die Sanierung einzelner Bereiche und das Finden von Kooperationspartnern erleichtern sowie gegenseitige Stützungen unterbinden.

(2) Im Bereich der Produkt-Markt-Strategie bereitete die SDP die Erschließung von planbaren Westmärkten vor, wobei sie mit sehr hohen Markteintrittskosten rechnete. Dadurch sollte langfristig die Abhängigkeit von Spotmärkten gemildert werden. Der Eintritt in planbare Märkte wurde nur in Verbindung mit einer Senkung der Produktionskosten um ein Viertel als sinnvoll erachtet. Ferner suchte die SDP eine Kooperation für die Bereiche Lkw und Traktor mit einem großen Hersteller. Angesichts der gesunkenen Marktmöglichkeiten nahm die SDP ihre Planbeschäftigung im Vergleich zu jener laut UK 90 stark zurück, was naturgemäß Folgen auf die Wirtschaftlichkeit der geförderten Investitions- und Entwicklungsprojekte hatte. Dementsprechend änderte die SDP das Fertigungsstrukturkonzept im April 1987 wesentlich.

(3) Daneben versuchte man, die Kostensenkungsmaßnahmen laut UK 90 so schnell wie möglich durchzuführen.

(4) Der Vorstand verschärfte auch die Abbruchsmeilensteine ua für den M 1-Motor. In der Folge wurde 1987 die verlustträchtige Zweiradsparte an einen italienischen Konkurrenten abgegeben. Aufgrund der wirtschaftlich schlechten Lage nahm der Vorstand neuerlich Verhandlungen mit dem Betriebsrat über eine Schließung der Werke Letten und St. Valentin auf.

(5) Weiters wollte der Vorstand Sofortmaßnahmen ("Crash-Programm") zur Senkung der Personalkosten über eine starke Verringerung der Mitarbeiter, Bezugsverzichte und Beschränkungen der freiwilligen Sozialleistungen treffen.

24.1 Der Vorstand der SDP hielt das zuvor beschriebene Programm vorerst nicht geschlossen schriftlich als Konzept fest. Erst die Mittelfristige Unternehmungsplanung 1987 bis 1990 aus September 1987 enthielt das nun zahlenmäßig festgelegte Sofortprogramm.

Insgesamt erzielte der Vorstand Erfolge bei der Durchsetzung dieses Programmes. Teile davon konnte er jedoch gegenüber den Belegschaftsvertretern nicht durchsetzen.

24.2 Der RH erachtete die Verselbständigung der Sparten zwar als verspätet, wohl aber als wesentlichen Erfolg des neuen Vorstands. Dies bildete erst eine Voraussetzung für weitere Maßnahmen. Der RH anerkannte auch die Bemühungen, durch einschneidende Kostensenkungen – insb über die Senkung des Personalstandes um rd 2 500 Mitarbeiter sowie einen Abbau an Sozialleistungen – erst die Grundlage für eine verstärkte Geschäftstätigkeit in planbaren Westmärkten mit schlechteren Erlösen als in den bisher bevorzugten Spotmärkten zu schaffen. Dabei wurde das schriftliche Unternehmungskonzept zwar spät vorgelegt, jedoch war es dem Vorstand gelungen, die Zweiradfertigung und das Werk Letten still zu legen. Ebenso war die Straffung der Verwaltung ein Teilerfolg, weitere Maßnahmen, insb die Schließung der Hauptverwaltung Wien, wären jedoch nötig. Von einer Stilllegung des Werks St. Valentin und einem meilensteinbedingten Abbruch der Arbeiten am M1 hatte der Vorstand Abstand genommen. Das lange Nichterreichen einer Kooperation konnte dem neuen Vorstand nicht angelastet werden, sondern war in dieser Phase der SDP eher ihrer wirtschaftlichen Schwäche, verbunden mit allgemeinen Markteinbrüchen insb beim Traktor, zuzuschreiben. Die angestrebten Bezugsverzichte der Belegschaft konnten gegenüber dem Betriebsrat nicht durchgesetzt werden. Die in Schwierigkeiten geratenen Fälle von Zusammenarbeit im südosteuropäischen und im westafrikanischen Raum waren als für die SDP weitestgehend beendet anzusehen.

24.3 In der Stellungnahme wandte der Vorstand ein, er habe ohnedies den Personalstand der Hauptverwaltung stark gesenkt; eine vollständige Schließung wäre im Hinblick auf die vorgesehene Beschränkung der Zentrale auf Holdingaufgaben nicht sinnvoll.

25.1 Bei den Investitionen der SDP beließ der Vorstand nur jene Projekte im Programm, welche eine rechnerische Wirtschaftlichkeit erwarten ließen und/oder bei einer künftigen Kooperation Verwendung finden könnten oder aber zur Aufrechterhaltung der Operationsfähigkeit des Konzerns erforderlich waren (strategische Investitionen).

25.2 Wie der RH feststellte, wurde die rechnerische Wirtschaftlichkeit der Projekte des Fertigungsstrukturkonzeptes stets aus dem Vergleich der Standardkosten des bisherigen und des neuen Erzeugungsverfahrens, nicht aber im Vergleich zu Zukaufpreisen ermittelt. Bei strategischen Investitionen ohne ausreichende rechnerische Wirtschaftlichkeit ergab sich ein hohes Risiko, in der Hoffnung auf eine künftige Kooperation zu investieren. Der RH erinnerte an die Warnungen des kurzfristigen Vorstandsvorstandes (1. April bis 15. Juni 1986) und einzelner AR-Mitglieder sowie auch des internen Controlling der SDP selbst. Wie weit die bisherigen strategischen Investitionen in der im September 1989 geschlos-

senen Kooperation beim Lkw wirtschaftlich zum Tragen kommen werden, bleibt einer späteren Gebaungsüberprüfung vorbehalten. Eine Traktorkooperation war bis März 1990 noch nicht verwirklicht.

26.1 Alle bis April 1988 ins Auge gefaßten und zT verwirklichten Maßnahmen waren im wesentlichen von einer gleichbleibenden Produktpolitik ausgegangen. Insb beim Lkw und Traktor sollte die Vollfertigung aufrecht bleiben und nur dort neue Aggregate/Komponenten durch Kooperationen auf Gegenseitigkeit bezogen werden, wo die SDP einen Entwicklungs- oder Kostennachteil hatte. Demgegenüber wollte sie weiterhin Motore erzeugen und den Partnern liefern, obwohl die Aufgabe einer eigenen Motorenfertigung bereits 1980 SDP-intern als wirtschaftlich empfohlen worden war.

26.2 Nach Ansicht des RH bedeutete diese Politik naturgemäß eine starke Einschränkung der in Frage kommenden Partner. Auch die Kooperationsverhandlungen für den Traktor ließen zwar eine Aggregataufteilung auf die Partner erkennen, aber auch einen Verbleib der Fertigstellung von Traktoren in Steyr bzw St. Valentin.

26.3 Laut Stellungnahme der SDP sei diese Politik eine wesentliche Voraussetzung für das Interesse möglicher Kooperationspartner für die SDP gewesen. Die zwischenzeitlich auf dem Lkw-Sektor abgeschlossene Kooperation bestätige diese Vorgangsweise.

26.4 Der RH hielt dem neuerlich entgegen, daß diese Politik der Beibehaltung einer Vollerzeugung unter Umständen zwar eine technische und marktmäßige Referenz bei der Kooperationssuche darstellen mag, insgesamt aber teuer und riskant ist.

27.1 Im ehemaligen Werk Wien war die Panzerproduktion auf den kleinen Bedarf des Bundesheeres – einschließlich Umrüstung älterer Panzer – geschrumpft. Der Exportauftrag aus 1988 brachte zwar eine gewisse Entlastung, das Geschäftsvolumen wird jedoch jenes der Jahre vor 1982 kaum jemals erreichen.

27.2 Ob damit – verbunden mit der verlustbringenden Bus-Erzeugung – das Werk Wien verlustfrei geführt werden kann, hat der RH bezweifelt.

28.1 Insgesamt hat die SDP von 1976/78 bis 1987 rd 11 Milliarden S für Investitionen und Entwicklungen ausgegeben, davon rd 6 Milliarden S für die Werksgruppe Steyr.

28.2 Trotzdem war es nach den Feststellungen des RH nicht gelungen, eine konkurrenzfähige Fertigung einzurichten und zu wirtschaftlichen Bedingungen konkurrenzfähige Erzeugnisse herzustellen. Bei den Investitionen war dies auf den langjährigen Verzicht auf eine umfassende Rationalisierung und bei der Entwicklung auf das Beharren auf einer unwirtschaftlichen Eigenentwicklung und Eigenfertigung aller wesentlichen Aggregate und Komponenten zurückzuführen. Diesen Weg hatte die SDP trotz der guten Vorschläge der Unternehmungsberater und der eigenen internen Revision beibehalten.

28.3 Der Vorstand wandte in seiner Stellungnahme neuerlich ein, die eingeschlagene Politik habe die Attraktivität der SDP für eine Kooperation erhöht, wie die 1989 für den Lkw abgeschlossene Kooperation beweise.

28.4 Der RH stimmte dem insofern zu, als die SDP zwar die vorrangige Zielsetzung des UK 90, nämlich ohne Kooperationspartner allein wirtschaftlich zu gesunden, nicht erreicht hat, wohl aber – wenn auch mit Risiko – ihre Kooperationsfähigkeit verbessern konnte.

Entwicklung in den Jahren 1988 und 1989

29. Im 2. Halbjahr 1988 konnte die SDP die Kromag sowie drei Viertel der Steyr Wälzlager GesmbH verkaufen.

Im Hinblick auf offene Kooperationsverhandlungen erarbeitete der Vorstand der SDP AG kein neues Konzept; der Investitionsstopp blieb grundsätzlich aufrecht. Mangels eines fertigen Konzeptes stellte die CA-BV bzw die SDP AG auch keinen Antrag auf neuerliche öffentliche Förderung.

Die CA-BV kaufte 50 vH der Anteile der SDP AG an der Steyr Fahrzeugtechnik GesmbH in Graz. Statt eine nötige Kapitalerhöhung vorzunehmen, führte sie dergestalt der SDP AG Mittel zu.

Durch diese Maßnahmen, verbunden mit so Erträgen aus einem großen Schadensfall, Liegenschaftsverkäufen, Senkung des Sozialkapitals nach Pensionskürzungen und weiteren Reservenauflösungen, konnte ein Verlust über die Hälfte des Grundkapitals bilanziell verhindert werden.

30. Angesichts der schlechten Finanzlage ließ sich der Vorstand Anfang 1989 von zwei Universitätsprofessoren bestätigen, daß gegen die Fortführung der Sanierungsbemühungen bis Mitte 1989 keine strafrechtlichen Bedenken bestünden, sofern bis dahin die Finanzierung der angestrebten Kooperationen für Lkw und Traktoren österreichischerseits gesichert sei.

31.1 Im Jänner 1989 berichtete die CA-BV dem Bundesminister für Finanzen über die Entwicklung der SDP und nannte einen für eine Kooperation notwendigen Kapitalbedarf des Hauptwerkes Steyr. Eine Fortführung der Lkw- und Traktorfertigung durch die SDP allein sei nur mit hohen Verlusten möglich.

Die CA-BV berichtete gemäß der Subventionsvereinbarung dem BMF im einzelnen über die wirtschaftliche Lage und den Fortschritt der subventionierten Projekte laut UK 90 sowie über die Zurückhaltung bei den Investitionen der SDP im Hinblick auf die gesunkene Beschäftigung.

31.2 Nach Ansicht des RH wäre bereits viel früher eine deutliche Information des Subventionsgebers über die Lage der Gesellschaft notwendig gewesen.

31.3 Laut Stellungnahme hätten die CA-BV und die SDP früher bereits ausführlich mündlich dem BMF sowie anderen Mitgliedern der Bundesregierung berichtet.

32.1 Nach dem Scheitern langer Kooperationsverhandlungen, im wesentlichen mit einem westeuropäischen Konkurrenten, gelang es dem Vorstand der SDP, im September 1989 eine Kooperation mit einem deutschen Lkw-Erzeuger abzuschließen. Im Dezember 1989 kam auch eine Absichtserklärung eines amerikanischen Pkw-Herstellers zustande, welche die Errichtung eines neuen Automobilwerkes in Graz, verbunden mit hohen öffentlichen Förderungen, vorsah.

32.2 Diese beiden Kooperationen geben nach Ansicht des RH der SDP eine gute Chance. Da die näheren Inhalte beider Vereinbarungen dem RH jedoch noch nicht bekannt sind, bleibt eine Beurteilung dieser Großprojekte einer späteren Gebarungsüberprüfung vorbehalten.

33.1 Der RH setzte sich 1988 mit dem Vorstand der SDP und mit der CA-BV über die Höhe des Finanzmittelbedarfes für den SDP-Konzern insgesamt auseinander.

33.2 Während bezüglich des Hauptwerks in Steyr annähernd Übereinstimmung erzielt wurde, rechnete der RH zusätzlich für die nächsten fünf bis sieben Jahre mit einer Erneuerung der Produkt- und Erzeugungsstrukturen bei den Tochtergesellschaften in Graz und Wien, was einen weiteren hohen Kapitalbedarf erfordern wird.

33.3 Laut Stellungnahme der SDP handle es sich in Graz nur um eine zeitgemäße Weiterentwicklung, was für alle Industrieunternehmungen zutreffe. In Wien sollten Investitionen nur im Rahmen einer beabsichtigten Kooperation vorgenommen werden.

33.4 Der RH schloß sich dieser, seine Erwartungen bestätigenden Ansicht voll an und verwies auf das Anfang Dezember 1989 mit einem amerikanischen Fahrzeugherrsteller ins Auge gefaßte Projekt in Graz.

34. Insgesamt hat sich auch nach Ansicht des RH die wirtschaftliche Ausgangslage der SDP bis Anfang 1990 verbessert. Die langjährigen Verzögerungen auf dem Weg dazu – verbunden mit hohen Verlusten – schrieb der RH der seinerzeitigen erfolglosen Unternehmungspolitik zu. Aber auch in Zukunft sind noch weitere Anstrengungen zur Strukturverbesserung nötig.

Forschung und Entwicklung

35.1 Die F&E-Tätigkeit der SDP nahm im überprüften Zeitraum zu. Ins Gewicht fiel dabei die große Fertigungstiefe, wobei weitestgehend alles selbst entwickelt wurde. Die SDP hatte dabei den großen

Nachteil, daß sie die hohen F&E-Aufwendungen infolge der niedrigen Stückzahlen nicht verdienen konnte. Wesentliche Konkurrenten erzeugten weit höhere Stückzahlen.

Die Republik Österreich förderte laut Subventionsvertrag aus Ende 1985 die F&E-Tätigkeit der SDP über vier Jahre mit je 200 Mill S.

35.2 Der RH beanstandete, daß die SDP die Entwicklungsrichtung laut UK 90 beibehalten hatte, obwohl dies im wesentlichen eine weitere Erzeugung in voller Breite und Tiefe der Produktpalette voraussetzte und letztlich noch von überholten, zwischenzeitlich stark zurückgenommenen Absatzmengen ausging. Dies war von der SDP selbst seit längerem als unwirtschaftlich erkannt worden. Auch alle damaligen Kooperationsverhandlungen ließen eine Beschränkung auf Aggregate anstatt einer weiteren Vollerzeugung erwarten.

35.3 Laut Stellungnahme der SDP habe sie ihre F&E-Tätigkeit auf das Ziel Verbesserung der Kooperationsfähigkeit abgestellt und der Erfolg habe ihr recht gegeben.

35.4 Der RH vermochte sich dieser Ansicht nicht anzuschließen, weil Partner, Form und Umfang einer Kooperation beim Lkw lange Zeit offen waren und beim Traktor auch noch sind. Überdies ließen die Meldungen der SDP an die CA-BV bzw der CA-BV an das BMF über den Fortschritt der F&E-Projekte Hinweise auf deren Wirtschaftlichkeit vermissen.

36. Zu der Aufbauorganisation und zum Ablauf sowie der Abrechnung der F&E-Tätigkeiten gab der RH – zT in Übereinstimmung mit bestehenden internen SDP-Vorschlägen – einige Empfehlungen.

Beratereinsatz

37.1 Die SDP nahm häufig die Hilfe externer Berater in Anspruch und gab dafür von 1980 bis Mai 1988 erhebliche Beträge aus.

Die SDP begründete den Beratereinsatz mit dem Hinweis, sie habe damit zusätzliche Planungskapazität erhalten. Auch wäre bei der Umsetzung des UK 90 das hohe Fachwissen der Berater eine wesentliche Bereicherung gewesen und habe seine Verwirklichung erleichtert.

37.2 Wegen der hohen fachlichen Qualifikation und wegen der hohen Problemlösungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter erachtete der RH einen derart hohen Planungsaufwand für Außenstehende als nicht gerechtfertigt. Auch übernahmen die Berater verschiedentlich die hauseigenen Empfehlungen im nachhinein und bestätigten damit deren gute Qualität. Die Anregungen der externen Gutachter hatten im übrigen kaum eine höhere Akzeptanz als jene der SDP-Fachleute.

Organisation

38.1 Für die Aufbau- und für die Ablauforganisation, letztere verbunden mit ADV-Aufgaben, waren stets zwei Vorstandsmitglieder zuständig.

38.2 Nach Ansicht des RH führte diese Aufteilung zu ungünstigen Auswirkungen. So ließ das Fehlen zentral vorgegebener straffer Strukturen den Werken ein hohes Maß an organisatorischer Gestaltungsfreiheit, was die Durchsetzung von Standortinteressen erleichterte. Überdies hatte sich bei der SDP keine Organisationseinheit mit einer Abstimmung der einzelnen Teilbereiche auf übergeordneter Ebene beschäftigt. Dementsprechend war auf Konzernebene die Aufbauorganisation weder regelmäßig noch für alle Teilbereiche in Organigrammen festgehalten worden.

38.3 Laut Stellungnahme der SDP wäre eine Trennung der Belange der Aufbauorganisation von jenen der Ablauforganisation zweckmäßig und üblich. Im übrigen sei die im gesamten Zeitraum gehandhabte Organisationsform ua darauf ausgerichtet gewesen, die einzelnen Werke mit Eigenverantwortung auszustatten.

38.4 Der RH erwidierte, eine solche Aufteilung erfolge üblicherweise nur auf Abteilungs-, nicht aber auf Vorstandsebene. Eine Zusammenführung auf Vorstandsebene wäre zweckdienlich, weil beide Arbeitsgebiete sehr stark ineinandergreifen und nicht losgelöst voneinander zu beurteilen sind. Weiters lag keine volle, sondern nur eine stark eingeschränkte Eigenverantwortlichkeit der Werke an den einzelnen Standorten vor; im übrigen ist die SDP selbst wieder von diesem Organisationsmodell abgegangen.

12

39.1 Ablauforganisatorische Aufgaben waren auf Konzernebene der zentralen ADV-Leitung und in den Werken den Abteilungen Organisation und Datenverarbeitung übertragen. Das Hauptaugenmerk dieser Abteilungen lag im wesentlichen auf ADV-mäßigen Belangen. Ablauforganisatorische Fragen wurden zumeist nur im Zusammenhang mit ADV-Programmen behandelt. Dadurch organisierten sich die Fachbereiche entsprechend ihren Vorstellungen weitgehend selbst.

39.2 Der RH kritisierte die ungenügende Beachtung der Ablauforganisation hinsichtlich der gezielten Aufdeckung von Rationalisierungsreserven im Konzern. Die Einsparungen, die allein im Rahmen einzelner Projekte freigesetzt worden waren, hatten auf die Größenordnung möglicher Rationalisierungen hingewiesen. Die vom Vorstand verfolgte knappe Personalpolitik in diesem Bereich hatte dazu beigetragen, die Verwaltungskosten zu stabilisieren. Der Vorstand hat aber mit dieser nur kurzfristig wirksamen Maßnahme auf langfristige Kostenvorteile verzichtet.

39.3 Laut Stellungnahme der SDP sei die knappe Personalpolitik berechtigt gewesen, weil in einer sich laufend verändernden Unternehmungsstruktur langfristig wirksame Kostenvorteile nicht durch zentrale ablauforganisatorische Regelungen erzielt werden können. Dies gelte insb seit Inkraftsetzung des UK 90 bzw der verstärkten Bemühungen um Kooperationen.

40.1 Die Organisationsstruktur der SDP hatte sich schon Ende der siebziger Jahre als schwerfällig und reformbedürftig erwiesen. Die damals erkennbaren Anzeichen der sich anbahnenden Unternehmungskrise hätten eine rasche Anpassung der Konzernorganisation hin zu kleinen und überschaubaren Organisationseinheiten erwarten lassen, um ein hohes Maß an unternehmerischer Beweglichkeit zu erzielen.

40.2 Wie der RH kritisch vermerkte, wurden die überkommenen Strukturen bis Mitte der achtziger Jahre beibehalten, und der Vorstand versuchte, nur mit kleinen Retuschen die Entscheidungsfindung im Konzern wirkungsvoller zu gestalten. Erst sehr spät beschritt die SDP den Weg, durch rechtliche Verständigung die Verantwortung und die Durchgriffsmöglichkeit auf alle das Ergebnis beeinflussende Faktoren zusammenzufassen.

41.1 Die Generaldirektion in Wien umfaßte alle Stellen, welche den Vorstand bei funktionalen Aufgaben unterstützten (Konzern-Personalabteilung, Investitions- und Unternehmungsplanung, Rechtsabteilung, Konzern-ADV und Organisation, Konzernrevision, Controlling, Konzern-Marketing- und Vertriebsgruppe Militärbereich uam). Insgesamt waren in der Zentrale 1980 bis 1985 zwischen 342 und 364 Mitarbeiter beschäftigt. In den beiden folgenden Jahren wurde dieser Stab stark abgebaut, so daß er Ende 1987 nur mehr 284 Mitarbeiter umfaßte.

Den funktional standortübergreifenden Aufgaben entsprechend waren in der Zentrale hochqualifizierte Mitarbeiter eingesetzt, deren Arbeiten für den Vorstand einen überdurchschnittlich hohen Standard aufwiesen. So hatten die Konzern-Abteilungen und Stäbe den Vorstand seit vielen Jahren auf die krisenhafte Entwicklung der SDP aufmerksam gemacht und eine Fülle von Sanierungsvorschlägen unterbreitet.

41.2 Nach Ansicht des RH war die Wirksamkeit dieser Zentrale jedoch, gemessen an ihrem Wissen und an ihrer Stellung gering. Die Ursachen hiefür lagen im Fehlen von Verantwortungs- und Kompetenzabgrenzungen, wobei sich die matrixähnliche Organisationsform für eine zentrale Einflußnahme als sehr hemmend erwies. Überdies traten insb bei der Absatzwirtschaft Überschneidungen zwischen den zentralen Stellen und den werkseigenen Verkaufsorganisationen verbunden mit parallelen Tätigkeiten auf.

Nachdem die gesellschaftsrechtliche Aufteilung des SDP-Konzerns bereits sehr weit fortgeschritten war und mit der Zeit die werksüberschneidenden Probleme weniger und die funktionalen Aufgaben verstärkt den Tochtergesellschaften bzw Werken übertragen wurden, erachtete der RH eine Übergabe aller verbliebenen Aufgabengebiete im Sinne einer Eigenverantwortlichkeit an die einzelnen Gesellschaften als notwendig.

41.3 Laut Stellungnahme der SDP erbringe die Hauptverwaltung nur mehr einige Dienstleistungen und dementsprechend sei ihr Personalstand zwischenzeitlich stark gesenkt worden. Letztendlich soll die Hauptverwaltung Wien auf die Wahrnehmung von Holdingaufgaben zurückgeführt werden.

Finanzwirtschaft

42. Die wirtschaftliche Entwicklung der SDP war in den Jahren 1979 bis 1987 von zunehmenden Schwierigkeiten gekennzeichnet, die auflaufenden Verluste zu verkraften. Dadurch kam es zu einer fortschreitenden Verdünnung der Eigenkapitaldecke.

43. Die verdichtete Bilanzsumme der SDP nahm 1979 bis 1986 eine uneinheitliche Entwicklung. Sie stieg insb 1980 zum größten Teil durch die Lagerproduktion von Panzern sprunghaft um 3,5 Milliarden S bzw 30 vH auf 15,3 Milliarden S. Mit knapp unter 16 Milliarden S erreichte die SDP 1981 die höchste Bilanzsumme. 1982 und 1983 schrumpfte diese etwas und wuchs 1984 vor allem durch die Zunahme von Exportforderungen auf 15,3 Milliarden S. Ende 1987 lag sie mit 12,4 Milliarden S (Konzernbilanz) nicht hoch über dem Wert vom 1. Jänner 1979. Insgesamt wies der Rückgang der Bilanzsumme auf eine laufende Schmälerung des Ertragspotentials der SDP hin.

44.1 Das Anlagevermögen der SDP erhöhte sich von 1979 bis 1987 um 1,3 Milliarden S oder 61 vH. Davon entfielen 1 Milliarde S auf Sachanlagen und 0,3 Milliarden S auf Finanzanlagen.

Das Sachanlagevermögen verzeichnete 1979 und 1980 gute Steigerungsraten. 1981 kam es durch die Übernahme der Geländewagenfahrzeug GesmbH, Graz, zu einer größeren Aufstockung auf 2,1 Milliarden S. Seit damals blieb das Anlagevermögen größtenteils nahezu unverändert und lag Ende 1987 bei 2,3 Milliarden S (Konzernbilanz).

44.2 Nach Ansicht des RH ließ die geringe Veränderung dieser Bilanzposition in den letzten Jahren erkennen, daß die Investitionen etwa gleich hoch waren wie die Abschreibungen und Abgänge, was nur mehr eine nominelle Substanzerhaltung bedeutete. Unter Einbeziehung der wenn auch geringen jährlichen Inflationsraten reichte die Investitionstätigkeit der SDP nicht aus, um den laufenden Wertverzehr auszugleichen. Dies führte zu einer fortschreitenden Überalterung des Fertigungsapparates der SDP.

44.3 Laut Stellungnahme des Vorstandes seien in den letzten Jahren vor allem Investitionen für eine Verbesserung der Produktionsstruktur erfolgt. Da das Fertigungsstrukturkonzept (FSK) erst im Dezember 1985 die gesetzliche Deckung für die Bundesförderung erhalten habe, hätten diese Investitionen wegen der üblichen Vorlaufzeiten für Planung und Bestellungen keinen wesentlichen Niederschlag in den Bilanzen mehr finden können.

44.4 Der RH erwidierte, der SDP sei in den Jahren zuvor keine flächendeckende Erneuerung ihrer Produktionsstrecken gelungen, sondern sie habe sich gleichsam auf die Errichtung einzelner Fertigungsanlagen beschränkt. Weiters waren die im Rahmen des FSK vorgenommenen Ausgaben 1987 mit 232 Mill S weit hinter den Planansätzen von 530 Mill S zurückgeblieben, weil der Vorstand etliche Projekte zurückgestellt hatte, um die weitere Entwicklung abzuwarten.

45. Die SDP führte seit 1983 Sale and Lease Back-Geschäfte durch. Mit Erlösen von 840,1 Mill S brachten sie eine hohe Verbesserung der Liquidität. Demgegenüber führten die Restbuchwerte der verkauften Anlagen von 130 bis 140 Mill S nur zu einer bescheidenen bilanziellen Entlastung beim Anlagevermögen. Überdies hat die SDP die im Zuge der Sale and Lease Back-Geschäfte aufgelösten stillen Reserven durch eine Rückstellung neutralisiert, die jährlich in Höhe der in den Leasingraten enthaltenen Kapitalanteile aufgelöst wird. Ende 1986, somit noch vor Aufteilung auf die einzelnen neuen Tochtergesellschaften, belief sich diese Rückstellung bei der SDP auf 425,7 Mill S.

46. Beim Finanzanlagevermögen bildeten die Beteiligungen und die Wertpapiere zur Deckung der Abfertigungsrücklage die wichtigsten Positionen. Der Anteil der Beteiligungen lag schon Anfang 1979 mit 599 Mill S bzw 71 vH sehr hoch und erreichte Ende 1979 mit 973,3 Mill S bzw 80 vH den höchsten Wert. Bis Ende 1986 ging er auf 861,4 Mill S bzw 62 vH zurück. Demgegenüber nahmen die Wertpapiere entsprechend den Deckungserfordernissen von 176,4 Mill S auf 470,2 Mill S zu.

47. Die Beteiligungspolitik der SDP war von wechselnden Zielrichtungen und Ergebnissen bestimmt:

(1) In den siebziger Jahren wollte die SDP in den beiden wichtigsten Exportmärkten stärker vertreten sein. Mit der Errichtung von Zweigwerken in diesen Ländern gelang dies zunächst. Beide Märkte verloren aber in jenem Maß an Bedeutung für die SDP, in dem die lokale Bevorzugung von SDP-Produkten ver-

14

lorenging. Dies war im südosteuropäischen Land mit dem Beitritt zur EG der Fall, wo der scharfe Wettbewerb zu wachsenden Verlusten der Tochtergesellschaft führte, wiederholt Sanierungsmaßnahmen erforderte und schließlich den Rückzug der SDP von dieser Tochtergesellschaft mit sich brachte.

(2) Ähnlich schlecht verlief die Entwicklung im westafrikanischen Land, wo die Hoffnungen der SDP trotz eines vorerst interessanten Marktanteiles durch die ungünstige geographische Lage des Zweigwerks, schwere Fehler beim Aufbau des Vertriebsnetzes und nicht zuletzt auch durch die wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Landes, das einseitig auf eine anhaltende Ölhausse gesetzt hatte, zunichte gemacht wurden. Die Assemblingtätigkeit wurde schließlich eingestellt; die Geschäfte wurden auf den Ersatzteilverkauf, Service und Reparaturbetrieb eingeschränkt.

(3) Auch im Zweiradbereich versuchte die SDP, über Tochtergesellschaften verstärkt im Ausland Fuß zu fassen, um durch Exporte ihre für den Inlandsbedarf viel zu hohe Fertigungskapazität auszulasten. Der Versuch, auf dem von Überkapazitäten geprägten internationalen Markt Erfolg zu erzielen, erwies sich angesichts der hohen eigenen Kosten jedoch als äußerst verlustträchtiger Fehlschlag. Die Absatzmißerfolge ließen nämlich die Lager der Tochtergesellschaften und deren Verluste anwachsen. Mit der Schließung des Zweiradbereiches der SDP liquidierte sie auch die im Ausland tätigen Vertriebsgesellschaften.

(4) Neben den wenig ergiebigen Bemühungen, die Vertriebsstruktur zu verbessern, setzte die SDP auf neue Produkte, die sie gemeinsam mit Automobilherstellern vermarkten wollte. Die 50 vH-Beteiligung an der gemeinsam mit einem deutschen Partner errichteten Motorenfabrik gab die SDP im April 1982, nach etwas über drei Jahren, zum Nominalwert an den Partner ab, in erster Linie weil der neue, von der SDP einzubringende Dieselmotor (M 1), nicht zur Serienreife gebracht werden konnte.

(5) Die schon 1977 mit einem anderen deutschen Fahrzeughersteller gegründete Geländewagenfahrzeug GesmbH, Graz, blieb bis 1981 bestehen. Nach hohen Verlusten wurde sie mit der SDP verschmolzen und die Herstellung des Puch G für den deutschen Partner neu geregelt.

(6) Die letzte Phase der Beteiligungspolitik bildete die rechtliche Verselbständigung einzelner Sparten. 1986 wurden die Steyr-Auto-Süd GesmbH und die Steyr-Auto-West GesmbH mit der Steyr-Handels- und Service GesmbH (vormals Auto-Rühl-GesmbH) verschmolzen. Gleichzeitig brachte die SDP ihren bisherigen Geschäftszweig "Vertrieb von Importfahrzeugen" in die Steyr-Automobil-Vertriebs-GesmbH (vormals Steyr-Auto-Handels- und Service GesmbH) ein. 1987 wurden die Werke Graz und Wien, die Fertigung von Handfeuerwaffen und das Wälzlagerwerk als Tochtergesellschaften verselbständigt. 1988 folgte die rechtliche Ausgliederung der Sparte Zivilprodukte aus dem ehemaligen Werk Wien. Im Hinblick auf eine angestrebte Kooperation bei der Sparte Landmaschinen wurde 1988 die Steyr Landmaschinen-technik GesmbH gegründet.

(7) Die im Zuge der Neustrukturierung 1987 geschaffenen Tochtergesellschaften brachten in diesem Jahr ausnahmslos Verluste. Dies führte bei der SDP 1987 zu hohen Beteiligungswertabschreibungen.

48.1 Das Umlaufvermögen der SDP stieg von Anfang 1979 bis Ende 1981 von 8,5 auf 12,5 Milliarden S. In den Jahren danach baute sie es wieder ab, so daß es 1987 mit 8,8 Milliarden S (Konzernbilanz) nur mehr knapp über dem Wert von Anfang 1979 lag.

Die Schwankungen beim Umlaufvermögen waren im wesentlichen auf die Entwicklung der Vorräte zurückzuführen. So füllte die SDP ihre Lager 1979 bis 1981 zunächst von 4,2 auf 7,7 Milliarden S auf. Später baute sie ihre Vorräte ab, zT erfolgten hohe Abwertungen. 1987 verfügte die SDP (Konzernbilanz) über einen Lagerstand von 4,2 Milliarden S.

Den stärksten Zugang hatte das Werk Wien zu verzeichnen. 1979 bis 1982 versechsfachte sich der Lagerstand, was auf die äußerst risikoreiche Geschäftspolitik, nämlich Panzer für Spot-Märkte auf Lager zu erzeugen, zurückzuführen war. Die notwendigen Lagerabwertungen überstiegen die Kraft der SDP und wurden mit 1,2 Milliarden S zT von der Republik Österreich getragen.

In den anderen Werken kam es ebenfalls mangels Anpassung regelmäßig zu Überproduktionen, welche hohe Lagerabwertungen erforderten. Auch die Vorräte für die laufende Erzeugung waren im internationalen Vergleich überhöht.

48.2 Der RH kritisierte, daß die SDP einerseits in den Jahren bis 1986 aus Beschäftigungsgründen auch bei Auftragsmangel weitererzeugt hatte, und daß die logistischen Probleme beim Vormaterial zT noch ungelöst waren.

49. Das Grundkapital erhöhte die SDP 1979 bis 1986 dreimal, uzw von 1,2 auf 2,0 Milliarden S. Die Agios führte sie der gesetzlichen Rücklage zu. Diese stieg dadurch von 241,9 Mill S (Anfang 1979) auf 683,9 Mill S (Ende 1983).

Die übrigen Rücklagen betragen Anfang 1979 noch 1,3 Milliarden S. Der wirtschaftlichen Lage der SDP folgend, wurden sie, ebenso wie die gesetzliche Rücklage, schrittweise aufgelöst. Sämtliche Rücklagen beliefen sich 1987 (Konzernbilanz) nur mehr auf 238,4 Mill S.

50.1 Die Reinergebnisse (Ergebnisvortrag zuzüglich Jahresbilanzergebnis) ließen erst ab 1982 die tatsächliche Krisenlage der SDP nach außen durchschlagen. Bis dahin hatte die SDP Reingewinne bilanziert und diese alljährlich fast zur Gänze als Dividende ausgeschüttet. Dies führte 1979 bis 1981 zu einem Mittelabfluß von 396 Mill S.

50.2 Der RH kritisierte, daß die SDP für 1980 und 1981 noch Dividenden von insgesamt 256 Mill S ausgeschüttet hatte, die jedoch nicht mehr aus dem laufenden Geschäft, sondern aus Reservenauflösungen stammten. Im Hinblick auf die dem Vorstand, dem AR und dem Hauptaktionär bereits seit langem bekannte Strukturkrise hätte der RH die Verwendung der Reserven für Sanierungsmaßnahmen anstatt für Dividendenausschüttungen für weitaus zweckmäßiger erachtet.

50.3 Laut Stellungnahme der CA-BV seien mit der Dividendenausschüttung Steuereinsparungen verbunden gewesen und in den Jahren 1980 und 1982 Kapitalerhöhungen durchgeführt worden.

51. Schon im Jahr nach der letzten Dividendenzahlung (1982) verzeichnete die SDP einen sehr hohen Reinverlust von 614,8 Mill S. 1983 stieg er durch den Jahresverlust von 289,6 Mill S auf 904,4 Mill S an. Dabei war dieser Jahresverlust durch verschiedene Bilanzmaßnahmen rechnerisch stark gedrückt.

1984 löste die SDP freie und gesetzliche Rücklagen von rd 1,2 Milliarden S auf, um den Verlustvortrag von 0,9 Milliarden S und den Verlust 1984 von 294,8 Mill S auszugleichen. 1985 erhielt sie von der Republik Österreich 1,2 Milliarden S, um einen Teil ihrer Panzerbestände abwerten zu können. Der verbleibende Jahresverlust von 617,7 Mill S wurde auf neue Rechnung vorgetragen.

Trotz ertragmäßig vereinnahmter öffentlicher Entwicklungs- und Investitionszuschüsse von 234,5 Mill S, trotz der weiteren Teilauflösung der gesetzlichen Rücklage sowie trotz der vollständigen Auflösung der freien Rücklage und der versteuerten Rücklage für Pensionen in der Höhe von insgesamt 445,6 Mill S ergab sich 1986 ein Jahresverlust von 522,3 Mill S und damit ein Reinverlust von 1,1 Milliarden S.

Die Konzernbilanz 1987 wies eine weitere Erhöhung des Reinverlustes auf 1,4 Milliarden S aus, obwohl der Jahresverlust 1987 wieder durch Bilanzmaßnahmen erheblich gekürzt worden war. Dazu zählten der Widerruf der Firmenpensionszuschüsse mit Teilauflösung der Pensionsrückstellung (299,4 Mill S), die Auflösung der versteuerten Wertberichtigungen zu Kundenforderungen und Vorräten (354,0 Mill S), der Verkauf einer Beteiligung (145,9 Mill S) sowie die Versicherungsleistung für einen Brandschaden (Saldo 115,9 Mill S).

Insgesamt verfügte die SDP Anfang 1979 noch über Eigenmittel von 2,9 Milliarden S, was einem Bilanzanteil von 27 vH entsprach. Die Kapitalzuflüsse seitens der Aktionäre waren aber zu gering, so daß schon sehr früh die Mittel für eine erfolgversprechende Sanierungsstrategie fehlten. Die hohen Verluste entzogen der SDP immer weitere Mittel und ließen die Eigenmittel 1987 auf 0,9 Milliarden S bzw 7 vH der konsolidierten Bilanzsumme sinken.

52. Entsprechend dem Rückgang der Eigenmittel gewann die Fremdfinanzierung für die SDP laufend an Bedeutung. Während die SDP Anfang 1979 noch 7,8 Milliarden S an fremden Geldern in ihren Büchern ausgewiesen hatte, beliefen sich die Verbindlichkeiten Ende 1987 auf 11,4 Milliarden S, wodurch ihr Anteil an der Bilanzsumme von 73 vH auf 93 vH angewachsen war.

53. Die Netto-Umsätze der SDP stiegen 1979 bis 1981 von rd 14,4 Milliarden S auf 17,9 Milliarden S, was vor allem auf dem Export von Panzern beruhte. Diese Exporterfolge mit Militärprodukten

konnte die SDP nicht weiterführen und die Umsätze gingen, so wie im Zivilbereich, stark zurück. Letztlich erwirtschaftete die SDP 1987 nur einen konsolidierten Umsatz von 13,2 Milliarden S.

54.1 Die SDP erwirtschaftete in den Jahren 1978 bis 1989 operative Gewinne von 432 Mill S (1978/79 und 1981), denen operative Verluste von 4 126 Mill S mit einem Höhepunkt von 1,3 Milliarden S (1987) gegenüberstanden. Diese Verluste bedeuteten einen durchschnittlichen jährlichen Substanzabbau von 458 Mill S.

54.2 Die jahrelangen hohen Verluste zeigten sehr deutlich, daß die Sanierungsversuche bis Ende 1987 nicht den erwarteten Erfolg gebracht hatten. Eine Trendumkehr war Anfang 1988 noch nicht voll wirksam, eine Kooperation für das Werk Steyr noch offen.

54.3 Laut Stellungnahme des Vorstands der SDP sei 1988, insb aber 1989, eine positive Wende in der Ergebnisentwicklung eingetreten. Die bisherige Unternehmungspolitik des neuen Vorstands sei auf eine Verbesserung der Kooperationsfähigkeit abgestellt gewesen. Die für den Lkw im September 1989 geschlossene Kooperation habe die Richtigkeit dieser Politik bewiesen.

Hauptwerk Steyr samt Nebenwerken St. Valentin und Letten

Allgemeines

55.1 Die Werke in Steyr, St. Valentin und Letten erzeugten im Verbund Lkw, Traktoren, landwirtschaftliche Geräte sowie Aggregate und Einzelteile dazu. In den Jahren bis 1978 hatte die SDP wegen erwarteter Kapazitätsengpässe im Hauptwerk einen wesentlichen Teil der Traktorfertigung nach St. Valentin verlegt. Das Werk Letten war sehr alt und befaßte sich mit der mechanischen Fertigung von Einzelteilen. Anfang 1988 wurde es endlich geschlossen. Kennzeichnend für die Entwicklung waren folgende Zeitreihen:

(1) Von 1982 bis 1988 ging die Anzahl der Beschäftigten von 7 847 auf 4 665 zurück und zwar in zwei Schüben, nämlich 1982/83 und nach einer folgenden Aufstockung in der Zeit ab 1987.

(2) Die Umsätze stiegen 1978 bis 1985 von 4,5 unregelmäßig auf 7,7 Milliarden S und fielen danach bis auf 4,9 Milliarden S (1987). Den größten Teil stellte 1978 bis 1987 der Lkw mit 36,5 Milliarden S, gefolgt vom Traktor und landwirtschaftlichen Geräten mit 21,2 Milliarden S sowie Komponenten und Einzelteilen mit 3,7 Milliarden S. Die hohen Schwankungen entstanden in erster Linie durch wechselnde Absatzmengen beim Lkw und in zweiter Linie durch eine Stagnation des Traktorgeschäfts.

(3) Dabei erlitten die Steyrerwerke 1978 bis 1987 wachsende, sehr hohe Verluste, insgesamt in Milliardenhöhe. Ein Großteil davon entfiel auf Unterdeckungen wegen zu niedriger Beschäftigung.

55.2 Insb in den drei genannten Steyrerwerken fielen die vom RH bereits allgemein festgestellten Probleme bei der F&E stark ins Gewicht. Dementsprechend entwickelte die SDP Lkw, Traktoren und Motoren dazu im wesentlichen selbst, obwohl ihr die Unwirtschaftlichkeit daraus seit langem bekannt war. So hatte bspw eine interne Studie bereits 1980 den großen Einsparungen erzielenden Motorenzukauf gefordert, wie es bei vergleichbaren und größeren Konkurrenten üblich ist.

55.3 Der Vorstand wandte neuerlich die Verbesserung der Kooperationsfähigkeit ein und daß der neue Kooperationspartner beim Lkw auch das gesamte Know-how übernommen habe.

55.4 Der RH bemängelte ferner die jahrelange zu große Ausrichtung der Entwicklung auf Sonderwünsche einzelner Kunden anstatt von Nutzwertanalysen, konstruktiver Teilevereinfachung und Baukastensystemen auszugehen.

Sparte Nutzfahrzeuge

56. Angesichts der seinerzeitigen Expansionsabsichten beim Lkw erschien die Kapazität von 6 000 Stück jährlich zu hoch. Diese wurde nur 1980 voll ausgelastet. Bis 1987 fielen jedoch die erzeugten Mengen auf 2 900 Stück jährlich. Dies verhinderte – selbst nach der 1987 in Angriff genommenen Kapazitätssenkung auf 4 000 Stück – eine wirtschaftliche Fertigung. Nach Höchstumsätzen von

4,3 Milliarden S (1982) fielen die Erlöse bis auf 2,5 Milliarden S (1987). Die Verluste waren bemerkenswert hoch.

57. Ursprünglich beabsichtigte die SDP 1980/81, insb unter Berücksichtigung der Verhältnisse in ihrem westafrikanischen Schwerpunktmarkt, ihren damals veralteten mittelschweren Lkw von einem Kooperationspartner zu beziehen und im Gegenzug den Schwer-Lkw selbst neu zu entwickeln und zu erzeugen. Diese Absichten scheiterten am Partner und die SDP änderte ihre Politik. So entwickelte sie – mangels eines anderen Kooperationspartners – den mittelschweren Lkw selbst trotz der zwischenzeitlich erfolgten großen Markteinbrüche, welche zu Zusammenschlüssen großer anderer Erzeuger geführt hatten.

Dabei konzentrierte sich die SDP neben dem Inlandsmarkt weiterhin auf Spotaufträge insb im arabischen Raum. Die Zusammenarbeit mit einem osteuropäischen Land brachte zwar einen gewissen Absatz, nicht aber die gewünschte Arbeitsteilung.

58.1 Der für den Absatz zuständige Berater für das UK 90 erwartete Mitte 1984 anstatt der von der SDP erhofften Stückzahl für Lkw von 6 000 nur 4 000 – im schlechtesten Fall 2 500 – und bezweifelte angesichts der bisherigen politischen Eingriffe in die SDP die Verwirklichung der geplanten Kostensenkung. Als mögliche Alternativen nannte er einen Rückzug vom Lkw, eine Konsolidierung bei 3 500 bis 4 000 Stück bei Kostensenkungen um 20 bis 30 vH (Zukäufe, Senkung der Teilevielfalt uam) sowie eine Beschränkung auf Stärken (Allrad, Verteiler- und Werksverkehr, Militär) bei Verzicht auf Lkw für den Fernverkehr.

Tatsächlich sanken die Absatzmengen bis auf 3 767 Stück (1984).

Knapp darauf legte der Berater unter dem Eindruck eines zwischenzeitlich eingegangenen Großauftrags von einem Spotmarkt die Haltestrategie bei 5 000 bis 6 000 Stück jährlich fest; die nötige Kostensenkung war nur mehr mit 15 bis 20 vH angeführt und der Fernverkehr-Lkw sollte – mit Ausnahme des Fahrerhauses – weiter entwickelt werden. Langfristig sollte der westeuropäische Markt aufgebaut und das Behörden- und Militärgeschäft verstärkt werden. Sollten in fünf Jahren keine Sanierungserfolge auftreten, wäre eine Kooperation einzugehen.

Im Jahr 1985 konnte die SDP durch den angeführten Großauftrag letztmals insgesamt 5 255 Lkw absetzen.

58.2 Die Empfehlung des Gutachters lief somit nach Ansicht des RH auf einen fünfjährigen Verzicht auf eine Kooperation zugunsten eines sehr riskanten, vom Gutachter drei Monate zuvor selbst noch abgelehnten Expansionsprogramms bei voller Eigenentwicklung und Eigenfertigung hinaus. Diese Stellungnahme mündete letztlich in der vom AR beschlossenen Endvariante des UK 90. Angesichts der ursprünglichen Annahmen des Gutachters sowie der durch einen Einzelauflauftrag 1985 letztmals noch höheren Absatzmenge erachtete der RH die dem UK 90 zugrundegelegte Planzahl von 6 000 Lkw jährlich als überhöht.

59.1 Um in Westeuropa mit Lkw Fuß zu fassen, nahm die SDP schließlich hohe Markteintrittskosten in Kauf, ohne jedoch die dafür nötige Kostensenkung schon erzielt zu haben. Ein westeuropäisches Land hatte aufgrund der starken Veränderungen auf dem Lkw-Markt eine Gelegenheit geboten, allerdings verkauft die SDP nur im Bereich der Standardgrenzkosten.

59.2 Wie der RH kritisch vermerkte, nahm die SDP, obwohl ein Alleingang bereits lange als unwirtschaftlich bekannt, ein Kooperationspartner aber noch nicht gefunden war, in Fortführung des UK 90 die Entwicklung eines neuen Schwer-Lkw in Angriff.

59.3 Laut Stellungnahme der SDP habe sie damit eine Verbesserung ihrer Kooperationsfähigkeit erzielt.

60. Die für 1992 erwartete Liberalisierung des Lkw-Verkehrs in Europa dürfte Folgen für die Flottenpolitik der Frächter haben.

61. Auf dem Inlandsmarkt erzielte die SDP bei sinkendem freien Marktanteil nur in einem Marktsegment Gewinne, ansonsten Verluste aus dem Lkw. Auch Versuche, über Niedrigpreise neue Segmente zu erobern, brachten in erster Linie nur steigende Verluste.

62. Die Exporte führten 1977 bis 1987 bei 24 Milliarden S Umsatz insgesamt zu Verlusten, wobei nur ein einziger Markt hohe Umsätze und hohe Gewinne brachte.

63.1 Die SDP hat sich 1981 zu einer bestimmten Transportleistung auf einer bestimmten Strecke durch zwei Jahre hindurch verpflichtet, wofür sie 350 Lkw bestellen konnte.

63.2 Der RH bemängelte den Einsatz von bereits 50 Lkw ohne Vorkalkulation und mit nachträglicher Freigabe durch den Vorstand. Eine AR-Genehmigung – die Transportleistung ging über den üblichen Geschäftsbetrieb der SDP weit hinaus – fehlte für das ganze Geschäft; dem AR wurde erst nachträglich berichtet. Die Unterdeckung der Grenzkosten war sehr hoch.

64. Weitere Militär-Lkw-Lieferungen brachten nur Deckungsbeiträge, aber keine Gewinne.

65. Für einen Abnehmer hatte die SDP 1986 insgesamt 200 Militär-Lkw auf Lager gelegt. Der sicher scheinende Auftrag kam aber erst zwei Jahre später, was ursprünglich überhaupt nicht absehbar war; dementsprechend mußte die SDP zwischenzeitlich diese Bestände teilweise abwerten, was nach der späteren Lieferung rückgängig gemacht wurde.

66.1 Lizenz- und Lieferverträge mit einem ostasiatischen Land ließen große Hoffnungen erwachsen, brachten aber weitaus niedrigere Umsätze und kräftige Verluste.

66.2 Der RH bemängelte das Fehlen einer Verpflichtung des Partners, auch bei Nichterreichung der vorgesehenen Produktionsziffern Lizenzgebühren (insgesamt rd 0,5 Milliarden S waren vorgesehen) zu bezahlen.

66.3 Laut Stellungnahme sei dies gegenüber dem Partner nicht durchsetzbar gewesen.

Sparte Landmaschinen

67. Bei Landmaschinen (insb Traktoren) bestand durch Jahrzehnte ein stark wachsender Bedarf, nach dessen Deckung auf den westlichen Märkten eine hohe Überkapazität und ein scharfer Verdrängungswettbewerb. Dementsprechend hatte die SDP 1956 noch 15 000 Traktoren (davon 13 000 im Inland) abgesetzt, 1968 – damals fiel der Schutz des Inlandsmarktes – nur mehr 6 500 (Inland: 5 000). In der Folge ging der Inlandsabsatz bis 1987 auf unter 3 000 Stück zurück. Den Ausgleich suchte die SDP im Export nach Schwellenländern, weil ihre Kosten für Westmärkte zu hoch waren. Dies führte zu stark schwankenden Erzeugungsmengen, die von insgesamt 9 078 Stück (1980) auf 3 868 Stück (1987) sanken. Dazu kamen 1 020 (1978) bis 6 040 (1987) Zuliefersätze für einen westasiatischen Kooperationspartner.

68. In den Jahren 1978 bis 1987 hatte die SDP aus den Traktoren Umsätze von 21,1 Milliarden S erzielt, aber Verluste erlitten. Dabei hatte sich der Umsatz um 2 Milliarden S jährlich eingependelt, die Jahresverluste waren aber progressiv gestiegen.

69.1 Die niedrigen Erzeugungsmengen ließen die SDP ihre Typenkosten (F&E, Ersteinrichtung uam) für neu entwickelte Baureihen und Aggregate nicht verdienen.

69.2 Insb angesichts der zwischenzeitlich nicht zustandegekommenen Kooperation mit europäischen Erzeugern und der noch offenen Zukunft der Sparte Traktor – eine angestrebte Kooperation wird eine Beschränkung auf Einzelaggregate bringen – erachtete der RH die in letzter Zeit vorgenommenen Entwicklungsarbeiten als von der Wirtschaftlichkeit her sehr riskant.

69.3 Die SDP wandte neuerlich das Ziel, die Kooperationsfähigkeit zu verbessern, ein.

70.1 Bereits die interne Revision der SDP hat an der Entwicklung eines Trägerfahrzeugs mit einem Partner kritisiert, daß die SDP trotz Warnung der Marketingabteilung zu hohe Absatzerwartungen ange-setzt, dem Partner die interessanten Märkte vorerst überlassen, das Gerät in der Anwendung zu einseitig ausgelegt und später die Bearbeitung interessanter Märkte nur unzureichend betrieben hatte.

70.2 Der RH schloß sich dieser Kritik an und beanstandete ferner, daß die SDP im Zuge des Ver-bleibs der Traktorerzeugung in St. Valentin durch Jahre Zusatzgeräte trotz schrumpfender Menge und schlechter Wirtschaftlichkeit erzeugt hatte. Erst 1988 ging sie auf Zukäufe über.

71.1 Die sinkende Inlandsabsatzmenge beim Traktor und der wachsende Abstand zum Markt be-züglich Kosten und Preise ließen die Deckungsbeiträge der SDP sinken.

71.2 Diese Entwicklung dürfte sich nach Ansicht des RH verstärken, weil der wichtigste Inlandsver-triebspartner den Import von günstigen Konkurrenzprodukten übernommen hat.

72.1 Das Liefer- und Lizenzabkommen mit einem westasiatischen Traktorhersteller brachte der SDP gute Ergebnisse.

72.2 Nach Ansicht des RH müßte die SDP im Export beim Traktor verstärkt auf planbare Westmärkte übergehen, wozu jedoch ihre Kostenstruktur noch bei weitem zu schlecht ist und nur durch eine Koope-ration mit einem westlichen Partner Chancen bestehen.

Fertigungsstrukturen

73.1 Die Anlagen der Steyrerwerke waren stark überaltet. Dazu kam ein werkstättenmäßiger Fertigungsfluß. Obwohl 1978 bis 1987 mit 2,7 Milliarden S fast die Hälfte der Investitionen der SDP dieser Werksgruppe zugutegekommen war, hatte die SDP es nicht geschafft, sie konkurrenzfähig zu machen.

73.2 Die vom RH weiter oben allgemein getroffenen Feststellungen zum Fertigungsstrukturkonzept (FSK) trafen insb in den Steyrerwerken zu. Dabei lag die erwartete Einsparung daraus niedriger als in den übrigen Werken.

74.1 Das letztgültige offizielle mittelfristige Investitionsprogramm aus September 1987 sah für die Steyrerwerke 1987 bis 1990 1,7 Milliarden S vor, davon 1,1 Milliarden S im geförderten FSK. Nach dem dritten Vierteljahr 1989 waren im FSK 602 Mill S freigegeben und 527 Mill S bereits ausgegeben. Die Einsparungserwartung belief sich auf 300,8 Mill S. Aufgrund der absatzbedingten Kapazitätsrücknahme von 6 000 auf 4 000 Lkw sowie 8 500 auf 6 000 Traktoren bzw 4 000 auf 3 400 Zuliefersätze dazu trafen die ursprünglichen – zum Teil auch schwachen – Wirtschaftlichkeitserwartungen nicht mehr zu. Deshalb hatte der Vorstand größere Projekte im Hinblick auf eine spätere Kooperation zurückgestellt. Die bereits in Angriff genommenen Projekte wurden durchgeführt.

Bereits zuvor ließen aber einige FSK-Vorhaben für die Lkw- und Traktorerzeugung nur unter Ein-rechnung der Subventionen eine bescheidene Wirtschaftlichkeit erwarten.

74.2 Der RH bemängelte die vorwiegende Methode der SDP, die Wirtschaftlichkeit von Projekten nur anhand von Standardkostenvergleichen zwischen der bisherigen und der neuen Erzeugungsart und nur in den wenigsten Fällen anhand möglicher Zukaufspreise vorzunehmen.

75.1 Ein wesentlicher Schwachpunkt des Hauptwerks Steyr waren die Warmbetriebe Gußwerk I und II sowie die Schmiede.

75.2 Der RH beanstandete die sehr spät erfolgte Überführung des Gußwerkes II in das Gußwerk I. Seiner Ansicht nach wären jedoch die gesamte Gießerei und die Schmiede seit langem zu schließen und auf billigere Zukäufe überzugehen gewesen, wobei im Vergleich nicht nur die Standardgrenzkosten, sondern auch die zuletzt 1987 100 Mill S betragenden Fixkostenunterdeckungen von der SDP zu berück-sichtigen gewesen wären.

20

76.1 Angesichts der hohen Gießereikosten kaufte nicht einmal ein nahegelegenes Motorenwerk Gußteile der SDP.

Auch in der Gießerei hatte die SDP hohe, eine Weiterführung präjudizierende Investitionen vorgenommen, welche zwar im Standardkostenvergleich noch wirtschaftlich erschienen, keinesfalls aber bei Einbeziehung der Unterbeschäftigungskosten oder gar der Zukaufspreise. Erst diese Investitionen ließen die spätere Verlegung des Gußwerkes II in das Werk I rechnerisch wirtschaftlich erscheinen. In diesem Sinne übertrug die SDP die Zusammenlegung der Gußwerke vom geförderten und an das BMF meldepflichtigen FSK in das laufende Programm.

76.2 Der RH beanstandete neuerlich solche beschäftigungsfreundliche, aber unwirtschaftliche Vorgangsweisen und empfahl, angesichts der bereits getätigten wirtschaftlich ungerechtfertigten Investitionen die Gießerei nach einem Stufenplan zu schließen und Gußteile zuzukaufen.

Im gleichen Sinne legte er der SDP auch eine Schließung der unwirtschaftlichen Schmiede und einen Übergang auf Zukäufe nahe.

76.3 Laut Stellungnahm der SDP sei der Verkauf beider Betriebe an andere Betreiber beabsichtigt.

76.4 Der RH anerkannte diese Entscheidung, legte der SDP aber dringend nahe, sämtliche weiteren Investitionen zu unterlassen und bei Nichtfinden eines Käufers diese Betriebe in absehbarer Zeit selbst zu schließen.

Werke Graz, seit 1987 SDP Fahrzeugtechnik GesmbH

77.1 Die SDP unterhielt in Graz seit vielen Jahren zwei Produktionsstätten, uzw das Werk Puchstraße und das Werk Thondorf. Schon seit Dezember 1983 stand im Rahmen des UK 90 die Schließung des Puchwerks fest, weil sie eine Kosteneinsparung von rd 24 Mill S jährlich erwarten ließ.

77.2 Der RH bemängelte, daß die SDP sich erst Ende 1986 im Zuge des Auslaufens der Zweiradsparte entschloß, das Puchwerk aufzulassen. Mitte 1988 war die Übersiedlung in das Werk Thondorf abgeschlossen.

78. Das Werk Graz erzeugte seit den fünfziger Jahren im wesentlichen Allradfahrzeuge, Fahrräder und Mopeds. In der nunmehrigen SDP Fahrzeugtechnik GesmbH (SDP FZT) waren 1987 durchschnittlich 3 623 Mitarbeiter beschäftigt.

Das Werk Graz bzw die SDP FZT erzielte 1978 bis 1987 Umsätze von insgesamt 33,4 Milliarden S, zuletzt 1987 von 3,7 Milliarden S.

In diesen zehn Jahren mußte die SDP in Graz beträchtliche Verluste hinnehmen. Dabei war jedoch anzumerken, daß die Verluste der Jahre bis 1981 wegen der schlechten Erfolge beim Zweirad außerordentlich hoch waren. Erst mit der Rücknahme der Zweiradproduktion trat eine sichtbare Ergebnisverbesserung ein.

79.1 Die SDP war in Österreich immer schon der größte Zweiradproduzent, spielte aber gemessen an den internationalen Wettbewerbern nur eine untergeordnete Rolle. Ihre Kapazität reichte weit über den Inlandsbedarf hinaus, so daß die SDP stark exportabhängig war. Die hohe Fertigungstiefe, die große Modellvielfalt verbunden mit kleinen Serien, das vergleichsweise hohe Lohnniveau und die Ansiedlung der Produkte im qualitativ hochwertigen Marktsegment beeinträchtigten seit vielen Jahren die preismäßige Wettbewerbsfähigkeit der Zweiradsparte. Dieser Nachteil wurde dadurch verstärkt, daß der für die SDP interessante Mopedmarkt ab 1977 laufend schrumpfte und sich im Fahrradbereich der Trend zum Billigprodukt durchsetzte. Die Überkapazitäten der internationalen Wettbewerber führten zu einem heftigen Verdrängungswettbewerb, an dem viele einstmals hervorragende Markenhersteller zugrundegingen oder nur nach hohen finanziellen Einbußen überlebten. Die SDP zielte in diesen Jahren darauf ab, die Sparte durch Umstrukturierungsmaßnahmen mit zunächst ausgeglichenen Ergebnissen weiterführen zu können. Dieses Ziel wurde trotz vielfältiger Unterstützung durch Berater weit verfehlt und die Zweiradfertigung schließlich 1987 stillgelegt.

Der Umsatz der Sparte Zweirad stieg bis 1980 auf nahezu 2 Milliarden S jährlich an, ging aber dann ständig zurück und lag 1987 nur mehr bei 812 Mill S. Insgesamt erzielte die Sparte 1978 bis 1987 einen Gesamtumsatz von 14,4 Milliarden S, wobei die damit unmittelbar verbundenen Verluste außerordentlich hoch waren.

In der Sparte brachte das Motorzweirad mit stets mehr als 70 vH den größten Umsatz.

79.2 Nach Ansicht des RH hätte die SDP angesichts der schlechten Marktentwicklung und des hohen Verlustes schon 1981/1982 die Sparte Zweirad schließen oder verkaufen müssen, wären dafür allein betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte herangezogen worden. Der von der SDP ins Treffen geführte Entscheidungsgrund "Weiterführung der Sparte Zweirad zur Standortabsicherung" war nach Auffassung des RH nur eingeschränkt gültig:

(1) Die Weiterführung war äußerst riskant, denn der schrumpfende Markt, der internationale Preisverfall und die mangelnde kostenmäßige Konkurrenzfähigkeit der SDP-Produkte waren bekannt.

(2) Das zweite Standbein des Werks Graz, nämlich das Allradfahrzeug Pinzgauer, zeigte damals schon sichtbare Strukturschwächen. Sein Produktlebenszyklus näherte sich rasch dem Ende; von der Produktpflege war nur mehr eine befristete und eingeschränkte Marktchance zu erwarten.

(3) Die SDP hatte mit der Erzeugung des Allradfahrzeugs Puch G für einen deutschen Fahrzeughersteller (ab Februar 1979) ohnehin schon die Umstrukturierung des Werks in Richtung Allradprodukte eingeleitet und mit einem anderen deutschen Fahrzeughersteller die Fertigung eines Allradtransporters verhandelt.

(4) Die Sanierungsbemühungen der SDP hinsichtlich Zweirad und auch Pinzgauer waren mit einem überdurchschnittlich hohen persönlichen Einsatz der Grazer Mitarbeiter und mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden.

(5) Die SDP hätte mit der rascheren Umstrukturierung des Werks Graz in Richtung allradgetriebene Fahrzeuge für den zivilen Markt und in Richtung Automobilzulieferant ihre Attraktivität für internationale Kooperationen weitaus stärker darstellen können. Auch hätte die SDP mit einer derart geänderten Standortstrategie jene Mittel, die sie letztlich bei den Sanierungsbemühungen für das Zweirad und für den Pinzgauer ohne Erfolg einsetzte und die sie schließlich verlor, mit einer weitaus höheren Ergiebigkeit und einer längerfristigen Wirkung nutzen können.

(6) Das Werk Graz hätte durchaus über jenes Potential verfügt, um neben der Fertigung für die beiden deutschen Fahrzeughersteller später eine weitere Kooperationsfertigung hereinzunehmen.

(7) Insgesamt wäre damit schon früher die Grundlage geschaffen worden, um Diskussionen über die Lebensfähigkeit des Standorts auszuschließen.

(8) Tatsächlich blieb aber eine Grundsatzentscheidung zur Schließung der Zweiradsparte aus und es wurden immer wieder nur Lösungen im kleineren Rahmen gesucht.

79.3 Laut Stellungnahme der SDP bildete die Fortführung der Zweiradsparte kein Hindernis bei den Bemühungen zur weiteren Umstrukturierung des Werkes zur Allradtechnik.

79.4 Der RH vermochte sich dieser Ansicht nicht anzuschließen.

80.1 Neben dem Zweirad bildete die Sparte Allradfahrzeuge schon immer ein gewichtiges Standbein in Graz. Dort erzeugte die SDP den selbst entwickelten Pinzgauer sowie in Zusammenarbeit den Puch G und ab Oktober 1984 den Allradtransporter. Dazu kamen noch Allrad-Bausätze für andere Fahrzeugmarken. Zusätzlich wurden die Entwicklungskapazitäten Dritten gegenüber verstärkt in Form von Engineeringleistungen angeboten und Lohnaufträge zur Abdeckung der sonst nicht genutzten Kapazitäten hereingenommen.

Mitte 1988 war sowohl bei der Lohnfertigung des Puch G als auch des Allradtransporters das ersatzlose Auslaufen der Verträge zu befürchten, wodurch der Standort Graz gefährdet erschien. Mit der Fertigung des Pinzgauers allein und den verbliebenen Sparten Engineering und Lohnarbeiten konnte das Werk nämlich kaum mehr kostendeckend betrieben werden.

80.2 Aufgrund der oben angeführten Rahmenbedingungen machte der RH bereits Mitte 1988 darauf aufmerksam, daß die längerfristige Aufrechterhaltung des Standortes davon abhängt, ob die bisherigen Partner für eine Weiterführung der Zusammenarbeit zu gewinnen oder neue Partner mit neuen Produkten zu finden sein werden. Der RH regte aber auch an, die Geschäftstätigkeit der SDP FZT sowohl auf die Entwicklung/Herstellung von Allradkomponenten/Aggregaten mit Schwergewicht auf Allrad-, Antriebs- und Fahrwerkstechnik auszudehnen bzw aber auch reine Entwicklungsleistungen verstärkt anzubieten. Umgekehrt sollte die SDP FZT aber diese Strategie, nämlich verstärkt in Richtung Allradspezialisierung zu gehen, nicht zum ausschließlichen geschäftspolitischen Leitsatz erheben. Nach Ansicht des RH wäre eine breitere Grundlage des Werks, etwa als Hochtechnologiezulieferant für die Kfz-Industrie, anzustreben, um über die Stellung als Lieferant in einem sehr engen und kleinen Marktsegment hinauszukommen und so das hohe Marktrisiko zu verkleinern.

Damit die SDP FZT überhaupt längerfristig ihre Stellung als Kfz-Zulieferant halten kann, waren nach Ansicht des RH noch vielfältige Bemühungen notwendig bzw fehlten dafür Anfang 1988 etliche Voraussetzungen:

(1) Zunächst hatte die SDP FZT nach wie vor hohe ungedeckte Fixkosten und hohe Lohnkosten, welche die Wettbewerbsfähigkeit erheblich einschränkten. Die mechanische Fertigung war noch stark von der Zweiradfertigung geprägt und damit nur eingeschränkt für die Allradfertigung geeignet. Eine durchgängige Fertigungssteuerung fehlt nach wie vor. Der Werkzeugbau erfolgte auf einem veralteten Maschinenpark, was – verbunden mit dem Fehlen einer Datendurchgängigkeit von der Konstruktion bis zur Werkstatt – erhöhte Kosten und vergleichsweise lange Fertigungszeiten für die Werkzeuge mit sich brachte.

(2) Verstärkt wurden diese Schwachstellen durch das jahrelange Fehlen einer abgestimmten und straffen Vertriebsorganisation. Dabei war auf der ersten Führungsebene die Vertriebs- und Marketingfunktion – sieht man von ihrer Wahrnehmung auf Vorstandsebene durch den 1985 bis 1988 im Amt befindlichen, erfolgreichen Direktor für F&E ab – seit geraumer Zeit unbesetzt, weil keine geeignete Persönlichkeit gefunden werden konnte. Ohne einen Gesamtvertriebsverantwortlichen und ohne eine Verstärkung der Kontakte zu den Automobilherstellern bestand nach Ansicht des RH die Gefahr, daß die SDP FZT ihre Stellung als Kfz-Zulieferant verliert.

Zusammenfassend stellte der RH deshalb Mitte 1988 fest, daß die SDP FZT in absehbarer Zeit nicht nur Ersatzprodukte für den Puch G und den Allradtransporter finden, sondern auch eine Reihe interner Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgreich bewältigen müßte, um mittelfristig die Weiterführung des Standortes Graz abzusichern.

80.3 Laut Stellungnahme habe die SDP FZT zwischenzeitlich große Militäraufträge für den Puch G erhalten, was – verbunden mit der Einführung eines überarbeiteten Modells – die Fertigung für mehrere Jahre absichere. In Verbindung mit einem sehr starken Wachstum der Komponentenfertigung und des Engineerings sowie einer Reihe von Ersatzprojekten für Stückzahlenrückgänge beim Transporter erscheine der Standort Graz mittelfristig als durchaus abgesichert. Dazu werde auch das mit einem amerikanischen Fahrzeughersteller verfolgte Projekt beitragen, das die Errichtung einer weiteren Allradfertigung in Graz vorsieht.

80.4 Der RH beurteilte die Übernahme weiterer Kooperationsfertigungen für Transporter bzw die Modell-Maßnahmen für den Puch G mit den damit verbundenen Militäraufträgen für durchaus geeignet, um mittelfristig den Standort Graz abzusichern. Gleichzeitig erinnerte er aber an die Notwendigkeit, vorausschauend Maßnahmen zu setzen, um später einen problemlosen Übergang zu Nachfolgeprojekten auf Basis von zukunftsträchtigen Produktentwicklungen zu ermöglichen.

Das Gemeinschaftsprojekt mit dem amerikanischen Erzeuger könnte auch nach Ansicht des RH ein drittes Standbein für die zukünftige Absicherung des Standortes Graz schaffen. Der Erfolg wird in erster Linie von den Detailvereinbarungen, von den künftigen Produktionskosten und vom Eindringen in den weitgehend von anderen Pkw-Herstellern beherrschten Markt abhängen.

80.5 Hinsichtlich der vom RH aufgezeigten weiteren Schwachstellen im Werk Graz gab die SDP ihre zwischenzeitlich getroffenen Entscheidungen bekannt. So sollen die ungedeckten Fixkosten aus dem Zweiradbereich bis 1990 entweder abgebaut oder im Rahmen von Produktionssteigerungen gedeckt werden. Die mittlerweile durchgeführte Personalaufstockung habe durch eine Verjüngung des Mitarbeiterstandes eine Verringerung der durchschnittlichen Lohnkosten gebracht. Die Fertigungssteuerung werde durch eine ADV-gestützte Auftragssteuerung 1990 wesentlich verbessert. Im Werkzeugbau laufe ein Projekt zur Anlagenerneuerung und zur Verbesserung der Auftragssteuerung. Die Datendurchgängigkeit von

der Konstruktion zur Fertigung werde durch CAD/CAM verwirklicht. Schließlich sei die Vertriebs- und Marketingfunktion am 1. Feber 1989 besetzt worden.

Werk Wien, seit 1987 SDP Spezialfahrzeug GesmbH

81. Das Werk befaßte sich im wesentlichen mit der Herstellung von Panzern, Autobussen und Forstgeräten. Zusätzlich wurden Komponenten für Graz und Steyr gefertigt.

Schon vor seiner Zugehörigkeit zur SDP hatte das Werk mit strukturellen Problemen zu kämpfen. Auch nach Eingliederung des ehemaligen Saurer-Werkes in die SDP änderte sich nur wenig. Die Hoffnung, mit einer weiterentwickelten Panzergeneration, der Einstellung der Lkw-Fertigung, dem Aufbau einer Bus-Montage und der Erzeugung von Forstmaschinen dem Werk eine gesunde Grundlage zu geben, erfüllte sich nicht. Die in diese Produkte gesetzten Absatzerwartungen konnten nicht erreicht werden, die vorhandenen Produktionskapazitäten erwiesen sich als zu groß und verursachten Fixkosten, die lange Zeit nicht abgebaut wurden und die Verluste erhöhten.

An dieser Lage änderten auch die zahlreichen Vorschläge von Beratern nichts.

82. In der mechanischen Fertigung erzeugte Wien ua Motoren und Achsen für den Grazer Pinzgauer. Als dieser Produktbereich empfindliche Absatzeinbußen verzeichnete, mußte die Herstellung in Wien gedrosselt werden. Mit dem Beschuß des Werks Graz, Zukauf-Dieselmotoren anstelle der Wiener Benzinmotoren in den Pinzgauer einzubauen, wurde diese Produktionslinie zunächst eingestellt, später aber für Einzelaufträge wieder in Betrieb genommen.

83. Mit der Entscheidung der SDP, beim Bus auf Zukauf-Motoren und beim Panzer auf Steyr-Aggregate umzusteigen, kam es auch zur Einstellung der Motorenproduktion für die Busse und Panzer. Schließlich ist eine weitere Beraterempfehlung, nämlich der Aufbau einer eigenen Panzerturm- und Panzerwannenfertigung wegen der niedrigen Absatzerwartungen und der schlechten Projektwirtschaftlichkeit nicht verwirklicht worden.

84.1 Zuletzt verblieb somit im Werk Wien eine stark geschrumpfte mechanische Fertigung, die ursprünglich für eine Großserienfertigung ausgelegt war, nunmehr aber mit Kleinserien das Auslangen finden mußte. Das Werk entwickelte sich somit zur Montagewerkstatt.

Zur jahrelangen Unterauslastung kam, daß ein Großteil des Maschinenparks überaltert und der Logistikbereich wenig entwickelt war. Das Produktionsplanungssystem erwies sich als mangelhaft; es fehlte eine Termin- und Kapazitätsrechnung, weil genaue Rüst- und Einstellzeiten nicht vorlagen. Auch ließ die dauernde Verunsicherung über die künftige Weiterentwicklung des Werkes die Mitarbeiter zunehmend resignieren.

84.2 Nach Ansicht des RH haben die bisherigen Sanierungsbemühungen keine Abkehr von der krisenhaften Entwicklung gebracht.

84.3 Laut Stellungnahme des Vorstandes sei eine Umstrukturierung des Werkes angestrebt, die Anfang 1990 als abgeschlossen angesehen werde. Dies bedeutete, daß die Fertigungstiefe zurückgenommen wurde und das Werk sich im wesentlichen auf Montagen beschränkt.

85.1 Mit der rechtlichen Verselbständigung des Werks Wien zur SDP Spezialfahrzeug GesmbH (SPD SFZ) und der späteren Aufgliederung in einen zivilen und einen militärischen Teil suchte die SDP ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Selbstbewußtsein und Motivation als Voraussetzungen für das Gelingen einer Sanierung zu schaffen.

85.2 Der RH vermißte jedoch die bei Sanierungen übliche flankierende Maßnahme, nämlich die Erneuerung des Managements der SDP SFZ. Hier blieb unverändert jene Führungsgarnitur weiter erhalten, die schon in der Vergangenheit keine Schwerpunkte gesetzt hatte, um die krisenhafte Entwicklung zu überwinden. Auch konnte der RH die Bestellung des früheren Generaldirektors der SDP AG zum Geschäftsführer für den Waffengeschäft nicht als Wende werten, um bei der Belegschaft eine Bewußtseinsänderung in Richtung erfolgreiche Sanierungsbewältigung auszulösen.

85.3 Der Vorstand wies in seiner Stellungnahme darauf hin, daß die Geschäftsführungen der SDP SFZ und der SDP-Busgesellschaft zwischenzeitlich einschneidende Rationalisierungen und Umstrukturierungen verwirklicht hätten.

86.1 Allerdings war Mitte 1988 noch eine Reihe wesentlicher Fragen ungelöst. So fehlte noch die Abklärung jener Produktpalette, mit der die SDP SFZ überhaupt am Markt erfolgreich auftreten könnte, um ihre Konsolidierung durchzusetzen. Ein Marketingkonzept, das eine Aufbruchstimmung mit dieser Zielsetzung erkennen hätte lassen, lag auch Anfang 1988 noch nicht vor. Produkte, die eine hohe Marktakzeptanz und einen guten Ertrag erwarten ließen, fehlten.

86.2 Insgesamt vermißte der RH daher bei der SDP SFZ im damaligen Zeitpunkt jene Voraussetzungen, die eine Sanierung absichern. Der RH urteilte deshalb die beabsichtigte Sanierung als riskant. Seiner Ansicht nach sollten daher sämtliche Möglichkeiten einer Weiterführung untersucht werden. Anregungen in diese Richtung gab bereits ein Berater im Jänner 1987. Er nannte damals ua Kooperationen mit einem blockfreien Wehrtechnikpartner und mit einem busnahen Partner, die Beteiligung eines blockfreien Wehrtechnikpartners, den Verkauf des ganzen Werks mit Produkt-Know-how oder das Auflassen des Werks mit getrenntem Verkauf des Produkt-Know-hows, Inventars und der Immobilien als durchaus mögliche Gedankenansätze.

86.3 Laut Stellungnahme des Vorstandes der SDP seien beim Schützenpanzer Kooperationen mit zwei namhaften Partnern abgeschlossen worden. Weiters wären zahlreiche Projekte mit Drittpartnern in Bearbeitung.

87. Die Entwicklung des Werks Wien war immer eng von der Auftragslage für Panzer abhängig. Dies war sehr deutlich am Umsatz abzulesen, den diese Sparte in guten Jahren dem Werk Wien brachte. Mit den Gewinnen daraus stützten die Panzer lange Zeit andere Werke der SDP. Das schrittweise Ausbleiben von Panzeraufträgen ließ berechtigte Zweifel an der Lebensfähigkeit des Werks Wien entstehen.

88. Die Umsätze des Werks Wien bzw der SDP SFZ schwankten 1978 bis 1987 je nach den Panzeraufträgen sehr stark. 1979 trugen diese noch mit 83 vH am Gesamtumsatz von 2,2 Milliarden S bei. 1980 fielen sie nahezu auf ein Fünftel des Vorjahresumfanges zurück und ließen den Werksumsatz auf 1,1 Milliarden S schrumpfen. In den Jahren 1981 bis 1984 pendelten die Umsätze zwischen 1,9 Milliarden S (1982) und 2,4 Milliarden S (1984). Als ab 1985 die Panzer große Umsatzeinbußen hinnehmen mußten, ging der Gesamtumsatz stark zurück. Er lag 1985 bei 1,1 Milliarden S, erreichte 1986 den Tiefststand von 0,8 Milliarden S und betrug 1987 1,0 Milliarden S.

89. Für das Werk Wien war das Panzergeschäft auch ergebnisbestimmend. Die Exporterfolge dieser Sparte führten ursprünglich zu hohen Gewinnen, so zB 1979 und 1981. Umgekehrt erwirtschaftete das Werk mit dem Rückgang der Panzerexporte günstigstenfalls einen bescheidenen Gewinn, mußte aber sonst steigende Verluste in Kauf nehmen. 1980 bis 1986 verdoppelten sich die Verluste annähernd alljährlich. 1987 war das Ergebnis der nunmehr selbständig bilanzierenden SDP SFZ nur mehr knapp negativ. Dabei waren allerdings Bilanzmaßnahmen in beträchtlicher Höhe (ua Auflösung der Pensionsrückstellung wegen Kündigung der Firmenpension, Auflösung der Rückstellung für Absatzfinanzierung) erfolgt.

90. Im Werk Wien waren 1979 im Durchschnitt noch etwa 1 300 Mitarbeiter beschäftigt. In den folgenden Jahren ging der Belegschaftsstand laufend zurück, so daß 1987 bei der SDP SFZ im Durchschnitt nur mehr 922 Arbeitsplätze vorhanden waren.

91. Dabei verschlechterte sich die Produktivität kräftig. So lag der Umsatz je Mitarbeiter 1979 noch bei 1,7 Mill S, ging aber, weil die starken Umsatzeinbrüche 1985 bis 1987 zu keiner ausreichenden Personalanpassung geführt hatten, bis auf 670 000 S (1986) bzw 1,1 Mill S (1987) zurück. Damit lag die Produktivität der SDP SFZ weit unter den bereits neun Jahre zuvor erzielten Werten.

Bereich Wälzlager, seit 1987 Steyr Wälzlager GesmbH

92: Die Anfang 1987 aus dem Bereich Wälzlager hervorgegangene Steyr Wälzlager GesmbH (SWG) wurde Ende 1988 wegen ihrer schlechten wirtschaftlichen Lage mehrheitlich an einen großen schwedischen Kugellagererzeuger abgetreten.

93.1 Bei jahrelang hohen Verlusten hatte die Geschäftsleitung die der Betriebsgröße entsprechende Sortimentsbereinigung zu spät begonnen und die Ursachen der zu hohen Kosten wie Unterbeschäftigung und unpassende Erzeugungsstrukturen nicht wirksam bekämpft.

93.2 Nach Ansicht des RH scheiterte die laufende Partnersuche neben dem um 30 vH zu hohen Belegschaftsstand und den um 10 vH über der BRD liegenden Lohn- und Gehaltskosten am Anspruch der SDP, die Führung innerhalb einer Partnerschaft zu behalten. Angesichts der Kleinheit der SWG und ihrer strukturellen Schwächen war diese Strategie gegenüber größeren Partnern nicht sinnvoll. Kleinere Partner, welche die Führungsrolle der SDP akzeptierten, konnten der SWG aber nicht jene Hilfe bringen, die sie notwendig hatte.

Der RH kritisierte, daß der Vorstand lange Zeit nicht bereit war, eine Mehrheit an dieser Gesellschaft bzw diesem Werk abzugeben.

Bereich Handfeuerwaffe, seit 1987 Steyr Mannlicher GesmbH

94.1 Der Bereich Handfeuerwaffe erzeugte zivile und militärische Produkte an sieben Stellen des Hauptwerkes und des Wälzlagerwerkes.

Der Umsatz sank nach einem Höchstwert 1981 auf ein Viertel im Jahre 1986 ab, wobei ab 1985 Verluste auftraten.

Vorgezeichnet war diese schlechte Lage in der jahrelang unzureichenden Berücksichtigung des Marktes. Ohne eigene Marketingabteilung und mit einer viel zu optimistischen Budgetierungspraxis hielt die Steyr Mannlicher GesmbH (SMG) an den alten Fertigungsstrukturen fest. 1986 waren 50 vH der Maschinen zwischen 25 und 60 Jahre alt. Gleichzeitig mit der Sättigung der bearbeiteten Märkte kam es auch zu einer Produktfehlentwicklung. Die Nickerreichung der mehrjährigen Umsatzvorgaben um insgesamt 764 Mill S konnte in der Vergangenheit zum Teil durch Vorziehkäufe des Bundesheeres wettgemacht werden. In Zukunft wird dies nicht mehr möglich sein.

94.2 Der RH kritisierte die verspätete und zu geringe Kostensenkung durch Behebung der räumlichen Aufsplitterung sowie die späte und noch nicht voll durchgeführte technische Erneuerung der Fertigungseinrichtungen. Die mangelhafte Berücksichtigung des Marktes führte zu viel zu hohen Absatz- und Budgetprognosen. Im Bereich der Entwicklung bemängelte der RH nicht die Höhe der Mittel, sondern die unzureichende Zielrichtung des Mitteleinsatzes.

94.3 Laut Stellungnahme hätte eine uneingeschränkte personelle Anpassung der SMG an die Umsatz- und Absatzschwankungen der Gesellschaft deren Überlebensfähigkeit in Frage gestellt. Eine Zusammenlegung der Fertigung wäre zwangsläufig mit den Maßnahmen für den Gesamtstandort Steyr verbunden gewesen und werde nun nach den zustandegebrachten Kooperationen beim Wälzlager und Lkw in Angriff genommen. Eine eigene Marketingabteilung sei betriebswirtschaftlich nicht zu rechtfertigen. Im übrigen habe die SMG 1988 und 1989 positiv bilanziert.

94.4 Nach Ansicht des RH hätte aber die SMG, weil sie die Marktseite nicht in den Griff bekommen konnte, der schlechten Entwicklung von der Kostenseite her entgegenwirken müssen. Hinsichtlich der Marketingabteilung verwies der RH auf die geplanten Kapazitätsausweiterungen einerseits und die bisher von der SMG selbst kritisierten Unzulänglichkeiten im Marketing andererseits.

Automationsunterstützte Datenverarbeitung

Zentrale ADV-Abteilung

95.1 Für technische ADV-Angelegenheiten bestand bei SDP bis Mai 1985 keine ausdrückliche Zuordnung auf Vorstandsebene. Demgemäß erachteten sich nahezu alle Vorstandsmitglieder unter Hinweis auf ihre funktionalen Ressortzuständigkeiten für die technische ADV als zuständig.

95.2 Wie der RH kritisch vermerkte, war dadurch eine einheitliche konzernweite ADV-Entwicklung kaum mehr möglich.

96.1 Ab Mai 1985 waren für CAD (CIM) bzw CAM-Angelegenheiten verschiedene Vorstandsmitglieder zuständig.

96.2 Wie der RH feststellte, wurden dadurch durchgängige Lösungsansätze erheblich erschwert.

97.1 Die SDP versuchte immer wieder, ihre technische und kaufmännische ADV zentral zu steuern, um durch Vereinheitlichung Kostensenkungen zu erreichen.

Wie von Beratern bereits 1984 und auch von der Innenrevision der SDP festgehalten, arbeiteten die Werke der SDP mit Anlagen von drei Herstellern mit vier Betriebssystemen. Dies führte zu Parallelentwicklungen und überhöhten Kosten. Der Berater hatte eine Kompetenzregelung für die zentrale ADV-Abteilung, welche zuvor kein Durchgriffsrecht in die Werke hatte, empfohlen, um eine Vereinheitlichung der ADV in der SDP AG durchsetzen zu können.

Anfang 1988 führte die Innenrevision das Fehlen einer konzerneinheitlichen ADV auf die wenig initiativ Führerung der zentralen ADV-Abteilung zurück.

97.2 Nach Ansicht des RH fehlten ausreichende Kompetenzregelungen in der Zentrale und in den Werken, obwohl die Berater dies bereits vier Jahre zuvor empfohlen hatten. Der RH bemängelte daher die langjährige teure Durchsetzung von Eigeninteressen der Werke bei der ADV.

Die im 2. Halbjahr 1987 vorgenommene Dezentralisierung der SDP hätte eine volle Übertragung der ADV-Zuständigkeit an die neuen Tochtergesellschaften bzw Werke, eine Auflösung der zentralen ADV-Abteilung und eine Beschränkung auf lose, freiwillige Zusammenarbeit bei Projekten mit gemeinsamem Interesse verlangt.

97.3 Laut Stellungnahme habe der Vorstand ab der Verselbständigung der Werke von einer zentralen ADV-Lenkung Abstand genommen.

Technische ADV²⁾

98.1 Gemessen an den Wettbewerbern beschritt die SDP erst spät, nämlich 1981, den Weg zum CAD. Bevor sie ein konzernweit geltendes CAD-Anforderungsprofil erstellte, begann sie zunächst ein Pilotprojekt im Wälzlagwerk. Im Werk Graz hatte ein anderes CAD-System den Anforderungen besser entsprochen. In der Folge konnte man sich auf kein einheitliches System einigen, und erst nach nahezu zwei Jahren entschied sich der damalige Generaldirektor für die Variante des Werkes Graz, weil dieses System auch einen Preisvorteil bot.

98.2 Nach Ansicht des RH verkannte der Vorstand der SDP lange Zeit die strategische Bedeutung der CAx-Techniken und des damit verknüpften CAD-CAM.

Obwohl ein externer Berater 1982 auf den Nachholbedarf gegenüber den Wettbewerbern hingewiesen und auch die SDP-Mitarbeiter auf Einführung von CAD-CAM gedrängt hatten, fehlt eine klare Zuordnung

²⁾ Unter dem Begriff "Technische ADV" verstand die SDP jene Programme, die der Berechnung (CAE), Konstruktion (CAD), Maschinensteuerung (CAM) und Qualitätskontrolle (CAQ) dienten und insgesamt als CAx bezeichnet wurden.

auf Vorstandsebene. Letztlich blieb zum damaligen Zeitpunkt dadurch eine konzernweite Systementscheidung aus und es kam dadurch zur Anschaffung von zwei verschiedenen CAD-Systemen.

Der RH bemängelte auch die lange Behandlungsdauer der CAD-Angelegenheiten im Vorstand, wodurch die Konkurrenten ihren Vorsprung weiter vergrößern konnten.

98.3 Laut Stellungnahme des Vorstands habe er keineswegs die Bedeutung der CAx-Techniken verkannt, sondern sah sich in Österreich bei der Einführung mit einer Pionierrolle konfrontiert.

99.1 Der Umstand, daß in den Werken unterschiedliche CAD-Systeme eingerichtet worden waren, widersprach dem Unternehmungskonzept. Daher beauftragte die SDP 1984 einen Gutachter, ein Anforderungsprofil zu erarbeiten. Die für vier Wochen angesetzte Untersuchung führte jedoch erst im Februar 1986 zu einer Vorstandentscheidung, mit Hilfe konzerneinheitlicher Systeme eine Verbundfertigung zwischen den Werken zu erzielen. Diese Strategie war zwar im UK 90 festgeschrieben, konnte aber aufgrund der nachhaltig schlechten Geschäftsentwicklung nicht mehr verfolgt werden.

99.2 Angesichts der zwischenzeitlich erfolgten Verselbständigung der Werke und der bereits vorhandenen werksweisen Lösungen war nach Ansicht des RH die Vorgangsweise des Vorstandes ein später und teurer Versuch, eine konzerneinheitliche Lösung durchzusetzen.

99.3 Laut Stellungnahme sei das CAD/CAM-System eine von der Konzernstruktur unabhängige technologische Notwendigkeit zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit. Selbst bei der Verselbständigung der Sparten wäre ein einheitliches System wegen der kostenwirksamen Synergieeffekte günstiger.

99.4 Dem hielt der RH das Schwinden der Synergieeffekte mit zunehmender Ausrichtung der Sparten zu ihren neuen Kooperationspartnern hin entgegen.

100.1 Unmittelbar nach der Vorstandentscheidung im Februar 1986 wurde die erste Projektphase abgewickelt. Die Genehmigung der Investitionsmittel dafür durch den AR erfolgte aber erst im Februar 1987.

In einer ARS vom Juni 1988 wurde ein weiterer Investitionsteil von 60 Mill S beantragt, welcher die Gesamtinvestition mit 219 Mill S bezifferte und somit um 86 vH über den ursprünglichen Ansätzen der externen Untersuchung lag.

100.2 Der RH kritisierte, daß der AR erst ein Jahr nach Beginn des Projektes informiert worden war und daß er von den hohen Personalaufwendungen von rd 190 Mill S erst anlässlich der Genehmigung des zweiten Investitionsteils erfuhr. Neben den gesamten Investitionskosten von 409 Mill S erwartet die SDP nämlich jährliche Folgekosten von 100 Mill S, die im Projektantrag an den AR nicht enthalten waren. Schließlich waren den CAD/CAM-Anträgen keinerlei Wirtschaftlichkeitsüberlegungen angeschlossen.

100.3 Laut Stellungnahme habe der Vorstand im Zuge der Restrukturierung des Konzerns freiwerdendes Fachpersonal für das Vorhaben einsetzen wollen. Der vom Unternehmensberater genannte Rahmen hätte einen zu kleinen Speicherbedarf vorgesehen und das Projekt sei notwendigerweise erweitert worden. Ferner habe es sich um strategische Investitionen gehandelt, deren wirtschaftlicher Nutzen nicht quantifizierbar sei.

100.4 Der RH sah dies einerseits als Folge einer unzureichenden Planung und erachtete Wirtschaftlichkeitsnachweise als notwendige Entscheidungshilfen.

Logistik

101.1 Erst die überhöhten Lagerbestände veranlaßten die SDP 1980, sich mit dem in der Automobilindustrie schon in den frühen siebziger Jahren eingeführten Steuerungsinstrument der Logistik auszainanderzusetzen.

101.2 Der RH erachtete die Ergebnisse als unbefriedigend. Während westeuropäische und japanische Hersteller ihre durchschnittlichen Bevorratungszeiten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe auf ein bis zwei Wochen gesenkt hatten, lagen sie Anfang 1988 im bestgeführten Werk der SDP Graz noch bei über drei Monaten.

28

101.3 Laut Stellungnahme sei der Hinweis des RH mangels Vergleichbarkeit der Fertigungsstrukturen unzutreffend. Auch würde das weitgehende Fehlen einer leistungsfähigen Zuliefererindustrie die Einführung von Just in time-Konzepten bei der SDP nicht zulassen.

101.4 Der RH erwiderte, einerseits habe die SDP die ungünstigen Bevorratungszeiten unmittelbar zum Anlaß für bestandssenkende Maßnahmen genommen, andererseits aber die österreichische Kfz-Zuliefererindustrie im letzten Jahrzehnt bereits internationale Bedeutung erlangt.

102.1 Ende 1981 richtete die SDP eine zentrale Logistikstelle ein, die dem Vorstandsvorsitzenden unterstand. Sie sollte konzernumfassende Konzepte ausarbeiten und einen Abbau der überhöhten Lagerbestände durchsetzen. Aber bereits Mitte Februar 1982 wurde der Aufgabenbereich dieser Stelle stark verkleinert.

102.2 Der RH kritisierte diese Verringerung des Durchgriffsrechts.

102.3 Laut Stellungnahme habe der Vorstand die Werke durch die zentrale Logistikstelle lediglich unterstützen wollen.

102.4 Der RH wies auf die damit vorweg stark eingeschränkte Durchsetzung eines konzernweiten Logistikkonzeptes hin.

103. Im Zuge der Erstellung des UK 90 hatte ein Berater Vorschläge für ein einheitliches Logistiksystem unterbreitet, welche im wesentlichen der Aufgabenstellung, die Jahre zuvor von der Logistikstelle wahrgenommen werden sollte, entsprachen.

Trotz einer neuerlichen Umstrukturierung dieser Stelle Anfang 1986 wies das im Rahmen des UK 90 verfolgte Logistikprojekt Ende 1986 bereits erhebliche Verzögerungen auf. Schließlich wurde Anfang 1987 diese Stelle abermals umorganisiert und die Projektarbeit auf das Werk Steyr beschränkt.

104.1 Parallel zur Schaffung der zentralen Logistikstelle wurde seit 1982 sowohl im Wälzlagerwerk als auch im Hauptwerk Steyr die Logistik jeweils von einer eigenen Abteilung wahrgenommen.

Im Hauptwerk Steyr erreichte die Logistik nicht annähernd die in sie gesetzten Erwartungen. Mangels eines Werkskonzeptes entstanden Insellösungen mit einer hohen Planungsunsicherheit, was in der Fertigung zu Fehlteilen führte. So kam es dazu, daß in einem Monat mehr als die Hälfte der ausgebrachten Lkw unvollständig montiert war. Das Fehlen einer wirkungsvollen Kapazitätsplanung führte auch zu Belastungsschwankungen in den Werkstätten.

Erst zum Jahresende 1987 stellte die Logistikabteilung in Steyr ein Werkslogistikkonzept fertig.

104.2 Der RH kritisierte die lange Verzögerung.

105.1 Das Werk Graz hatte aufgrund seiner langjährigen Kooperation mit internationalen Konzernen schon sehr früh den Materialfluß dem seiner Partner angeglichen. Ausgenommen davon war jedoch die Durchlaufsteuerung für die Eigenfertigung. Da sie dem Fertigungsbereich zugeordnet war, fehlte ein durchgängiger Informationsfluß durch sämtliche Bereiche.

105.2 Ähnlich wie im Werk Steyr vermißte der RH auch bei der Eigenfertigung in Graz wichtige Steuerungselemente, weshalb personelle und maschinelle Kapazitätsanpassungen nur ungenügend erfolgen konnten und die Durchlaufzeiten der Aufträge entsprechende Reserven aufwiesen.

Der RH regte an, die Logistik im Werk Graz als bereichsübergreifende Informations- und Steuerungseinheit aufzubauen.

Motor M1 und Motorenwerk in Steyr

106.1 1978 nahm die SDP die Entwicklung des M1, eines schnellaufenden Leichtdieselmotors mit Monoblock (Entfall der Zylinderkopfdichtung) und Pumpendüse auf. Die Schätzung der Gesamtentwicklungskosten stieg von 290 Mill S (1978) auf 780 Mill S (1982); tatsächlich wurden bis Ende 1989

– wenn auch nicht allein durch die SDP – etwa 920 Mill S für den Motor und die Pumpendüse aufgewendet.

Die technische Zielsetzung eines leisen, leichten und verbrauchsgünstigen Antriebes konnte bis 1988 vor allem wegen der sich verschärfenden Abgasgesetze nicht vollständig erreicht werden. Die am Projektbeginn für 1981/82 vorgesehene Serienreife war auch nach nunmehr zehnjähriger Entwicklungszeit nur teilweise nachgewiesen.

Die mit einem deutschen Fahrzeughersteller gemeinsam vorgesehene Großserienfertigung des M1 für Pkw kam 1982 mangels Entwicklungsfortschritt nicht zustande. Kurz danach mußte die gemeinsame Weiterentwicklung des M1 wegen Uneinigkeit der Partner über das Einspritzsystem aufgelöst werden. Trotz seinerzeit erkannter Unwirtschaftlichkeit einer künftigen Kleinserienfertigung führte die SDP das M1-Projekt bis heute fort, wobei Abbruchmeilensteine – von Beratern vorgeschlagen und vom Vorstand beschlossen – verschoben wurden. Dies führte zu einem ungedeckten Aufwand alleine der SDP einschließlich Förderungsmittel von zusammen über 720 Mill S.

106.2 Der RH kritisierte die viel zu niedrige Kostenschätzung bei Beginn des Projektes, obwohl der Erfahrungswert für die Entwicklung eines neuen Motors damals bereits mit rd 1 Milliarde S bekannt war. Diese zu niedrige Kostenschätzung führte zu einer Erhöhung der Projektkosten auf das Dreifache. Wenn schon die Trennung vom Partner mangels Einigkeit über die Entwicklungsstrategie unvermeidbar war, so hätte die SDP das Projekt 1982 einstellen müssen, weil ein Alleingang bei Entwicklung und Fertigung wirtschaftlich nicht vertretbar war. Der RH kritisierte die Weiterentwicklung, welche bisher noch zu keiner ausreichenden wirtschaftlichen Umsetzung geführt hat.

106.3 In ihrer Stellungnahme aus Ende 1989 gab die SDP bekannt, sie habe vor kurzem Lizenz-, Engineering- und Lieferverträge abgeschlossen. Dabei sei aus heutiger Sicht aufgrund der mit einem Bootsmotorenhersteller festgelegten Preise und Bedingungen für die hochwertige Bootsvariante des M1 eine Kleinserienfertigung von etwa 4 000 Stück durchaus wirtschaftlich vertretbar. Die Erzeugung solle 1991 im Werk St. Valentin anlaufen. Dies bestätigte den Erfolg aus der Weiterführung des M1-Projektes.

106.4 Nach Ansicht des RH erscheint es selbst aus heutiger Sicht kaum möglich, mit einer Kleinserienfertigung den vollen bisherigen hohen Entwicklungsaufwand des M1 über den Markt zu verdienen.

107.1 Seit 1978 war die SDP gemeinsam mit einem deutschen Kfz-Hersteller zu gleichen Teilen Eigentümer einer Gesellschaft zur Motorenherstellung in Steyr, deren Geschäftsführung jedoch überwiegend der Partner bestimmte. Während die SDP die Gesellschaft bei der Bereitstellung der Grundstücke und Förderungsmittel unterstützte, wickelte der Partner während des Baues des Werks die Auftragsvergabe über mehrere Milliarden S ab. Besondere Bedeutung gewann diese Ungleichheit der Partner, als es der SDP nicht gelang, das Entwicklungsrisiko am M1 in Form der Einbringung in die gemeinsame Tochtergesellschaft mit dem Partner zu teilen.

Steigende Investitionen und der nicht produktionsreife M1 erhöhten den Kapitalbedarf der Tochtergesellschaft in einem Ausmaß, daß die SDP AG Anfang 1982 kurzfristig aus der Gesellschaft gegen Rückzahlung des eingebrachten Kapitals ausscheiden mußte.

107.2 Der RH bemängelte, daß der Zusammenarbeitsvertrag aus 1978 mit dem Partner eine spätere Einbringung des M1 in die gemeinsame Gesellschaft und die Abgeltung der Entwicklungskosten durch diese zwar grundsätzlich vorsah, die Einzelregelung jedoch einem später abzuschließenden Einbringungsvertrag vorbehalt. Somit blieb das Entwicklungsrisiko voll bei der SDP und diese erhielt zwar ihren Kapitalanteil zurück, aber keine Beteiligung des Partners am Entwicklungsaufwand bis zur Trennung. Nicht zuletzt kritisierte der RH, daß sowohl der Zusammenarbeitsvertrag als auch die spätere Auflösungsvereinbarung erst nachträglich dem AR zur Genehmigung vorgelegt worden waren.

107.3 Laut Stellungnahme seien beide Verträge ausdrücklich erst nach Genehmigung durch den AR in Kraft getreten.

107.4 Nach Ansicht des RH wären diese Verträge in Anbetracht ihrer Bedeutung und in Anbetracht der Präjudizierung bzw Einschränkung des Entscheidungsspielraumes des AR vor der Unterzeichnung diesem vorzulegen gewesen.

Vergütungen für AR-Mitglieder

108.1 Die gewählten AR-Mitglieder der SDP erhielten letztmalig für 1981 eine ergebnisabhängige Tantième und letztmalig für 1983 eine AR-Vergütung. Die Aufwendungen dafür erreichten nach 4 Mill S (für 1980) für 1983 immerhin noch 1,6 Mill S. Danach fielen nur mehr Sitzungsgelder an.

108.2 Der RH kritisierte die seinerzeitige Höhe der Aufwendungen und die Tatsache, daß auch noch in Verlustjahren, wenn auch in verringertem Ausmaß, Vergütungen ausbezahlt worden waren.

108.3 In der Stellungnahme wurde eingewendet, daß erhebliche Verringerungen der Zahlungen erfolgt waren, wobei aber auf eine gewisse Stetigkeit Bedacht genommen worden war.

108.4 Der RH verblieb bei der Ansicht, daß die Leistungen an sich zu hoch bzw die Absenkungen in zu geringem Ausmaß und zu spät erfolgt waren. Die Begründung mit der Stetigkeit der Auszahlungen erschien angesichts der bekannt schlechten wirtschaftlichen Lage der SDP – die Bilanzgewinne ab 1980 stammten nur mehr aus Rücklagenauflösungen – nicht stichhäftig.

109.1 Der RH empfahl im Fall künftiger Auszahlungen eine Abfuhr der Bezüge von AR-Mitgliedern, die der CA-BV angehören, an die Bank.

Die SDP erachtete die Wahrnehmung der AR-Funktion für die Mitglieder des CA-BV-Vorstandes als eine zusätzliche Belastung, die abgegolten werden sollte. Eine Ausschüttung von der SDP AG an die CA-BV würde steuerliche Probleme mit sich bringen.

Der RH verwies demgegenüber auf das hohe Einkommensniveau der Bankbranche, auf den derzeitigen Trend zum Abbau von Doppelinkommen und darauf, daß der Konzernbereich einen nicht unwichtigen Teil der Geschäftspolitik der CA-BV selbst darstellt und somit dem laufenden Geschäft der Bank zugerechnet werden müßte.

Vorstandsbezüge

110. Die Aufwendungen der SDP für die Bezüge ihres Vorstands (einschließlich Pensionisten) schwankten zwischen 20 Mill S (1978) und 31 Mill S (1981); 1987 betragen sie 25 Mill S. Unter Einbeziehung der Sachkosten wies die Kostenstelle Vorstand – nach 90 Mill S (1986) – im Jahr 1987 67 Mill S aus.

111.1 Der durchschnittliche Vorstandsbezug erreichte 1987 eine beträchtliche Höhe. Eine Erfolgsabhängigkeit der Vorstandsentgelte war nur in einem sehr geringen Ausmaß gegeben.

111.2 Der RH kritisierte die Höhe der Vorstandsbezüge und vermißte eine wirklichkeitsnahe Einstellung etlicher ehemaliger Mitglieder dieses Gremiums zum Verhältnis zwischen dem erforderlichen wirtschaftlichen Erfolg und einer entsprechenden Entlohnung. Ferner hatte die CA-BV bei der Auswahl etlicher Vorstandsmitglieder – trotz zugestandener sorgfältiger Prüfung der Eignung aller Kandidaten durch den Vorstand der CA-BV – in einigen Fällen keine glückliche Hand bewiesen.

Der RH hielt jedoch fest, daß diese Einstellung in letzter Zeit auf einige Vorstandsmitglieder nicht zutraf und daß das nun einmal gegebene überhöhte Gehaltsniveau bei neu eingetretenen Vorstandsmitgliedern zum Großteil übernommen wurde.

Der RH empfahl eine Umgestaltung der Bezugsregelungen unter dem Gesichtspunkt einer größeren Erfolgsabhängigkeit.

111.3 Laut Stellungnahme seien unter Berücksichtigung von Größe und Bedeutung der SDP sowie des Marktwertes von Spitzenmanagern die Bezüge nicht überhöht gewesen.

111.4 Der RH verblieb bei seiner Ansicht, daß die Bezüge überhöht waren.

112.1 Für einen ehemaligen langjährigen Generaldirektor (GD) übernahm die SDP anlässlich der Errichtung eines Einfamilienhauses einen beträchtlichen einmaligen Kostenbeitrag in der Höhe von 57 vH seines bisherigen Gesamtjahresbezugs (siehe TB 1987 Abs 65.30). Das Grundstück, auf dem das Haus

errichtet worden war, mietete der GD von der CA-BV. Für den Verzicht auf seine bisherige Dienstwohnung erhielt er ab 1979 von der SDP eine monatliche Sonderzulage in Höhe von jährlich 40 vH seines bisherigen Gesamtjahresbezuges.

Nachdem die von diesem GD vorgelegten Konzepte bereits jahrelang beträchtliche Zielverfehlungen aufwiesen, löste die SDP einvernehmlich das Dienstverhältnis mit ihm 1986 um nur vier Monate vorzeitig. Dabei erhielt er eine Sonderzahlung, welche die Ermessensremunerationen der übrigen Vorstandsmitglieder wesentlich überstieg, obwohl ein wirtschaftlicher Erfolg dem nicht gegenübergestellt werden konnte. Die Abfertigung machte mehr als ein Jahresgehalt aus, weil noch vier Monatsbezüge bis zum Ablauf des Dienstverhältnisses zu berücksichtigen waren. Der ursprüngliche vertragliche Anspruch hatte lediglich sechs Monate betragen. Ferner wurden Vergünstigungen in Abweichung zu dem zuvor vertraglich bestehenden Pensionsanspruch gewährt.

Darüber hinaus schloß die SDP mit diesem ehemaligen GD einen Konsulentenvertrag ab, und zwar zu einem Honorar, das nur geringfügig unter seinem bisherigen Vorstandsgehalt lag. Es war zwar als Anzahlung auf eine allfällige Erfolgsbeteiligung bezeichnet, aufgrund der vertraglichen Formulierung jedoch ein Fixentgelt ohne notwendigen Erfolgsnachweis. Mit Mai 1988 wurde schließlich dieser Konsulentenvertrag in einen Dienst- und Pensionsvertrag als Geschäftsführer der SDP SFZ umgewandelt. Er erhielt dadurch neben seinem Pensionsanspruch aus dem ehemaligen Vorstandsverhältnis einen weiteren Pensionsanspruch. Aufgrund der Weiterbeschäftigung waren bisher allerdings noch keine Pensionszahlungen angefallen.

112.2 Der RH konnte für die Vorgangsweise bei der Errichtung des Einfamilienhauses durch den GD keine wirtschaftliche Rechtfertigung erkennen. Daher kritisierte der RH sowohl die Gewährung des Baukostenzuschusses als auch die Formalregelung zur Abgeltung der Dienstwohnung, welche zu einer wesentlichen Erhöhung der Bezüge geführt hatte.

Der RH erachtete auch die derart großzügige Lösung des Dienstverhältnisses mit einem nach teilweisen Anfangserfolgen weniger erfolgreichen Manager als äußerst unangemessen. Da bereits in den letzten Jahren der Aktivzeit des ehemaligen GD das Verhältnis zwischen erbrachtem Erfolg und dem der SDP angelasteten Aufwand in einem deutlichen Gegensatz standen, erschienen die umfangreichen finanziellen Zugeständnisse der Lösungsregelung bzw für die Wiedereinstellung sachlich nicht begründet. Dagegen sprachen die wirtschaftliche Lage des SDP-Konzerns sowie die einschneidenden Zugeständnisse, die vom sonstigen Personal gefordert wurden. Letztlich enthielt der hohe seinerzeitige Aktivbezug des ehemaligen langjährigen GD auch die Risikoprämie für eine allfällige vorzeitige Beendigung des Dienstverhältnisses ohne weiterlaufende Versorgung in voller Höhe.

Der RH kritisierte weiters, daß aus dem Abschluß des Konsulentenvertrages und des späteren Geschäftsführervertrages dem SDP-Konzern Kosten für einen gleichsam weiteren Vorstandsbezug anfielen, die später dann auf die SDP SFZ überwälzt wurden. Die Regelung in diesem Fall stand im Gegensatz zu jener bei den allgemeinen Pensionszusagen, gemäß der die Belegschaft erhebliche Kürzungen hinzunehmen hatte.

112.3 In der Stellungnahme begründete die SDP den Kostenbeitrag für das Haus und die Sonderzulage mit der Einrichtung eines umfangreichen Sicherheitssystems und Einrichtungen für Repräsentationszwecke. Die Sonderzulage erreichte aus steuerlichen Gründen eine derartige Höhe, weil dem Dienstnehmer kein zusätzlicher Aufwand aus Pachtschilling und Zinsen des Bau-Darlehens erwachsen sollte.

Hinsichtlich der Weiterbeschäftigung wurde auf die hohe Sensibilität des Militärgeschäfts hingewiesen, auf das Wissen des ehemaligen GD in diesem Bereich und auf seinen inzwischen erzielten Teilerfolg.

112.4 Der RH bezweifelte die Angemessenheit der Investitionen anlässlich des Baues des Einfamilienhauses, wobei dem Dienstnehmer durchaus auch ein höherer Eigenbeitrag zuzumuten gewesen wäre. Für die Übernahme von Finanzierungskosten, die aus steuerlichen Gründen zu einem unverhältnismäßig hohen Aufwand der SDP führten, konnte der RH keine Begründung erkennen, zumal auch von der CA-BV unmittelbar weitere Begünstigungen gewährt worden waren (siehe auch TB 1987 Abs 65.30).

Da nach Ansicht des RH, wie oben dargestellt, die Probleme der SDP SFZ ungelöst geblieben sind, erschien eine Weiterbeschäftigung des vormaligen GD in diesem Bereich mit Bezügen auf Vorstandshöhe sachlich nicht gerechtfertigt.

32

113. Der AR der SDP AG bestellte 1986 den bisherigen Vorstandsvorsitzenden einer großen verstaatlichten Unternehmung zu äußerst günstigen Bezugs- und Pensionsregelungen zum neuen GD der SDP. Kurz darauf wechselte er in die österreichische Bundesregierung. Die CA-BV sicherte ihm eine entsprechende Wiederverwendung mit einem analog geltenden Dienstvertrag in einer Konzernunternehmung der CA-BV zu.

114. Als Nachfolger bestellte der AR den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden einer ausländischen Konkurrenzfirma zum GD der SDP. Seine Bezüge entsprachen der mit seinem nur kurz im Amt befindlichen Vorgänger ausgehandelten Regelung; gegenüber dem Grundgehalt seines Vorgängers war ein Anstieg um 60 vH festzustellen.

115.1 Die Bezüge des ehemaligen GD-Stellvertreters (GD-Stv) der SDP wurden anlässlich der Neubestellung des ehemaligen kurzfristigen GD 1986 erheblich, nämlich um ein Drittel, angehoben.

Die SDP AG errichtete auf einem Grundstück im Eigentum einer Verwandten des GD-Stv für ihren Dienstnehmer einen Wohnhauszubau als Superädifikat und räumte ihm eine Option auf späteren Erwerb des Zubaus ein. Das von ihm zu leistende Benützungsentgelt erhielt er in Form einer Sonderzulage in doppelter Höhe ausbezahlt.

Nach der Wiederbestellung dieses GD-Stv im Jahr 1986 bis Mitte 1991 kam es zu einer einvernehmlichen Lösung des Vertrags zur Jahresmitte 1988. Noch ohne Pensionszahlungen flossen dem GD-Stv aus der einvernehmlichen Lösung Zahlungen in vierfacher Höhe seines bisherigen Jahresgehaltes zu.

115.2 Der RH kritisierte die Höhe der Bezüge, die Übernahme der Bauführung und die Finanzierung des privaten Wohnhauses des GD-Stv durch die SDP und deren erhöhten Aufwand aus der Sonderzulage. Er lastete darüber hinaus dem AR und insb dem Präsidium des AR an, daß man es nicht nur beim ehemaligen langjährigen GD, sondern auch beim ehemaligen GD-Stv verabsäumt hatte, rechtzeitig klare Verhältnisse zu schaffen.

116.1 Bei anderen ehemaligen Vorstandsmitgliedern stellte der RH Anfang 1988 großzügige Wohnungsregelungen auch im Zusammenhang mit Reisetätigkeiten sowie teure Trennungslösungen und Pensionsregelungen fest. In einem Fall wurden großzügig Jagdmöglichkeiten bereitgestellt.

116.2 Angesichts der weitgehenden Erfolglosigkeit dieser ehemaligen Vorstandsmitglieder und der wirtschaftlich äußerst ungünstigen Lage der SDP AG hielt der RH die umfangreichen finanziellen Zugeständnisse für nicht angemessen. Die Bereitstellung einer nachhaltig genutzten Jagdmöglichkeit insb für ein Vorstandsmitglied war nicht der Aufgabenstellung einer auf erwerbswirtschaftliche Ziele ausgerichteten Unternehmung zuzurechnen.

116.3 Laut Stellungnahme können günstige Wohnungsregelungen die Belastung der Vorstandsmitglieder aus Dienstreisen zwar mildern, aber nicht gänzlich abgelten. Bei Trennungen sei auf die lange Dienstdauer bei der SDP Rücksicht genommen worden. Ferner sei eines der einem Vorstandsmitglied verpachteten Jagdgebiete zum Bejagen nur beschränkt tauglich gewesen.

116.4 Der RH verblieb angesichts der damaligen wirtschaftlichen Lage der SDP bei seiner Meinung.

117.1 Ein ehemaliges Vorstandsmitglied erhielt seinerzeit Zahlungen, die beträchtlich über seine vertraglichen Ansprüche hinausgingen. Trotzdem setzte es weitere Forderungen durch, indem es dem AR eine Bereitschaftserklärung zur einvernehmlichen Lösung seines Dienstverhältnisses mit zahlreichen ihm zukommenden Vergünstigungen unterbreitete. Der AR gewährte dem Vorstandsdirektor hierauf ein Gehalt, das 1984 beinahe die Höhe jenes des ehemaligen GD-Stv erreichte.

Dieses ehemalige Vorstandsmitglied hatte innerhalb der verschiedenen Führungsebenen große Schwierigkeiten, sich durchzusetzen. Mitte 1985 legte es seine Funktion zurück. Es erhielt einen bis 1990 laufenden Konsulentenvertrag für das M1-Projekt.

117.2 Der RH kritisierte die Nachgiebigkeit des Präsidiums des AR bei den Gehaltsverhandlungen und hielt die umfangreichen Begünstigungen für sachlich nicht gerechtfertigt. Schließlich war für das Zugeständnis des Konsulentenvertrages keine wirtschaftliche Begründung erkennbar.

117.3 Laut Stellungnahme sei der AR zum damaligen Zeitpunkt der Meinung gewesen, daß das weitere Wirken des ehemaligen Vorstandsmitglieds für die SDP von Vorteil wäre. Am M1-Projekt habe besonderes Interesse bestanden; diesem Projekt dürfte nunmehr nach Erhalt eines Erstauftrags der Durchbruch gelungen sein.

117.4 Der RH hielt dem entgegen, daß sich eine Amortisation der vollen Entwicklungskosten weder aus der Sicht 1985 noch – trotz des bescheidenen verspäteten Anfangserfolgs – aus heutiger Sicht abzeichnet.

118.1 Ein anderes ehemaliges Vorstandsmitglied erhielt nach der Nichtverlängerung seines Mandats 1985 einen Vorstandsvertrag mit gleichen Bezügen bei einer Tochtergesellschaft der SDP. Nach nur 14 Monaten kam es dort zur einvernehmlichen Lösung auch dieses Dienstverhältnisses. Für die vertraglichen Ansprüche sowie eine Rückdeckungsversicherung der Pensionsverpflichtung erreichten die Aufwendungen der Tochtergesellschaft neben den laufenden Vorstandsbezügen mehr als das 6 1/2-fache eines Jahresgehalts dieses ehemaligen Vorstandsmitgliedes.

118.2 Der RH kritisierte auch anhand dieses Beispiels die Höhe der Kosten des Vorstandsmitgliedes, die zumeist auf mißglückte organisatorische Maßnahmen sowie auf das überhöhte Bezugsniveau zurückzuführen war. Verschiedene Handlungen zeigten, daß der Erwartungsmaßstab, der an das Verhalten eines Vorstandsmitgliedes zu legen ist, nicht erreicht wurde. Umso mehr war die Höhe der verlorenen Aufwendungen aus den Fehlgriffen und den daraus herrührenden Trennungsvereinbarungen zu beanstanden.

119.1 Anläßlich der Bestellung eines Vorstandsmitgliedes im Mai 1988 genehmigte der Vorstand den Ankauf eines Autos um 750 000 S trotz der bedrohlichen wirtschaftlichen Lage der SDP. Ausscheidende Vorstandsmitglieder konnten Dienstautos zum Restbuchwert anstatt zum Zeitwert kaufen. Zusätzlich gewährte die SDP dafür Angestelltenkonditionen, welche ansonsten nur für Handels-Pkw (eigener Alleinimport) galten. Als Garagenwagen (bis 1985/86) bzw für Jagdzwecke standen einige Geländewagen auch den Vorstandsmitgliedern zur Verfügung.

119.2 Der RH kritisierte den Betrieb des Pkw-Fuhrparks des Vorstands; er hielt bereits die Anschaffungskosten für überhöht und auch die Vergünstigungen beim Verkauf für nicht mit wirtschaftlichen Grundsätzen vereinbar.

120.1 Die SDP verfügte über einige Jagden, welche beträchtliche Kosten verursachten. Auf einem dieser Jagdgebiete errichtete sie ein äußerst kostspielig ausgestattetes Jagdhaus, welches neben Kunden auch leitenden Angestellten der SDP, der CA-BV und der CA-BV-Konzernbetriebe zur Verfügung stand. In anderen Jagdgebieten übten neben Kunden auch Vorstandsmitglieder die Jagd aus oder wurden Abschüsse an Privatpersonen, die nicht zum Kundenkreis zählten, vergeben.

120.2 Der RH kritisierte die Höhe der vertraglich langfristig festgelegten Kosten der Jagd sowie eine Überschreitung bei den ursprünglich vorgesehenen Errichtungskosten des Jagdhäuses. Die lange Zeit vertretene Linie des Vorstands von SDP und CA-BV zur Jagd erschien in Anbetracht der wirtschaftlichen Schwierigkeiten der SDP längst überholt.

120.3 Laut Stellungnahme der SDP wäre bei der größten Jagd das vereinbarte wertgesicherte Abschußentgelt je ha als vorteilhaft zu bezeichnen. Der wesentliche Teil der Überschreitung der Gesamtkosten des Jagdhäuses sei auf Auflagen zwingender rechtlicher Natur zurückzuführen und die Ausstattung hätte sich an den Ansprüchen der Gäste auszurichten. Die Anwesenheit von leitenden Angestellten sei dienstlich bedingt gewesen, diese hätten aber nicht selbst gejagt. Kleinere Jagden waren 1988 vorzeitig aufgelöst bzw seit rd zehn Jahren verpachtet worden.

120.4 Der RH hielt dem die Gesamthöhe der ungedeckten Kosten entgegen und bezweifelte auch, daß rechtliche Auflagen zum größten Teil nicht voraussehbar waren. Zwischen wirtschaftlicher Lage der SDP und dem Erscheinungsbild nach außen, das sich durch Jagd und Jagdhaus ergab, bestand eine erhebliche Kluft.

Personalwesen

121. Im SDP-Konzern hat die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten zwischen 1978 und 1989 um rund ein Drittel von 16 767 auf 10 804 Mitarbeiter abgenommen. Bei gesunkenem Gesamtstand hat sich der Anteil der Angestellten von 22 vH auf 26 vH erhöht.

122.1 Auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung aus 1982 führte die SDP ständig kurzfristige Anpassungsmaßnahmen an die schwankende Kapazitätsauslastung durch. Die SDP mußte beträchtliche finanzielle Zugeständnisse machen und in zahlreichen Verhandlungen mit den Betriebsräten versuchte man Auswege zu finden, was sehr häufig in Kompromissen endete und lediglich eine Problemverlagerung in die Zukunft mit sich brachte. Auch politische Maßnahmen behinderten eine wirkungsvolle Arbeit im Personalbereich der SDP. So wurde 1984 in einer Klausurtagung der Bundesregierung in Steyr beschlossen, bevorstehende Kündigungen vorerst aufzuschieben und Ersatzmaßnahmen zu ergreifen; die Kündigungen wurden später nur zT verwirklicht. Ab Herbst 1986 setzte ein Programm ein, das den kurzfristigen Abbau von insgesamt 1 350 Beschäftigten an sämtlichen Standorten umfaßte. Dieses Ziel wurde im Mai 1987 erreicht. Für Ende 1989 war eine Verringerung um 2 200 Mitarbeiter gegenüber Ende 1986 geplant.

122.2 Der RH kritisierte die zu wenig durchschlagskräftige Personalpolitik bis Herbst 1986. Infolge der bis dahin vorrangig betriebenen allgemeinen Arbeitsplatzsicherung war es schließlich zur Gefährdung sämtlicher Standorte der SDP gekommen. Nach Ansicht des RH hätte es schon viel früher und wird es auch in der Zukunft noch zu einschneidenden strukturellen Änderungen kommen müssen.

123.1 Der Anteil des Personalaufwands am Nettoumsatz stieg von 1982 bis 1986, erst 1987 setzte eine gegenläufige Entwicklung ein.

123.2 Nach Ansicht des RH waren die stark personalabhängigen Fertigungsverfahren und -abläufe, die nicht leistungsgerechten Lohn- und Gehaltssysteme sowie festgeschriebene und erstarnte organisatorische Gegebenheiten bei der SDP ausschlaggebend für das geschilderte Mißverhältnis. Dazu kam, daß auch bei Auftragsrückgang der Beschäftigtenstand nicht entsprechend verringt wurde.

124.1 Im Jahr 1987 erreichte die SDP zuzüglich der vier großen Produktionstochtergesellschaften mit durchschnittlichen Personalkosten von 409 000 S, im Gesamtkonzern sogar von 416 000 S (1988: 430 000 S), einen Stand, der alle vergleichbaren Industrien zT sogar erheblich übertraf. Die Überzahlung über den kollektivvertraglichen Mindestbezug erreichte 1987 bei den Akkordlöhnen 68 vH, bei den Zeitlöhnen 47 vH und bei den Angestellten 29 vH, lag aber bei letzteren immerhin knapp unter dem österreichischen Durchschnitt.

124.2 Der RH kritisierte das Ausmaß der Mehrzahlung, das nicht in Einklang mit der äußerst schlechten wirtschaftlichen Lage der SDP zu bringen war. Es war der Unternehmungsleitung in den vergangenen Jahren nicht gelungen, in den Verhandlungen mit dem Betriebsrat die Kürzungen durchzusetzen, die für die Sicherung des Weiterbestands der SDP von entscheidender Bedeutung gewesen wären.

125.1 Bereits seit langen Jahren versuchte der Vorstand, Wege zur Kostensenkung im Personalbereich zu finden. Dies scheiterte jedoch zum Großteil an Einsprüchen des Betriebsrates. Erst 1988 konnte es zu teilweisen Einigungen kommen.

125.2 Der RH kritisierte die Verspätung um Jahre; bevor es überhaupt zur Inangriffnahme ernsthafter Bemühungen gekommen war, hatte es lange Zeit seitens des Vorstands am nötigen Nachdruck gemanget. Darüber hinaus behinderten politische Entscheidungen und Einflußnahmen eine betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Vorgangsweise erheblich.

126.1 Der SDP-Konzern wies einen großen Anteil höherer Führungskräfte auf. Wie in letzter Zeit durchgeführte Maßnahmen zeigten, war ein offensichtlicher Rationalisierungsbedarf vorhanden. Der Personalabbau war aber gleichzeitig von einem Abgang zum Teil sehr fähiger Kräfte begleitet.

126.2 Der RH führte den hohen Anteil an Führungskräften auf eine zu groß ausgelegte Organisation zurück.

127. Bei der Personalpolitik für Führungskräfte traten zahlreiche Einflußgrößen auf, welche eine einheitliche Behandlung der Mitarbeiter erschwerten, oft keine sachliche Grundlage hatten und die Koordination über die Personaldirektion erschwerten.

128.1 Insgesamt fielen für die Betriebsräte (BR) und deren Spesen zuletzt 1987 Kosten der SDP und deren vier verselbständigte Tochtergesellschaften von 52,5 Mill S an.

128.2 Angesichts der folgenden Feststellungen, aber auch angesichts der Beistellung von Dienstwagen für BR-Mitglieder erachtete der RH dies als stark überhöht.

129.1 Bei den Bezügen der freigestellten BR war eine sehr wohlwollende Behandlung festzustellen. Es war auch immer wieder zu Forderungen der BR gekommen, die Vergleiche zwischen einzelnen Arbeitnehmervertreter-Gruppierungen nutzten, ihre eigenen Bezüge zu verbessern. Wegen der überhöhten Bezüge erreichten Endabrechnungen einschließlich Abfertigung eine beträchtliche Höhe.

129.2 Das Arbeitsverfassungsgesetz sieht bei der Ausübung der gesetzlichen Rechte der BR ein Beschränkungs- und Benachteiligungsverbot bzw die Entgeltfortzahlung und die Wahrung der Aufstiegsmöglichkeiten vor; eine finanzielle Schlechterstellung ist also unzulässig. Da aber andererseits die Tätigkeit der BR ehrenamtlich geschehen soll, schließt dies zweifellos ein, daß den BR-Mitgliedern keinerlei Vorteile zugewendet und von ihnen auch nicht angenommen werden dürften. Der RH äußerte daher Bedenken gegen Begünstigungen, die keine Grundlage im Arbeitsverfassungsgesetz finden.

Der RH beanstandete die unverhältnismäßigen Lohn- und Gehaltserhöhungen, freiwilligen Abfertigungen und sonstigen Vergünstigungen als sachlich nicht gerechtfertigt, weil sie den Grundgedanken des Arbeitsverfassungsrechts nicht entsprachen. Diese Begünstigungen standen auch im deutlichen Gegensatz zu den hohen Opfern, welche die Belegschaft des SDP-Konzerns erbringen mußte und zT noch erbringen müssen wird.

Ausblick

130. Im April 1990 übermittelte der Vorstand der SDP eine Darstellung über die weitere Entwicklung des SDP-Konzerns, die nachstehend im Wortlaut wiedergegeben wird:

"Nach dem noch recht verlusthaften Geschäftsjahr 1987 konnte im Jahre 1988 eine substantielle Verbesserung der Ertragsverhältnisse in den meisten Geschäftsbereichen des SDP-Konzerns erreicht werden. Neben starken Verlustverringerungen im Nutzfahrzeugbereich erwirtschafteten die ab Jahresbeginn 1987 in der SDP-Fahrzeugtechnik GesmbH rechtlich verselbständigte ehemaligen Grazer Werke nach vielen Jahren namhafter Verluste wieder einen ansehnlichen Gewinn. Als ordentliches konsolidiertes Konzernergebnis wurde für 1988 ein Verlust von 470 Mill S (1987: 1 452 Mill S) ausgewiesen. Nach Berücksichtigung eines positiven außerordentlichen Ergebnisses (hauptsächlich stammend aus Liegenschafts- und Beteiligungsverkäufen) ergab sich ein Konzerngewinn von 465 Mill S.

Im Jahre 1989 konnte die Konzernsanierung erfolgreich fortgeführt werden. Der Konzernumsatz des Jahres 1989 liegt bei 14 Milliarden S und zeigt damit bei Berücksichtigung strukturmäßiger Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ein Umsatzplus von 1,59 Milliarden S bzw 12,9 vH. Dabei entfällt der größte Teil der Umsatzerhöhung, nämlich 1,3 Milliarden S, auf den Bereich Nutzfahrzeuge und Landmaschinen.

Nach langer Zeit konnte der SDP-Konzern 1989 insgesamt wieder einen ordentlichen Geschäftsgewinn erwirtschaften, der voraussichtlich bei rd 260 Mill S liegen wird. Dabei waren neben den positiven Auswirkungen der strukturorganisatorischen Änderungen der Vorjahre und den fortgesetzten Bemühungen zu weiteren Kostensenkungen insb die in den Exportmärkten erzielten Absatzerfolge von entscheidender Bedeutung. Alle Geschäftsbereiche des Konzerns, ausgenommen die Sparte Landmaschinen, wiesen wieder positive Ergebnisse auf.

Unbeschadet der 1989 erstmals wieder positiv gerierenden Sparte Nutzfahrzeuge wurde im September 1989 mit der MAN Nutzfahrzeuge AG eine Vereinbarung über den mehrheitlichen Verkauf dieser Geschäftssparte mit Wirkung vom 1. Jänner 1990 abgeschlossen. Nach Auffassung des Vorstandes

36

hätte die Sparte Nutzfahrzeuge in der bestandenen Größenordnung langfristig im internationalen Wettbewerb nicht bestehen können.

Mit dem Aufbau einer Kleinserienfertigung für den marinisierten M1 Motor wurde eine gute Basis für eine weitere erfolgreiche Entwicklung geschaffen. Ende 1989 verbleibt als letztes wesentliches Strukturproblem die Sparte Landmaschinen und die damit verbundene Antriebstechnik. Die diesbezüglich bereits seit längerem geführten Kooperationsgespräche sollten im Jahre 1990 erfolgreich finalisiert werden, so daß spätestens 1991 die Sanierung und Restrukturierung des SDP-Konzerns als abgeschlossen betrachtet werden könnte.

Nach Beendigung der Sanierungs- und Restrukturierungsphase wird der SDP-Konzern keinen Bedarf an spezifischen Zuschüssen der öffentlichen Hand mehr haben und seinen Finanzbedarf im Rahmen der dem Konzern zur Verfügung stehenden üblichen Quellen der Unternehmensfinanzierung decken können."

Anlagen

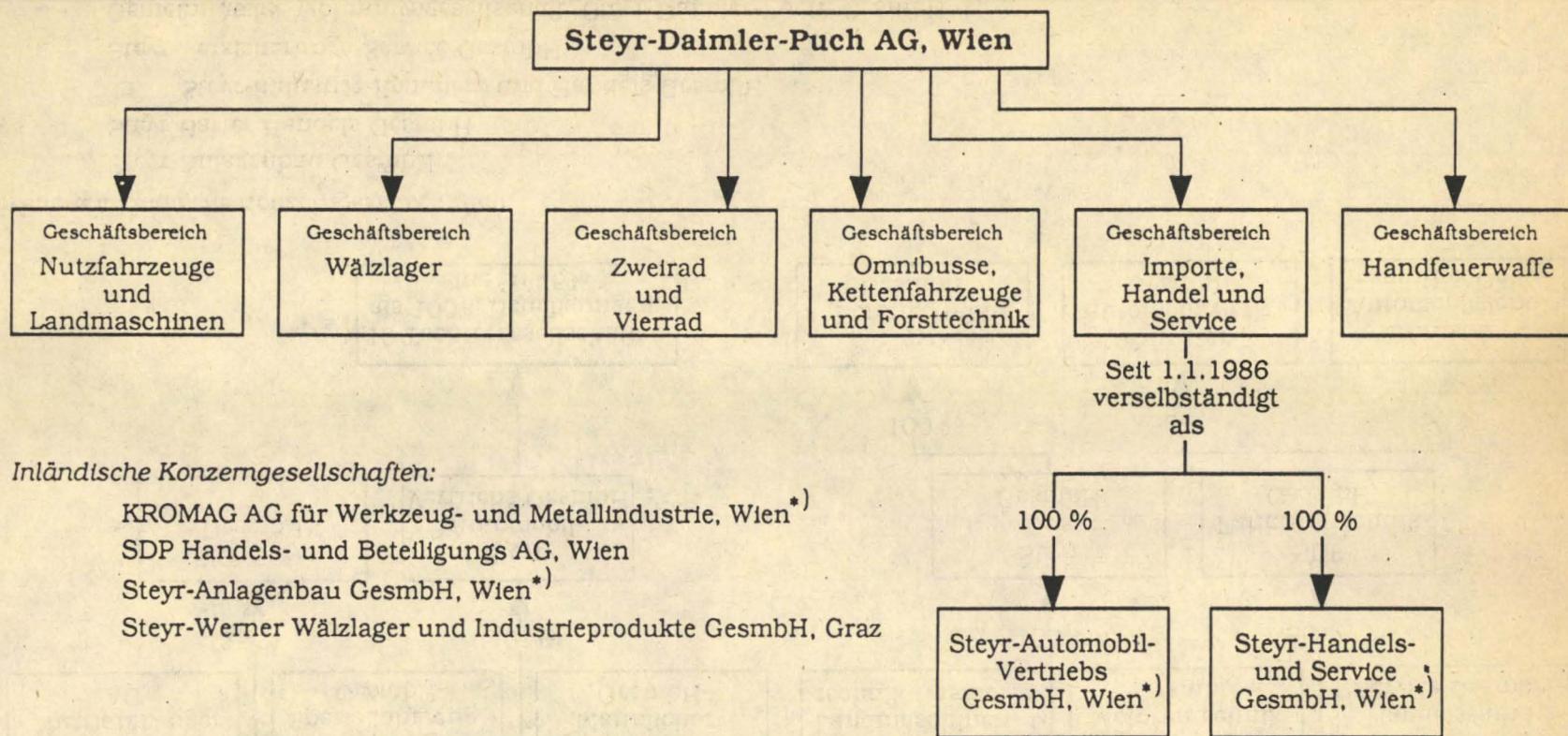
Wien, im Juni 1990

Der Präsident:

Dr. Tassilo Broesigke

Stand: 1985 bis Ende 1986

Anlage 1

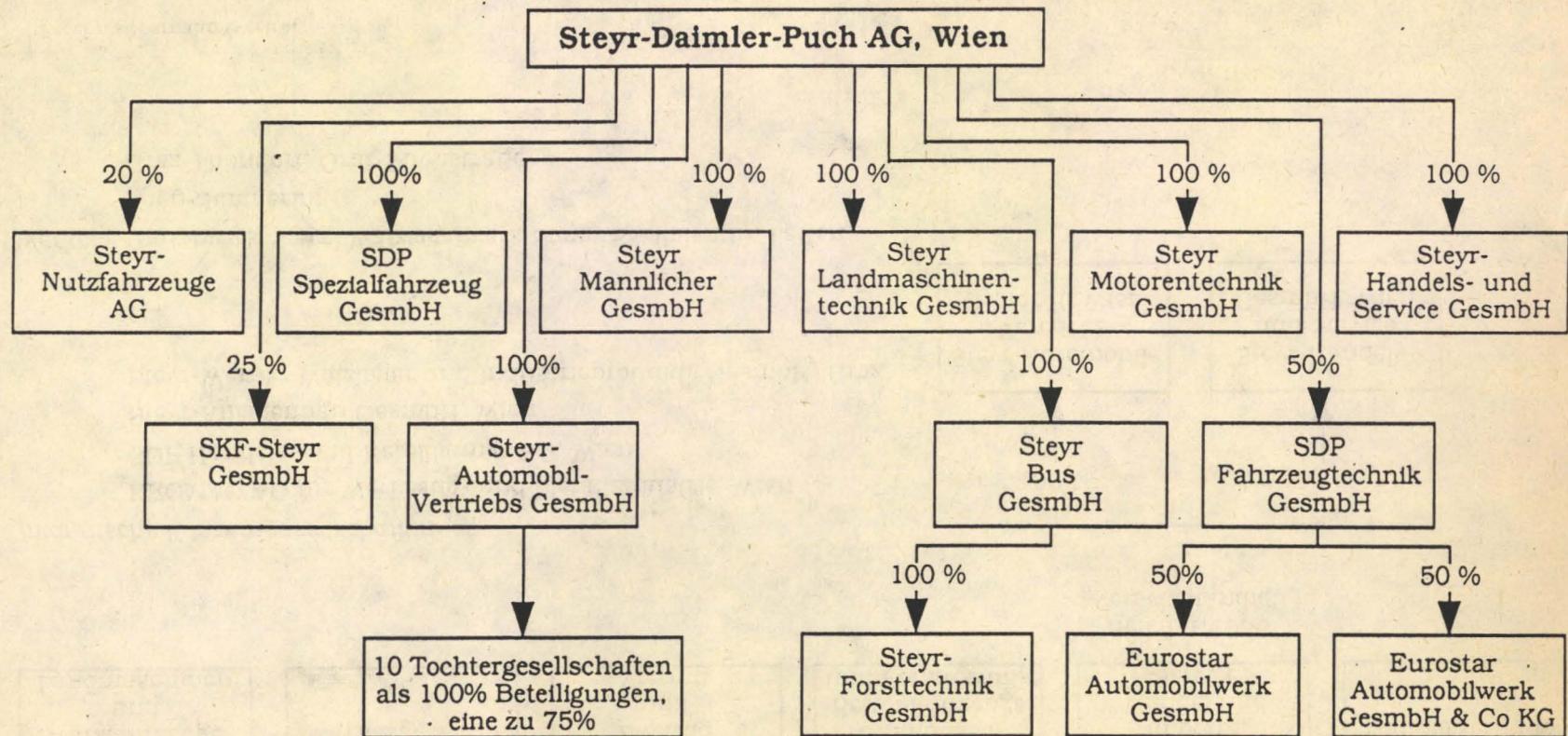


Werke: Hauptwerk Steyr, Wälzlagerwerk Steyr, St. Valentin, Letten
Wien-Simmering
Graz-Thondorf, Graz-Puchstraße

*) Ergebnisübernahmevertrag

Quelle: Geschäftsberichte 1985 und 1986

Stand: April 1990



Weitere inländische Konzerngesellschaften:

Steyr-Anlagenbau GesmbH

Steyr Barter Handels GesmbH

Steyr-Industrie-Kommerz und Handels GesmbH

Steyr-Versicherungs-Service GesmbH

Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft "Steyr-Daimler-Puch" GesmbH

Quelle: Beteiligungsmeldung der CA-BV

