

Zu III-49 der Beilagen zu den stenographischen Protokollen des Nationalrates XIV. GP

1977 -02- 0 1

Republik Österreich

Nachtrag

zum

Tätigkeitsbericht  
des Rechnungshofes

Verwaltungsjahr 1975



Wien 1977

Österreichische Staatsdruckerei

# Nachtrag

## zum

# Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes

## Verwaltungsjahr 1975

### Vorbemerkung

Der Rechnungshof hat im zweiten Absatz der Ziffer I der Vorbemerkungen zu seinem Tätigkeitsbericht betreffend das Verwaltungsjahr 1975 unter anderem ausgeführt, daß die Ergebnisse jener Prüfungen im Jahre 1975, die am 31. August 1976 noch nicht berichtsreif vorlagen, allenfalls noch in einen Nachtrag zu diesem Tätigkeitsbericht aufzunehmen sein würden.

Da die Überprüfungen des Rechnungshofes bei der Elin-Union Aktiengesellschaft für elektrische Industrie, Wien, der Austrian Airlines, Österreichische Luftverkehrs-Aktiengesellschaft, Wien, und der Austrian Airtransport, Österreichische Flugbetriebsgesellschaft m. b. H., zwischenzeitlich endgültig abgeschlossen werden konnten, wird darüber als Ergänzung des Tätigkeitsberichtes 1975 der folgende Bericht erstattet.

### Kapitalbeteiligungen des Bundes

#### Verwaltungsbereich des Bundeskanzleramtes

##### **Elin-Union Aktiengesellschaft für elektrische Industrie, Wien**

75.1. Im ersten Halbjahr 1975 prüfte der RH die Gebarung der Elin-Union Aktiengesellschaft für elektrische Industrie (kurz Elin) in der Zentrale in Wien-Penzing, in den Werken Wien-Brünner Straße, Weiz/Stmk., Haus im Ennstal/Stmk. und Möllersdorf/NÖ sowie im Außenbüro in Innsbruck. Wegen des Gebarungsumfanges und des langen Zeitraumes seit seiner letzten Überprüfung in den Jahren 1964 und 1965 befaßte sich der RH im Interesse einer zeitnahen

Berichterstattung hauptsächlich mit der Geschäftstätigkeit in den letzten sechs Jahren. Schriftliche Äußerungen des Vorstands und des Aufsichtsrats der Elin sowie des Vorstands der Österreichischen Industrieverwaltungs-Aktiengesellschaft (kurz ÖIAG) wurden zusammen mit den schriftlichen Gegenäußerungen des RH und dem Ergebnis der Besprechung mit dem Vorstand der Elin bei der Fertigstellung des Prüfungsergebnisses berücksichtigt. In seiner Stellungnahme bezeichnete der Vorstand der Elin die Behandlung der aufgezeigten Probleme und Mängel durch den RH als sachlich und „bemerkenswert detailliert“ und anerkannte den hohen Realisationswert der Anregungen des RH, die er zum Teil schon während der örtlichen Prüfung aufgegriffen habe. Zuzufolge der intensiven, mündlichen und schriftlichen Kontaktnahme der Prüfer mit den zuständigen Stellen während der Prüfung habe er sich darauf beschränken können, Mißverständnisse aufzuklären, Begründungen für die damaligen Handlungsweisen zu geben und unterschiedliche Meinungen entsprechend zu kommentieren.

#### Rechtliche und wirtschaftliche Entwicklung

75.2. Gegenstand des Unternehmens ist jede gesetzlich erlaubte Art gewerbsmäßiger Nutzung der Elektrotechnik. Dazu gehören die Produktion von Elektromotoren, Generatoren und Transformatoren einer weitgespannten Palette von Typen, Leistungen und Größen, die Projektierung und Ausführung insbesondere der elektrischen Ausrüstung von Schienenfahrzeugen, Industrieanlagen und Kraftwerken einschließlich Leitungsanlagen, die Herstellung von verschiedensten elektrischen Apparaten und Anlagen einschließlich der industriellen Elektronik, der Schweißtechnik, der Elektrothermie und der

2

Funktechnik, von Gießereiprodukten und Erzeugnissen der Wasserwerkstechnik sowie der Handel mit elektrischen Geräten des Haushaltssektors und der Unterhaltungselektronik überwiegend fremder Erzeugung.

**75.3.** Gemäß der ÖIG-Gesetz-Novelle 1969, BGBl. Nr. 47/1970, gingen die Anteilsrechte des Bundes mit Wirksamkeit vom 1. Jänner 1970 an in das Eigentum der ÖIAG über.

**75.4.1.** In Verfolgung der Bemühungen um Konzentration der verstaatlichten Elektroindustrie übernahm die Elin nach der 1959 durchgeführten Fusion mit der AEG-Union gemäß Verschmelzungsvertrag vom 11. Juli 1967 die Wiener Starkstromwerke Ges. m. b. H. (kurz WStW, früher Siemens-Schuckertwerke) per 1. Juli 1967. Im Rahmen dieses Konzentrationsvorganges wurden die vertrieblichen Zwecken dienenden Betriebsteile der WStW an die Siemens Ges. m. b. H., Wien, und die Fabriksanlage in der Siemensstraße sowie einige andere Liegenschaften in Floridsdorf an die Wiener Kabel- und Metallwerke AG veräußert; mit dem Haus Siemens hat die Elin nachstehende Verträge abgeschlossen: Grundsatzvereinbarung (Abgrenzung im Fertigungsbereich, Zusammenarbeit im Vertrieb), Rahmenvertrag (Gegenseitige Beratung und Know-how-Austausch), Schiedsvertrag und Konsortialvertrag (25%ige Beteiligung an der Wiener Kabel- und Metallwerke AG, der Holdinggesellschaft der österreichischen Siemensgruppe).

**75.4.2.** Das Grundkapital von 200 Mill. S wurde mit der Ausgabe neuer Aktien im Nominale von 10 Mill. S an die Republik Österreich für die Einbringung des Vermögens der WStW auf 210 Mill. S erhöht. Weiters erfolgte eine Kapitalerhöhung um 400 Mill. S auf 610 Mill. S; die zur Anmeldung der Kapitalerhöhung notwendige Barzahlung von 100 Mill. S hat das BM f. Finanzen in drei Raten bis Jahresende 1967 geleistet.

**75.5.** Im Juli 1969 erwarb die Elin sämtliche Aktien der EHT Aktiengesellschaft für Elektro-Heizungstechnik und wandelte diese nach Abschluß eines Ergebnisabführungsvertrages und Begründung eines Organschaftsverhältnisses in eine Gesellschaft m. b. H. um.

**75.6.1.** Mit der Kabel- und Drahtwerke AG schloß die Elin im Jahre 1970 nach Erhöhung ihrer Beteiligung auf mehr als 75% einen Organschaftsvertrag und einen Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag.

**75.6.2.** Gemäß Beschluß der Hauptversammlung vom 27. November 1970 wurden zur bilanzmäßigen Bereinigung der in den vorangegangenen Jahren eingetretenen Verluste mit Wirkung vom 31. Dezember 1969 an eine vereinfachte Kapital-

herabsetzung um 276 Mill. S auf 334 Mill. S durch Zusammenlegung von Aktien und gleichzeitig die Erhöhung des Grundkapitals durch Ausgabe neuer Aktien um 166 Mill. S auf 500 Mill. S durchgeführt.

**75.7.1.** Im Jahre 1971 erfolgte eine Neufassung der Siemens-Verträge; das Vertragswerk vom 29. Juni 1971 besteht aus dem Kooperationsvertrag (Ergänzung der Grundsatzvereinbarung aus dem Jahre 1967) sowie der Rahmenvereinbarung und dem Schiedsvertrag (im wesentlichen gleich wie 1967).

**75.7.2.** Ende 1971 veranlaßte die ÖIAG die Elin, ihr den 25%igen Anteil an der Siemens Aktiengesellschaft Österreich (vormals Wiener Kabel- und Metallwerke AG) zu verkaufen; daher wurde der neue Konsortialvertrag zur Regelung der gesellschaftsrechtlichen Beziehungen mit Siemens von der ÖIAG abgeschlossen.

**75.7.3.** Gleichfalls 1971 brachte die Wiener Schwachstromwerke Ges. m. b. H. ihr Gesellschaftsvermögen mit Ausnahme eines Gebäudes in Wien I. und ihrer Beteiligungen, insbesondere an der Siemens Aktiengesellschaft Österreich, in eine von der Elin erworbene Auffanggesellschaft ein, deren Firmenname in Wiener Schwachstromwerke Vertriebsgesellschaft m. b. H. (WSWV) geändert wurde.

**75.8.1.** Nach Verschmelzung der Wiener Schwachstromwerke Ges. m. b. H. im Jahre 1972 mit der ÖIAG durch Aufnahme hat diese ihren 50%igen Anteil an der WSWV an die Elin verkauft. Anschließend wurde mit Verschmelzungsvertrag vom 25. September 1972 die WSWV durch Aufnahme mit der Elin fusioniert.

**75.8.2.** Die schließlich 1972 zur Eintreibung der von der fusionierten WSWV übernommenen Forderungen von der Elin gegründete 100%ige Tochtergesellschaft „Wiener Schwachstromwerke Gesellschaft m. b. H.“ ist rechtlich keine Nachfolgerin der früheren Gesellschaften dieses und ähnlichen Namens.

**75.9.** Mit Wirkung vom 1. April 1974 an wurde ein fünftes Vorstandsmitglied bestellt. Am 24. November 1975 hat der Aufsichtsrat die mit dem Präsidium des Aufsichtsrats getroffenen Vereinbarungen über die Zurücklegung des Vorstandsmandates mit sofortiger Wirkung einstimmig zur Kenntnis genommen.

**75.10.** Die Bruttoerlöse (ohne Zinsen) stiegen bei stagnierenden Exporterlösen nach einem Rückgang um 5,5% auf 1 430 Mill. S im Jahre 1965 auf 1 823 Mill. S im Jahre 1968. Der Personalstand konnte von 8 251 Dienstnehmern Ende 1965 nach einer durch die Aufnahme der WStW im Wege der Verschmelzung bedingten Erhöhung von 8 006 Ende 1966 auf 9 127 Ende 1967 auf 7 845 Ende 1968 gesenkt werden.

In den Jahren 1965 bis 1968 hat die Elin 351 Mill. S im Sachanlagevermögen aktiviert, von denen allein auf die Errichtung des neuen Bürohauses für die Zentrale in Wien-Penzing 180 Mill. S entfielen. Auf technischem Gebiet waren besonders die Fertigstellung des 750 000-Volt-Transformator-Prüffeldes und Laboratoriums in Weiz sowie die Aufnahme der Fertigung von 500-kV-Transformatoren bemerkenswert; die ersten zwei 500-kV-Drehstrom-Transformatorbänke mit einer Dauerbelastung von je 1 334 MVA wurden 1965/66 an die Tennessee Valley Authority (USA) ausgeliefert.

75.11. In den folgenden drei Jahren erhöhten sich bei stärker gestiegenen Exporterlösen die Bruttoerlöse und erreichten 2 360 Mill. S im Jahre 1971. Nach dem 1969 beendeten Abbau des aus den Fusionen aufgetretenen Personalüberhangs wurde im Jahre 1970 die Anzahl der Beschäftigten im Einklang mit dem wachsenden Verkaufsvolumen um 119 Dienstnehmer auf 7 258 Ende 1970 leicht angehoben; Ende 1971 ergab sich ein Personalstand von 7 226 Mitarbeitern. In diesen drei Jahren aktivierte die Elin 387 Mill. S im Sachanlagevermögen, von denen 182 Mill. S auf die Errichtung der Fabrik Brünner Straße und 126 Mill. S auf die Ausbau- und Rationalisierungsmaßnahmen (u. a. Bau einer Schwerlasthalle) in der Fabrik Weiz entfielen. Auf technischem Gebiet sind die für den Bau der stärker gefragten Rohrturbinengeneratoren für Flußkraftwerke geschaffenen Voraussetzungen und der Ausbau der Regel-, Steuer- und Leistungselektronik in der Kraftwerkstechnik und für industrielle Fertigungen anzuführen.

75.12. Das Jahr 1972 brachte vor allem als Folge der Vorziehung von Investitionen wegen der Änderung des Umsatzsteuersystems per 1. Jänner 1973 eine Zunahme der Bruttoerlöse um rund 31% auf 3 096 Mill. S, wobei die Exporterlöse nur geringfügig um rund 2% gestiegen waren. Im Jahre 1973 ergab sich dementsprechend ein Rückgang bei den Inlanderlösen, dem auch ein beträchtlicher Exportrückgang folgte. Im nächsten Jahr (1974) expandierten die Umsätze mit einer überdurchschnittlichen Steigerungsrate von 24% bei den Inlanderlösen und von 38% bei den Exporterlösen auf zusammen 3 331 Mill. S (ohne Mehrwertsteuer, daher mit den Vorjahreszahlen nicht vergleichbar). Nach einer Periode der Konsolidierung des Beschäftigtenstandes brachte die Übernahme neuer Aktivitäten aus der Fusion mit der WSWV eine Erhöhung um 417 Dienstnehmer auf 7 643 Beschäftigte Ende 1972; in den Jahren danach verringerte sich der Personalstand im Gefolge der Rationalisierungsinvestitionen auf 7 521 Belegschaftsmitglieder. In diesen drei Jahren aktivierte die Elin für Investitionen im Sachanlagevermögen 417 Mill. S, davon 188 Mill. S in der

Fabrik Weiz und 140 Mill. S in der Fabrik Brünner Straße. Auf technischem Gebiet sind die 1974 erfolgte Auslieferung des bis dahin größten in Österreich gebauten Turbo-Generators mit einer Leistung von 330 MVA, die Auslieferung der ersten im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft BBC-Siemens-Elin gebauten Thyristor-Lokomotive an die ÖBB sowie der im Jahre 1975 ausgelieferte Turbo-Generator für das Kernkraftwerk Tullnerfeld mit einer Leistung von 880 MVA hervorzuheben.

75.13. Eine Analyse der in die Jahre vor der Bilanzsanierung und die Folgejahre zusammengefaßten Ergebnisrechnungen ist im Abs. 75.16. wiedergegeben.

#### Finanzwirtschaft

75.14.1. Das bilanzierte Anlagevermögen der Gesellschaft erhöhte sich von 658 Mill. S Ende 1968 auf 1 075 Mill. S Ende 1974. Nach dem 1967 abgeschlossenen Neubau des Bürohauses Wien-Penzing waren die bedeutendsten Vorhaben der letzten sechs Jahre die im Zuge der Konzentration der Fertigung im Wiener Raum errichtete Fabrik Brünner Straße und der Ausbau der Fabrik Weiz für die Produktion von Großeinheiten (siehe Abs. 75.25., 27. und 28.).

75.14.2. Das um die Wertberichtigungsposten verminderte Umlaufvermögen stieg im selben Zeitraum von 1 767 Mill. S auf 3 784 Mill. S. Seine Höhe wurde vor allem durch die Bestände an Vorratsvermögen und von „Noch nicht fertiggestellten Leistungen“ sowie durch die Kundenforderungen beeinflusst; die ausgewiesenen Werte entsprechen zwar in ihrer Entwicklung den erzielten Umsätzen, sind aber verhältnismäßig sehr hoch (1970 bis 1974 durchschnittlich 114% der Umsätze). Neben den langen Durchlaufzeiten in der Fertigung von Großanlagen und den namentlich im Export zuzugestehenden Zahlungszielen von oft mehreren Jahren liegt die Ursache dafür auch in überhöhten Beständen an Rohmaterialien, Halbfabrikaten und Handelswaren.

75.14.3. Infolge der Höhe des Umlaufvermögens ist der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen verhältnismäßig gering (höchster Anteil 29,1% Ende 1969, niedrigster 21,9% Ende 1974).

75.15.1. Das buchmäßige Eigenkapital in der Höhe von 334 Mill. S Ende 1968 erhöhte sich nach bilanzmäßiger Bereinigung des Reinverlustes 1968 durch eine vereinfachte Herabsetzung des Grundkapitals von 610 Mill. S um 276 Mill. S bei gleichzeitiger Erhöhung um 166 Mill. S auf 500 Mill. S durch Zuführungen zur gesetzlichen und zur freien Rücklage auf 636 Mill. S Ende 1974.

75.15.2. Wird das buchmäßige Eigenkapital um die jeweils ausstehenden Einlagen auf das Grundkapital vermindert und um die in den Jahren 1969 bis 1972 gebildete, versteuerte stille Bewertungsreserve zu Vorräten und um jene Fremdmittel erhöht, die ihrer finanzierungs-mäßigen Funktion nach Eigenkapitalcharakter haben (die Bewertungsreserve zum Anlagevermögen und das Sozialkapital), so ergibt sich ein wirtschaftliches Eigenkapital, das im selben Zeitraum von 303 Mill. S auf 1 208 Mill. S gestiegen ist.

75.15.3. Die Elin war trotz des im dargestellten Zeitraum auf fast das Doppelte gestiegenen Anteils des wirtschaftlichen Eigenkapitals (siehe Abs. 75.15.4.) am Gesamtkapital in steigendem Ausmaß auf Fremdmittel angewiesen; neben Rückstellungen (überwiegend für Aufwendungen im Wagnisbereich, für nicht kostendeckende Geschäfte sowie für noch nicht angefallene Kosten bereits fakturierter Aufträge), Lieferverbindlichkeiten und Kundenanzahlungen waren es insbesondere Darlehen und Kredite. Diese betrug Ende 1969 rund 50% und Ende 1974 rund 46% der ausgewiesenen Verbindlichkeiten.

75.15.4. Der Anteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals am wirtschaftlichen Gesamtkapital, der Ende 1968 wegen des ausgewiesenen Verlustes mit 12,5% sehr gering war, stieg bis Ende 1974 auf 24,6%. Zuzufolge der bis einschließlich 1969 verhältnismäßig geringen langfristigen Fremdmittel war bis dahin eine Deckung des Anlagevermögens durch langfristige Mittel nicht gegeben; ab 1970 deckten diese in steigendem Ausmaß auch Teile des Umlaufvermögens. Ende 1974 war das wirtschaftliche Eigenkapital schon größer als das Anlagevermögen.

75.15.5. Bis 1968 war die Kapitalstruktur der Elin infolge des hohen, überwiegend kurzfristigen Fremdmittelanteiles im Hinblick auf die schlechte Ertragslage äußerst ungünstig; infolge des negativen cash-flow wäre der Elin eine Entschuldung aus eigener Kraft nicht möglich gewesen. Die vom Bund seit 1967 übernommenen Haftungen für Verbindlichkeiten der Elin erleichterten der Gesellschaft die Umschuldung fälliger Kredite und damit auch eine Konsolidierung ihrer Kapitalstruktur durch längerfristige Mittel zu annehmbaren Bedingungen (mit Bundesgesetz vom 27. November 1974, BGBl. Nr. 788, wurde der Haftungsrahmen auf eine Milliarde Schilling erhöht).

75.16.1. Wegen der hohen Verluste der Jahre 1965 bis 1968 wies die Elin nach Auflösung der gesetzlichen und freien Rücklagen in den Jahren 1965 und 1966 und nach Auflösung der Bewertungsreserve zum Anlagevermögen (aus vorzeitigen Abschreibungen der Jahre vor 1965) im Jahre 1967 mit einem Betrag von zusammen 235,8 Mill. S und Einbeziehung des Gewinn-

vortrages von 2,2 Mill. S aus dem Jahre 1964 in der Bilanz 1968 noch einen Reinverlust von 275,9 Mill. S aus. Dieser wurde im Geschäftsjahr 1969 durch Kapitalherabsetzung bilanzmäßig bereinigt.

75.16.2. In den nachfolgenden Jahren der Konsolidierung 1969 bis 1971 und der Expansion 1972 bis 1974 erzielte die Elin steigende positive Betriebsergebnisse, die es ihr mit Hilfe der beträchtlichen Erträge aus Beteiligungen (155,2 + 180,8 = 336,0 Mill. S) und der Mehrerlöse aus den Anlagenverkäufen einschließlich des Siemens-Aktienpaketes (192,7 + 16,7 = 209,4 Mill. S) ermöglichten, die hohen Finanzierungsmehraufwendungen (im Durchschnitt 80,0 Mill. S pro Jahr) sowie das betriebsfremde und außerordentliche Ergebnis zu decken, neben den erforderlichen Zuführungen zum Sozialkapital (Abfertigungsrücklage und Pensionsrückstellungen) von 41,2 + 118,7 = 159,9 Mill. S ab 1971 wieder vorzeitige Abschreibungen vorzunehmen (21,0 + 228,5 = 249,5 Mill. S), den Rücklagen 135,0 Mill. Schilling (70,0 + 65,0) zuzuführen und für die Jahre 1972 bis 1974 Dividenden von zusammen 63,4 Mill. S auszuschütten. Zuzufolge der anrechenbaren Verlustvorträge fiel in den Jahren 1969 bis 1974 keine Körperschaftsteuer an.

75.17. Zur Beurteilung der Ertragslage der Elin sind auch die Belastungen durch die Fusionen mit der WStW (1967) und der WSWV (1972) und die damit verbundenen Vereinbarungen mit dem Hause Siemens heranzuziehen. Nach einer von der Elin erstellten, vom RH nicht geprüften Übersicht ergaben sich durch den vorübergehend überhöhten Personalstand, durch Abfertigungen und übernommene Pensionsverpflichtungen, durch Auflassung verschiedener Fertigungen, durch verlorenen Investitionsaufwand und durch Übersiedlungskosten, durch den Fusionsverlust und durch Betriebsverluste aus den übernommenen Fertigungen der WSWV bis einschließlich 1974 Belastungen von zusammen rund 545 Mill. S. Diesen stehen Erträge aus Sachanlagenverkäufen, Dividenden aus den Aktien der Wiener Kabel- und Metallwerke AG und der Mehrertrag aus der Veräußerung dieser Aktien, eine Subvention der ÖIAG und Mieteinnahmen von Siemens mit einem Gesamtbetrag von rund 280 Mill. S gegenüber. Die Nettobelastung der Elin aus den Fusionen kann demnach bis Ende 1974 mit rund 265 Mill. S angegeben werden; die Vor- und Nachteile aus der Kooperation mit dem Hause Siemens sind zahlenmäßig nicht erfaßbar und daher in dieser Berechnung nicht enthalten.

#### Kaufmännische Betriebswirtschaft

75.18.1. Zu den Feststellungen und Bemängelungen des RH betreffend die Kaufmännische Betriebswirtschaft führte der Vorstand in seiner

Stellungnahme einleitend aus, durch die mit den Fusionen vordringlich gewordenen Eingliederungen in das Rechnungswesen der Elin sei die laufende Verbesserung des eigenen Rechnungswesens ins Hintertreffen geraten. Dennoch habe die Elin seit der letzten Prüfung durch den RH einen beachtlichen Fortschritt erreicht; das vom Rechenwerk gelieferte Zahlenmaterial biete einen genügend tiefen Einblick in die betrieblichen Zusammenhänge, um rasche und richtig begründete Entscheidungen zu treffen.

75.18.2. Nach Ansicht des RH bedarf jedoch das betriebliche Rechnungswesen noch einiger Verbesserungen, um für unternehmungspolitische Entscheidungen ausreichende Grundlagen liefern zu können.

75.19.1. Die Elin rechnete nach der Zusammenlegung der Wiener Werke in der Fabrik Brünner Straße sowohl im finanziellen als auch im betrieblichen Rechnungswesen in fünf in sich geschlossenen Verrechnungskreisen (Zentrale und vier Werke) ab, von denen jeder selbständig bilanzierte. Der jeweilige Jahresabschluss ist das Ergebnis der außerbücherlichen Zusammenfassung der zufolge des Entfalles der Kapital-, Debitoren- und Kreditorenkonten unvollständigen Einzelabschlüsse der Werke unter Ausschaltung der gegenseitigen Verrechnungskonten und der internen Verrechnungsergebnisse.

75.19.2. Dieses dezentrale Rechnungswesen hat der RH schon anlässlich seiner letzten Prüfung kritisiert; seine Empfehlung, auch die Zentralisierung des finanziellen Rechnungswesens unter Auflassung der Sonderbilanzen der Verrechnungskreise in die Reorganisationspläne einzubeziehen und auf einheitliche, rein kostenrechnungsmäßige Werksabrechnungen überzugehen, hat der damalige Vorstand als weitgehend verfrüht bezeichnet.

75.19.3. Der RH empfahl neuerlich, die unvollständigen und daher wenig aussagenden Teilbilanzen nicht mehr zu erstellen, und wies auf die durch entsprechenden Einsatz der EDV gegebenen Möglichkeiten und Vorteile einer integrierten Kosten- und Auftragsabrechnung hin.

75.19.4. Der Vorstand erklärte, die Motivation aus selbsterstellten Ergebnissen für den Werksbereich sei ein wesentlicher Impuls, dieses Abrechnungssystem aufrechtzuerhalten.

75.19.5. Der RH ist dagegen der Ansicht, auch die von ihm empfohlene Verrechnungsweise biete jene Motivation für die Werksbereiche, weil diese sämtliche Abweichungen von den Normal- und Standardkosten zu verantworten haben, soweit sie durch die Werke beeinflussbar sind. Die in den Werken auftretenden Beschäftigungsabweichungen sowie die durch die Preisgestaltung anfallenden Ergebnisse wären aber ausschließlich vom Verkauf zu verantworten.

75.20.1. Organisatorisch ist das Rechnungswesen der Elin mangels einer genauen Regelung in den Geschäftsordnungen für den Vorstand ressortmäßig aufgesplittert. Der RH empfahl, es zusammenzulegen, nur einem Vorstandsmitglied zu unterstellen und eine für das gesamte Rechnungswesen zuständige Abteilung zu errichten; dieser wären die bisher auf vier verschiedene Vorstandsbereiche verteilten, mit dem Rechnungswesen befaßten Abteilungen einzugliedern.

75.20.2. Der Vorstand teilte dazu mit, er werde eine entsprechende Reorganisation des Rechnungswesens veranlassen, durch die es zunächst der direkten Einflußnahme der Werksdirektoren entzogen werde.

75.21.1. Der RH befaßte sich eingehend mit der Kostenarten-, Kostenstellen- und Platzkostenrechnung der Elin sowie mit den innerbetrieblichen Verrechnungspreisen und den Ergebnisrechnungen der Werke und der Zentrale.

75.21.2. Zu den Bemängelungen und Empfehlungen des RH hat der Vorstand eine teils zustimmende, teils ablehnende Stellungnahme abgegeben.

75.21.3. In dem vom RH anlässlich seiner letzten Überprüfung (siehe TB 1965 Abs. 105, 101.) bemängelten System der vielfach zwischen Vertrieb und Werk ausgehandelten oder den Werken vorgeschriebenen Werksverrechnungspreise wurden keine entsprechenden Änderungen veranlaßt. Der RH kritisierte neuerlich diese der Kostenwahrheit widersprechende Vorgangsweise, welche nur zur Erhöhung der Werksverluste zugunsten der Ergebnisse der Zentrale führte. Die zum Jahresanfang 1976 vorgenommenen generellen Erhöhungen der Verrechnungspreise, die laut Stellungnahme des Vorstandes offensichtlich zu einer Ausgeglichenheit der Werksresultate führen werden, sind nach Ansicht des RH nicht geeignet, die Zielvorstellungen des Vorstands, wie insbesondere wahrheitsgetreue und von Preisüberlegungen unabhängige Vorkalkulationen einerseits und das Abgehen von preispolitischen Komponenten und Reservebildungen in den Werken andererseits, zu erreichen; dazu kommt, daß die erwartete Ausgeglichenheit der Werksresultate auch insofern unbefriedigend ist, als diese die Salden aus zahlreichen, teilweise hohen Werksgewinnen und -verlusten sind, für die eine nur globale Betrachtungsweise nach Ansicht des RH nicht ausreichend ist.

75.21.4. Zur Ergebnisrechnung der Zentrale bemerkte der RH, daß sie nur eingeschränkt aussagefähig sei, und empfahl daher, eine entsprechend gegliederte Kostenträgerrechnung einzuführen.

6

75.21.5. Der RH vermißte systematische Abweichungsanalysen zwischen Vor- und Nachrechnungen. Bei den Stellenkosten wären die Abweichungen im Sinne einer flexiblen Plankostenrechnung nach Beschäftigung, Verbrauch und Preis zu erfassen und detailliert zu begründen; ebenso wären die Abweichungen zwischen den Präliminarezahlen und den Ergebnissen insgesamt und bereichsweise zu analysieren, um durch solche routinemäßige Untersuchungen die für Verluste verantwortlichen Stellen zur Rechenschaft ziehen, aus den erkannten Fehlerquellen ähnliche Verluste vermeiden und Rationalisierungseffekte erzielen zu können.

75.21.6. Der Vorstand teilte dazu mit, er werde das System der Abweichungsanalysen überprüfen bzw. neu gestalten, wobei insbesondere die Kostenstelle, der Kostenträger, die Abteilung und das Unternehmen in die Kontrollmethode einbezogen werden sollen.

75.21.7. Zu den die Gießerei Möllersdorf betreffenden Bemängelungen und Empfehlungen gab der Vorstand bekannt, das Rechnungswesen dieses Werkes werde verstärkt in das der Elin eingebunden. Dementsprechend seien Änderungen des Betriebsabrechnungsbogens und der Zinsenrechnung, die Zuordnung der Auslandsfrachten und Provisionen sowie die Einführung einer Kostenträgerrechnung und von Abweichungsanalysen vorgesehen.

75.22.1. In seinen abschließenden Ausführungen zu den von ihm in seiner Stellungnahme zusammengefaßten grundsätzlichen Empfehlungen des RH teilte der Vorstand mit, die Einbeziehung der Grenzkostenrechnung in das IST-Rechenwerk werde parallel zur Vollkostenrechnung ehestmöglich erfolgen.

75.22.2. Zur Festlegung der Verrechnungspreise erklärte er, am bestehenden System bei listenmäßigen (Serien-)Erzeugnissen festhalten, aber der Systemreinheit bei nicht listenmäßigem Material besondere Aufmerksamkeit schenken zu wollen. Nach Ansicht des RH sollten die Werksergebnisse auch bei Serienerzeugnissen von Markteinflüssen freigehalten werden.

75.22.3. Der Empfehlung des RH auf Zusammenfassung aller mit dem Rechnungswesen befaßten Dienststellen werde durch Schaffung des zentralen Bereiches „Rechnungswesen“ entsprochen.

75.22.4. Der Vorstand hält in Anbetracht der Zentralisierung des Rechnungswesens die Auflassung der Teilbilanzen bzw. der Gewinn- und Verlustrechnungen der einzelnen Verrechnungskreise für nicht notwendig und die Beibehaltung dieses Systems für vorteilhafter als eine Änderung. Der RH verwies dagegen auf die Unvollständigkeit und die geringe Aus-

sagefähigkeit dieser Ausarbeitungen und auf seine Empfehlungen zur Einführung einer flexiblen Plankostenrechnung.

75.22.5. Der Vorstand teilte weiters mit, in Zukunft werde die durchgehende Auftragsnachrechnung unter Einbeziehung der Herstellkosten der Werke erfolgen.

#### Investitionen

75.23. Die Elin aktivierte in den Jahren 1965 bis 1974 Sachanlagenzugänge in der Höhe von 1 155,3 Mill. S. Mit Ausnahme des 1967 fertiggestellten Neubaus Bürohaus Wien-Penzing (Aufwand rund 185 Mill. S) wurde die Überprüfung im Sinne einer zeitnahen Berichterstattung auf die Investitionen der Jahre 1969 bis 1974 in Höhe von rund 800 Mill. S eingeschränkt; in diesen Zeitraum fielen vor allem die Projekte Fabrik Wien und Ausbau Werk Weiz mit zusammen rund 500 Mill. S.

75.24.1. Im Oktober 1966 setzte der Vorstand der Elin die entsprechend seiner anlässlich der letzten Überprüfung durch den RH gegebenen Zusage ausgearbeiteten „Richtlinien für Investitionen“ in Kraft.

75.24.2. Der RH kritisierte neben einigen Unzulänglichkeiten dieser Richtlinien die Ungenauigkeit der Präliminareerstellung sowie die unzureichende Präliminareüberwachung und empfahl, auch die Nachrechnung der Wirtschaftlichkeit von Investitionen zu veranlassen. Die Überprüfung der Investitionen war wie seinerzeit dadurch erschwert, daß die Unterlagen vielfach unvollständig waren und oft aus mehreren Abteilungen zusammengetragen werden mußten (siehe auch TB 1965 Abs. 105,38.).

75.24.3. Der Vorstand teilte mit, daß im Juli 1976 neue Investitionsrichtlinien herausgegeben wurden, die insbesondere nachstehende Vorschläge des RH berücksichtigen: Sammlung aller Aufwendungen je Vorhaben in einem Investitionsakt, einen entsprechenden Wirtschaftlichkeitsvergleich, die Anlage eines einzigen Investitionsaktes und eine laufende Aufwandskontrolle.

#### Bürohaus Penzing und Vertriebs-Anlagen

75.25.1.1. Aus Platz- und Raummangel war die Zentralverwaltung der Elin in den sechziger Jahren an 15 verschiedenen Stellen in sieben Wiener Gemeindebezirken untergebracht. Um diesem organisatorisch und wirtschaftlich unbefriedigenden Zustand abzuweichen, beschloß der Vorstand, ein zentrales Verwaltungsgebäude mit entsprechenden Lagermöglichkeiten und Werkstättenräumen auf einer der Elin gehörenden Liegenschaft in Wien-Penzing zu errichten.

75.25.1.2. Im April 1961 wurde der Vertrag über die Architektenleistung einschließlich der Bauaufsicht abgeschlossen. Als Fertigstellungstermin war das Ende des Jahres 1963 vorgesehen.

75.25.1.3. Nach dem Zukauf benachbarter Grundstücke beschloß der Vorstand Ende 1962, „den modernen Fabriksteil in Penzing durch einen Zubau an der Geländestufe“ abzuschließen. Für diesen Lagerabschlußbau (Planung 1) wurden zunächst 19,5 Mill. S vom Aufsichtsrat (kurz AR) bewilligt. Obwohl noch keine Raumaufteilung vorlag, erhielt die Baufirma M. nach einer beschränkten Ausschreibung am 2. Dezember 1963 den Auftrag für die Baumeisterarbeiten.

75.25.1.4. Neuerliche Planungsänderungen Anfang Jänner 1964 ergaben für den Lagerabschlußbau (Planung 2) geschätzte Baukosten von rund 37 Mill. S; aus Termingründen wurde von einer Neuausschreibung abgesehen und von der Baufirma ein umgerechnetes Anbot eingeholt. In den Unterlagen für den AR ist die Planungsänderung mit neuen Erkenntnissen begründet, die erst gewonnen worden seien, als der Bauauftrag bereits vergeben war.

75.25.1.5. Selbst zwei Monate nach Baubeginn am 1. März 1964 herrschte noch keine Klarheit darüber, ob konventionelle Büros oder Großraumbüros eingerichtet werden sollten. Auch im Jänner 1965 nach Ausfertigung des Bauauftrages vom 14. Dezember 1964 war u. a. die Frage, Funktionsräume oder kleine Büros, noch offen.

75.25.1.6. Im Feber 1965 teilte der Architekt mit, daß mangels Genehmigung der erforderlichen Mittel die eingelangten Angebote nicht zur Bestellung weitergeleitet werden konnten. Weiters forderte er dringend, die endgültige Planung und Raumwidmung zur Verfügung zu stellen.

75.25.1.7. Nach mehrfachen Urgezen des Architekten sicherte die Elin zu, das Vorprojekt für die elektrischen Installationen bis Ende September 1964 auszuarbeiten. Ende Mai 1966 beklagte sich der Architekt, daß die Koordinierung der Eigenregieleistungen der Elin und ihrer aus seinem Vertrag herausgenommenen Arbeiten mit der Tätigkeit seines Büros und seiner Bauleitung nicht funktionierte. Ende August 1966 wies er darauf hin, daß die Kosten der neuerlichen Verputz- und Malerarbeiten nach der Verlegung der Elektroinstallationen in fertig verputzten und ausgemalten Räumen im Präliminare keine Deckung finden. Im April 1967 begründete er die unverhältnismäßig lange Baudauer u. a. mit der nicht rechtzeitigen Fertigstellung der elektrotechnischen Installationen durch die Elin.

75.25.1.8. Ebenfalls im April 1967 berichtete die Zentrale Organisation der Elin, „daß fast sämtliche Einrichtungspläne überarbeitet werden

müssen, wenn die strukturellen Organisationsänderungen (Umgliederung in der Abrechnung und Verwaltung) noch vor der Übersiedlung berücksichtigt werden sollen“. Für diese Umarbeitungen berechnete der Architekt zusätzlich 193 595,70 S.

75.25.1.9. Die vom RH aufgezeigten Mängel und Fehler in der Planung der Elin führten zu mehrfachen Überschreitungen der verschiedenen Fertigstellungstermine und zu Aufwandserhöhungen.

75.25.2.1. Am 15. Mai 1961 stimmte der AR der Inangriffnahme des Bauvorhabens Bürogebäude Penzing, dessen Kosten vom Vorstand mit 70 Mill. S angegeben worden waren, zu. Nach mehrfachen Änderungen in sieben AR-Sitzungen in den Jahren 1962 bis 1965 genehmigte der AR am 1. Dezember 1965 im Rahmen des Investitionsprogramms für 1966 für die Bürohaus-Fertigstellung 48 Mill. S und endgültig 155,8 Mill. S als Gesamtaufwand (ohne die Einrichtungskosten von 33,5 Mill. S). Am 25. Oktober 1966 wurden weitere 26 Mill. S als Restaufwand für 1967 bewilligt. Insgesamt hat der AR somit 177,5 Mill. S genehmigt. Gegenüber dem von der Buchhaltung mit 185,1 Mill. S angegebenen aktivierten Gesamtaufwand ergibt sich eine Genehmigungslücke von 7,6 Mill. S. Die nicht aktivierten Aufwendungen für dieses Bauvorhaben blieben mangels entsprechender Aufzeichnungen unberücksichtigt.

75.25.2.2. Der RH bemängelte diese einer exakten Präliminierung nicht entsprechende Vorgangsweise.

75.25.3.1. Die Überprüfung der Baumeisterarbeiten für das Lagerabschlußgebäude ergab u. a., daß die Elin nach der Umplanung von einer Neuausschreibung aus Termingründen abgesehen und von der nach einer beschränkten Ausschreibung für die erste Planung beauftragten Baufirma lediglich ein mit den gleichen Einheitspreisen umgerechnetes Anbot eingeholt hatte (siehe auch Abs. 75.25.1.4.).

75.25.3.2. Der RH bemängelte, daß diese Vorgangsweise den Anforderungen eines Wettbewerbes nicht entsprach, zumal durch die Erhöhung des Leistungsumfanges um rund 37% eine Minderung der Einheitspreise in Betracht zu ziehen gewesen wäre.

75.25.3.3. Da der Baufirma die Bauerschwerisse durch Umsiedlungen Zug um Zug nicht mitgeteilt worden waren, verlangte sie einen Preisaufschlag von rund 175 000 S unter gleichzeitigem Verzicht auf weitere Nachforderungen. In der Schlußrechnung waren hierfür 650 181,80 S angerechnet worden.

75.25.3.4. Nach einer beschränkten Ausschreibung für den Bauteil G (Hauptgebäude) erhielt dieselbe Baufirma den Auftrag. Während der erste Auftrag keine Regiearbeiten enthielt, waren im zweiten hierfür 902 334 S vorgesehen. Insgesamt ergaben schließlich 51 Regierechnungen 3 839 383,52 S, die bestellwidrig auf den ersten Auftrag gebucht wurden. Dieser hohe Anteil an Regiearbeiten ist ebenfalls auf Planungsmängel zurückzuführen.

75.25.3.5. Abgesehen davon, daß Deckungs- und Haftrücklaß nicht einbehalten wurden, bemängelte der RH, daß die Akontozahlungen für den Bauteil G um 421 573 S höher waren als die Schlußrechnung im Betrage von 12 872 217 S.

75.25.4.1. Nach drei unbefriedigenden beschränkten Ausschreibungen übertrug die Elin im September 1964 einem Konsulenten die Überwachung der Planung und Ausführung der Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage. Im Feber 1965 machte der Architekt darauf aufmerksam, daß zufolge der Planungszeit von 20 bis 28 Wochen voraussichtlich drei Viertel des Rohbaues ohne Endplanung der Klimaanlage und mindestens zwei Drittel des Bauteiles G sowie das Kesselhaus ohne Detailplanung gebaut werden. Ende Oktober 1965 wies er darauf hin, daß mangels Unterlagen für die Klima- und Heizungsanlage der Fertigstellungstermin für das Konstruktionsbüro per 1. März 1966 nicht gehalten werden könne.

75.25.4.2. Nach Ansicht des RH hätte der Vorstand von Anfang an einen Konsulenten heranziehen sollen, um solche einer ordnungsgemäßen Baudurchführung abträgliche Verzögerungen und Umplanungen hintanzuhalten, die zu vermeidbaren Bauaufwanderhöhungen führen müssen.

75.25.5.1. Im Rahmen der Umplanung 1964 (Planung 2) war für die angestrebte Konzentration der Wiener Lager deren Unterbringung in dem zu einem Lagerraum zu verbauenden Innenhof C vorgesehen. Nach Baubeginn, zwischenzeitlichem Baustopp und Aufhebung desselben wurde eine Expertise des Institutes für mechanische Technologie II an der Technischen Hochschule Wien veranlaßt, in der (im März 1965) u. a. darauf hingewiesen wurde, daß der Planungszeitraum praktisch mit der baulichen Durchführung zusammenfiel, wodurch eine bedeutende Einschränkung der Planungsfreiheit und damit der Optimierung des künftigen Lagerablaufes eintreten mußte. Erst im Oktober 1966 lagen die überarbeiteten Angebote für die Inneneinrichtung vor; als Inbetriebsetzungstermin wurde schließlich der 2. Jänner 1968 festgelegt.

75.25.5.2. Zusammenfassend kritisierte der RH die Planungsmängel und Planungsfehler, die zu nachteiligen Terminüberschreitungen führten.

75.25.6.1. Obwohl in der AR-Sitzung am 1. Dezember 1965 der Vorstand ersucht wurde, sorgfältig vorzugehen, weil der RH den Komplex Bürohaus zweifellos untersuchen werde, waren die dem RH ausgefolgten Unterlagen mangelhaft und unvollständig. Es bestand daher keine Gewähr dafür, daß der in einer von der Buchhaltung für den RH erst angefertigten Zusammenstellung vom 15. Jänner 1975 mit rund 185 Mill. S ausgewiesene Gesamtaufwand für das Bürohaus Penzing vollständig sei. Aus diesem Grunde sowie wegen der zahlreichen durch ständige Umplanungen verursachten Präliminare-zahlen erschien dem RH eine Gegenüberstellung Aufwand — Präliminare nicht sinnvoll. Fest steht jedoch, daß die Planungsmängel und Planungsfehler sowie die damit zusammenhängende überlange Bauzeit beträchtliche Baukostenerhöhungen zur Folge hatten.

75.25.6.2. Der Vorstand erklärte dazu, er sei aus heutiger Sicht froh, zum damaligen Zeitpunkt die Entscheidung zum Neubau gefaßt zu haben, zumal insbesondere beim Personal Kosten eingespart werden konnten. Auf die Kritiken könne leider nicht näher eingegangen werden, weil die damals zuständigen Herren nicht mehr in der Firma sind.

75.26.1.1. Mit dem Investitionsprogramm 1968 genehmigte der AR 2,4 Mill. S für die Errichtung der Anlagenwerkstätte Penzing. Der Gesamtaufwand betrug 2,8 Mill. S, d. i. eine Überschreitung um 400 000 S oder 17%. Entgegen den Investitionsrichtlinien war weder ein Investitionsantrag gestellt noch ein begründeter Nachtrag für diese Überschreitung vorgelegt worden.

75.26.1.2. Für die mit Kapazitätsengpässen begründete Erweiterung der Werkstättenhalle genehmigte der AR im Investitionsprogramm 1971 rund 470 000 S. Durch Planungsänderungen für die Erweiterung der Halle und Baukostenerhöhungen betrug der Gesamtaufwand rund 1,1 Mill. S, d. i. eine Überschreitung um rund 140%. Trotz fünf vom Vorstand genehmigten Zusatzanträgen fehlte noch für 128 100 S der erforderliche Überschreitungsantrag. Der RH beanstandete die mangelhafte Planung und Präliminierung, die die Ursachen der hohen Überschreitung waren.

75.26.1.3. Der Vorstand teilte dazu mit, er habe zur Kenntnis genommen, daß es bei der Ablauforganisation zur Nichteinhaltung der bestehenden Richtlinien gekommen ist, und dafür vorgesorgt, daß in Zukunft solche Abweichungen nicht mehr vorkommen.

75.26.2.1. Zur Befriedigung des zusätzlichen Büro- und Technikflächenbedarfes im Bereich der Zentrale erteilte der Vorstand 1974 den Auftrag zur Planung von Erweiterungsbauten, und zwar für Büroräume für 850 Dienstnehmer und für einen

Ausstellungspavillon. Der AR genehmigte für die Baustufe 1 am 11. Juli 1974 laut Antrag 25,8 Mill. S. Anfang November 1974 wurde der Teilausbau mit 37,28 Mill. S berechnet; nach Abzug von 6,45 Mill. S für nicht direkt zurechenbare Kosten, wie für den Architekten, Konsulenten, Behörden usw., verblieben 30,8 Mill. S. Nach Ansicht des RH erfolgte durch diesen unberechtigten Abzug eine unrichtige Information des AR, die zu einem zu niedrigen Präliminare führte. Nachdem Ende November 1974 der AR die Wertgrenzen für zustimmungsbedürftige Geschäfte, so für Bauten mit Kosten über 5 Mill. S, beschlossen hatte, gab der Vorstand die für den Ausbau notwendigen 5 Mill. S frei. Nach Ansicht des RH wurde damit die erforderliche Zustimmung des AR umgangen; andernfalls könnte durch entsprechende Teilungen nahezu jede Investition zustimmungsfrei gemacht werden.

75.26.2.2. Der RH bemängelte weiters, daß erst im April 1975 während der Bauzeit und nicht schon im Planungsstadium vom Vorstand die Ausarbeitung eines Belegungsplanes veranlaßt wurde.

75.26.2.3. Ausschreibung und Bauvergabe erfolgten zu einem Zeitpunkt, als die Art der Verkleidung der Fassade noch nicht geklärt war, so daß hierfür eine Nachtragsbestellung von 1,3 Mill. S erforderlich wurde. Durch den Entfall einiger Positionen des Hauptauftrages reduzierte sich der Nachtragsbestellwert um rund 555 000 S. Auch in diesem Fall fehlte es an einer rechtzeitigen und vollständigen Planung.

75.26.2.4. Der Vorstand teilte mit, nach zwischenzeitlicher Fertigstellung und Übersiedlung der betreffenden Dienststellen seien sämtliche Stockwerke mit Ausnahme des zweiten, das mangels eines geeigneten Mieters nicht voll ausgebaut wurde, ihrer Bestimmung übergeben worden.

75.26.3.1. Die Betriebswerkstätten und der Vertrieb des Büros Innsbruck waren an vier Stellen im Stadtgebiet verstreut untergebracht. Da in den teilweise den gewerbepolizeilichen Bestimmungen nicht mehr entsprechenden Räumen eine expeditiv wirtschaftliche Betriebsführung nicht mehr möglich war, genehmigte der Vorstand im Jahre 1970 den Neubau eines Büro- und Lagerhauses. Es wurde in den Jahren 1971 und 1972 als dreigeschossiges Gebäude errichtet, das zweite Stockwerk als Raumreserve aber nur im Rohbau ausgeführt. Der Gesamtaufwand ohne den Einrichtungsaufwand von 1,8 Mill. Schilling betrug rund 14,2 Mill. S.

75.26.3.2. Der RH bemängelte die zufolge mehrerer Änderungen der Planung und der Administration einer ordnungsgemäßen Investitionsabwicklung nicht entsprechende Vorgangsweise der Elin. Die beträchtliche Überschreitung

um rund 3,6 Mill. S gegenüber dem ursprünglich mit 10,6 Mill. S berechneten Bauaufwand ist vor allem auf mangelhafte Planung und Präliminierung, insbesondere auf unvollständige und ungenaue Erfassung der Leistungen, und nur zum geringeren Teil auf Preiserhöhungen zurückzuführen.

75.26.4.1. Anlässlich der Einführung der gleitenden Arbeitszeit im Jahre 1973 hat der Vorstand die Anschaffung einer Anlage mit elektronischer Auswertung der Zeiterfassungsdaten bei einer Fremdfirma beschlossen. Im Dezember 1973 erkannte er die Unzweckmäßigkeit dieser Geräte, kündigte die Verträge und bestellte, wie ursprünglich bereits von der zentralen Organisationsabteilung vorgeschlagen worden war, eine konventionelle Stempeluhren-Anlage.

75.26.4.2. Der RH kritisierte die Erstbestellung, die ohne Preisvergleich und ohne Sicherheit für die Eignung der Anlage erfolgte und für die ein gültiges Abkommen erst vier Monate nach ihrem Einsatz abgeschlossen wurde. Die vermeidbar gewesenen Mehrkosten beliefen sich auf rund 290 000 S allein durch die Gerätemiete.

#### Fabrik Brüner Straße

75.27.1.1. In einem mit Datum 26. Mai 1967 an die Österreichische Industrieverwaltungsgesellschaft m. b. H. (kurz ÖIG) gerichteten umfassenden Überblick über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Elin berichtete der Vorstand der Elin u. a. über auf der Produktionsseite neben organisatorischen und personellen Verbesserungen ergriffene bzw. eingeleitete kostensparende Maßnahmen, wie verschiedene Zusammenlegungen und die Fabrikationsbereinigung zwischen Weiz und Stadlau. Das neue Konzept enthielt eine Fabrik für Kleinmotoren, Großmaschinen und Transformatoren in Weiz, je eine Mittelmaschinen- und Apparatefabrik im Wiener Raum und eine Fertigungsstätte für Haushaltsgeräte in Haus im Ennstal; es sollte bei einem Investitionsbedarf von 500 Mill. S stufenweise bis etwa 1972 durchgeführt werden.

75.27.1.2. Nach der Verschmelzung mit der Wiener Starkstromwerke Ges. m. b. H. im Jahre 1967 verfügte die Elin mit den dazugekommenen Werken Engerthstraße und Siemensstraße über sechs bzw. nach Zusammenlegung der Fabrik Ottakring mit der Apparatefabrik Floridsdorf und der Werkstätte Konstanziagasse mit der Werkstätte Haus im Ennstal über vier Fertigungsstätten im Wiener Raum.

75.27.1.3. Aufgrund der in der zweiten Jahreshälfte 1967 abgeschlossenen Verträge mit dem Haus Siemens ergab sich eine wesentlich veränderte Ausgangslage, die zu einer Änderung

des im Mai 1967 der ÖIG übergebenen Produktionskonzeptes führte. Die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und Verminderung der Werksverluste von der Unternehmungsleitung veranlaßten Untersuchungen ergaben ein Konzentrationsmodell mit Zusammenführung der vier Wiener Werke in eine neue Fabrik.

75.27.1.4. Im April 1968 beschloß der Vorstand, als Übergangsmaßnahme das Werk Engerthstraße in das Werk Stadlau zu übersiedeln. Diese Zusammenlegung und der teilweise Abbau von Überkapazitäten sowie die Auflassung der Produktion im Werk Siemensstraße ergaben zwar eine weitere Personalverminderung, führten aber nicht zu dem angestrebten ausgeglichenen Werksergebnis.

75.27.1.5. In der AR-Sitzung am 8. November 1967 berichtete der Vorstand, daß eine aus Mitarbeitern der Werke Engerthstraße und Stadlau zusammengesetzte Planungsgruppe für die neue Mittelmaschinenfabrik in Kürze ihre Arbeiten aufnehmen und diese mit einem Planungsspezialisten von Siemens-Erlangen abstimmen werde. Im September 1969 wurde aus den künftigen Werks- und Hauptabteilungsleitern eine Entscheidungsgruppe gebildet, welche die von der Planungsgruppe ausgearbeiteten Unterlagen vor ihrer Realisierung auf ihre Zweckmäßigkeit zu überprüfen hatte. Die geringe Anzahl der Mitarbeiter der Planungsgruppe und die relativ späte Aufstellung der Entscheidungsgruppe verursachten eine Reihe von Änderungen der ausgearbeiteten Planungsunterlagen.

75.27.1.6. In der AR-Sitzung am 9. Juli 1968 berichtete der Vorstand über die mit Mai 1968 abgeschlossene Grobplanung für das Projekt „Fabrik Wien“. In Zusammenarbeit mit dem Vertrieb war ein Fertigungsprogramm ausgearbeitet worden, das im wesentlichen die Sparten Mittelmaschinen, Kleinmotoren, Hochspannungs- und Hochfrequenzapparate umfaßte. Dieses Programm war im Hinblick auf die ebenfalls notwendige Strukturbereinigung in Weiz mit der Fabrik Weiz abgestimmt.

75.27.1.7. Hinsichtlich des Standortes wurden die Fabrik Stadlau und die Fabrik Engerthstraße in je zwei Varianten, die Fabrik Brünner Straße und die Fabrik „Grüne Wiese“, untersucht. Die beste Lösung, das Projekt „Grüne Wiese“, wurde wegen der Höhe des Investitionsaufwandes nicht in Betracht gezogen. Nachdem der Vorstand seinen mit Zeitvorteilen begründeten ursprünglichen Beschluß auf Ausbau der Fabrik Engerthstraße revidiert hatte, stimmte der AR am 25. September 1968 dem Antrag des Vorstands auf Errichtung der neuen Wiener Fabrik in der Brünner Straße zu und erteilte die Baugenehmigung.

75.27.1.8. Bei der Detailplanung gab es eine Reihe von Schwierigkeiten; noch im Frühjahr 1969 waren für den Kleinmotoren- und den Apparatesektor weder Stückzahlen noch Ausführungsformen bekannt; die Planungsgruppe verfügte nicht über geeignete Mitarbeiter zur Auslegung der Fabrikatetechnik.

75.27.1.9. Obwohl der Baufortschritt eine rasche Entscheidung erforderte, war es im September 1969 noch nicht möglich gewesen, ein Organisationsschema festzulegen. Bei einem vorgesehenen Bezugstermin Ende 1970 wurden erst für Ende Oktober 1969 die Vorlage des Grobkonzeptes für die Fabrik Wien und für die zweite Hälfte März 1970 die Grundsatzplanung für die Mittelmaschinen angekündigt.

75.27.1.10. Am 7. November 1969 berichtete der Vorstand dem AR, neue Umsatzüberlegungen hätten eine Erhöhung der geplanten Werksproduktion ergeben.

75.27.1.11. Unter Hinweis auf die Beratung durch Siemens und auf einschlägige Fachliteratur teilte die Werksleitung dem RH mit, daß von Studienreisen bei Planungsbeginn Abstand genommen worden sei, weil davon kein wesentlicher Informationsgewinn erwartet wurde; als im Laufe des Jahres 1970 eine vom AR veranlaßte Studie des Exportmarktes und Produktpotentials (siehe Abs. 75.27.3.) vorgelegt wurde, sei die Fabriksplanung im wesentlichen abgeschlossen gewesen, so daß eine konkrete Auswertung der gegebenen Empfehlungen auf das Produktionsprogramm der Fabrik Brünner Straße nicht möglich war.

75.27.2.1. Anhand der ihm ausgefolgten Unterlagen und der ihm erteilten Auskünfte kam der RH zu nachstehenden die Planung betreffenden Schlußfolgerungen und Bemängelungen.

75.27.2.2. Die für eine entsprechende Planung erforderlichen Marktuntersuchungen lagen nicht vor, obwohl ein Mitglied des AR schon Anfang 1967 eine Marktanalyse für den europäischen Raum und im März 1968 eine ausländische Expertise aus europäischer Sicht forderte, weil wegen des Marktschwerpunktes in Europa eine interne Marktanalyse nicht ausreiche. Die Elin bediente sich dagegen zur Ermittlung der künftigen Produktionsstückzahlen ihrer Verkaufsstatistiken und der darauf beruhenden Schätzungen, die nach Ansicht des RH zu grobe Schätzwerte ergaben.

75.27.2.3. Aus Vergleichen mit Fabriken der Nachbarländer hätte die Elin schon bei Planungsbeginn erkennen müssen, daß die Normmotorenfertigung in der Fabrik Wien mit den hohen Herstellkosten der geplanten Kleinserie nicht konkurrenzfähig sein kann. Überlegungen in Richtung Spezialfertigungen oder entsprechende

Großserien wurden damals offenbar nicht ange stellt, zumal es an der hierfür erforderlichen Marktforschung fehlte.

75.27.2.4. Die auf dem rein konventionellen Programm aufgebauten Rationalisierungen der Fertigungsmethoden und -abläufe konnten daher nicht zu dem angestrebten Werkserfolg führen.

75.27.2.5. Der RH stellte in der Planung erhebliche Fehler fest, die aus den zahlreichen Änderungen im Verlauf der Errichtung der Fabrik Brünner Straße ersehen werden können; vor allem war das vom AR veranlaßte Marktgutachten (siehe Abs. 75.27.3.) viel zu spät in Auftrag gegeben worden und kamen darüber hinaus die Erkenntnisse aus dem erst nach Anlaufen der Fabrik Wien veranlaßten Gutachten zur Klärung der hohen Werksverluste (siehe Abs. 75.27.4.), wie insbesondere die Überalterung des Maschinenparks, zu spät.

75.27.2.6. Die unzureichende Personalbe setzung der Planungsgruppe und die relativ späte Festlegung des Führungsstabes für die Fabrik Wien führten ebenso zu Stillständen in der Ausarbeitung der Layout-Pläne wie die Unkenntnis der technologischen Ausführung der Kleinmotoren, der Stückzahlen für den Apparatebau und die nachträglichen Änderungswünsche. Dazu kamen neben dem Fehlen des erforderlichen Organisationsschemas auch bauseitige Schwierigkeiten, so daß der laut Netzplan vom 21. Dezember 1968 geplante Fertigstellungs termin Ende September 1970 nicht eingehalten werden konnte.

75.27.3.1. In der Sitzung am 6. März 1968, in der ein AR-Mitglied das für die Planung erforderliche internationale Marktgutachten urgierte, erklärte der AR-Vorsitzende, „daß die künftig geplante Fertigung letztlich ein rein konventionelles Programm darstellt, wozu eine Marktstudie kaum notwendig sein wird“, und meinte weiters, „daß in diesen Sparten die marktanalytische Seite hinter den notwendigen Bemühungen der Technik und Kostenverbesserung zurücktritt“.

75.27.3.2. Nachdem der AR im April 1968 die entscheidenden Gespräche mit der von ihm vorgeschlagenen Beratungsfirma eingeleitet hatte, kam es nach Änderungen des ursprünglichen Aufgabenkonzeptes erst am 9. April 1969 zur Auftragserteilung. Das Gutachten selbst lag erst am 4. Mai 1970 vor.

75.27.3.3. Dazu stellte der RH fest, daß die ursprüngliche Aufgabenstellung, in einer „Studie für Umwandlung und Unternehmensplanung bei der Elin-Union“ den Istzustand zu erheben, neue Fertigungsweige aufzuzeigen und eine Analyse der hierfür in Betracht kommenden Absatzmärkte für die nächsten zehn Jahre durchzuführen, nach

Kontaktnahme mit dem Kooperationspartner Siemens geändert worden war. Allein aus der neuen Aufgabenstellung, unter anderem auch zu untersuchen, welche Möglichkeiten für umfangreiche Aufträge aus den USA in den nächsten 10 bis 15 Jahren zu erwarten seien, war nach Ansicht des RH kaum mit einem Erfolg des Auftrages an die Gutachterfirma, eine Konzerngesellschaft des größten Konkurrenten in den USA, zu rechnen.

75.27.3.4. Der RH kritisierte, daß nicht andere, vor allem unabhängige europäische Beratungsfirmen zur Offertabgabe eingeladen worden waren. Der gegenständliche Auftrag ist daher als Fehldisposition zu werten, der Aufwand von 4 Mill. S als unzweckmäßige und unwirtschaftliche Ausgabe zu bemängeln. Überdies erfolgte der Auftrag erst, als die Planung der Fabrik Brünner Straße im wesentlichen schon abgeschlossen war.

75.27.3.5. Der Vorstand führte dazu aus, der Auftrag sei auf Veranlassung des AR und Empfehlung der ÖIAG erteilt worden; er wäre sich über den Wert einer solchen Studie durchaus einig gewesen. Das Gutachten selbst hätte nicht abgewartet werden können, weil Maßnahmen zur Umstrukturierung der Elin sofort erforderlich gewesen seien.

75.27.4.1. In der AR-Sitzung am 10. Juli 1972 wies der Vorsitzende in einer eingehenden Diskussion über die Probleme der Fabrik Brünner Straße u. a. auf die Verlustsituation sowie auf den Wunsch der ÖIAG hin, eine Sonderprüfung durch ein Beratungsbüro zu veranlassen. Nach einer beschränkten Ausschreibung wurde am 10. August 1972 der Beratungsauftrag mit nachstehender, in drei Phasen unterteilter Aufgabenstellung erteilt: Feststellung der Ursachen des negativen Werksergebnisses, Erarbeitung detaillierter Maßnahmen für Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklung eines entsprechenden Durchführungsprogramms. Einschließlich der schriftlichen Berichterstattung wurde für die Durchführung des Auftrages der Zeitraum von Mitte August bis spätestens Ende Dezember 1972 festgelegt und die Vergütung mit einer Höchstgrenze von 1,5 Mill. S zuzüglich maximal 20% für Reiseaufwand usw. vereinbart.

Aufgrund zweier Zusatzvereinbarungen vom 14. Jänner 1973 (Ausarbeitung von fünf Projekten mit rund 4 Mill. S Aufwand für sechs Monate) und vom 20. August 1973 (Wiederaufnahme von Arbeiten am 1. Oktober 1973 auf drei Monate und Verrechnung von Arbeiten im Monat Juli für Datensammlung und Untersuchung der Produktmanager-Organisation mit einem Aufwand von rund 2,8 Mill. S) hat die Elin insgesamt rund 9 Mill. S für Honorare und Reiseaufwand gezahlt.

75.27.4.2. Der RH stellte mit Befremden fest, daß das neu errichtete Werk mit so hohen Verlusten produzierte, daß die Heranziehung einer Beratungsfirma notwendig wurde; offensichtlich hat es an den erforderlichen Vorarbeiten für Planung und Durchführung eines so bedeutenden Vorhabens gefehlt, was auch aus der Aufgabenstellung für die Beratungsfirma und ihren Verbesserungsvorschlägen zu ersehen ist.

75.27.4.3. Weiters meinte der RH, daß wesentliche Untersuchungen von der Elin selbst schon zu einem früheren Zeitpunkt durchzuführen gewesen wären, zumal für die verschiedensten Kennzahlen auch Zahlen aus dem Siemens-Konzern der Unternehmungsleitung zum kritischen Vergleich zur Verfügung standen. Dadurch hätten sowohl die Beratungsdauer als auch die Beratungskosten verringert werden können.

75.27.4.4. Schließlich bemängelte der RH, daß einige der von der Beratungsfirma entwickelten Projekte von der Elin Mitte 1975 noch nicht bearbeitet wurden.

75.27.5. Die Überprüfung der Durchführung einiger Positionen des Projektes Fabrik Brünner Straße ergab nachstehende Feststellungen und Bemängelungen.

75.27.6.1. Für Abbrucharbeiten wurden nach Anboteröffnung einer fünften Baufirma, die aus der Presse von diesem Vorhaben erfahren hatte, die Ausschreibungsunterlagen ausgefolgt. Aufgrund ihres niedrigeren Kostenvoranschlages erhielt sie nach Gewährung eines Preisnachlasses zunächst von der unzuständigen Bauabteilung den Auftrag. Nach Arbeitsbeginn und Einbeziehung von drei Nachtragsanboten schrieb der Zentraleinkauf ein halbes Jahr später die endgültige Bestellung aus. Für weitere Abbrucharbeiten wurden nur diese und eine weitere damals auf der Baustelle beschäftigte Baufirma zur Anbotlegung eingeladen. Erstere erhielt wie im ersten Fall den Auftrag. Beide Bestellungen ergaben zusammen rund 1,7 Mill. S, d. i. um rund 840 000 S oder 97% mehr als das Ergebnis der ersten Ausschreibung.

75.27.6.2. Der RH bemängelte diese sowohl der ÖNORM A 2050 als auch den Allgemeinen Wettbewerbsregeln und den internen Richtlinien nicht entsprechende Vorgangsweise.

75.27.7. Die Überprüfung von Baumeisterarbeiten veranlaßte den RH, die unzureichende Planung und die verspätete Einholung des erforderlich gewesen geotechnischen Gutachtens zu bemängeln; der Leistungsumfang in Höhe von rund 17 Mill. S hätte eine öffentliche Ausschreibung erfordert; der Wettbewerb wurde durch ungleiche Behandlung der Bieter beeinträchtigt; die umfangreichen Planungsänderungen

hätten eine Neuausschreibung erfordert; die Vergabe erfolgte vor der Zustimmung des Vorstands.

75.27.8. Hinsichtlich der Arbeiten für die Versorgung der Fabrik Wien mit Wasser, Gas und Preßluft mit einem Gesamtaufwand von rund 17,5 Mill. S bemängelte der RH die völlig unzureichende Planung.

75.27.9.1. Zur Anschaffung von Werkzeugmaschinen mit einem Gesamtaufwand von rund 59 Mill. S laut Abrechnung vom Dezember 1974 stellte der RH fest, daß aus dem Präliminarebetrag von 51,0 Mill. S nur Maschinen im Wert von 33,9 Mill. S angeschafft wurden; die restlichen 17,1 Mill. S wurden für nicht im Präliminare enthaltene Ersatzinvestitionen verwendet, weil ein Teil des vorhanden gewesen Maschinenparks zufolge Überalterung und Reparaturanfälligkeit für den vorgesehenen Einsatz in der Fabrik Brünner Straße nicht mehr in Frage kam. Dies war aber dem Planungsteam wegen zum Teil verborgener Mängel nicht bekannt.

75.27.9.2. Die im Jahre 1972 mit der Aufklärung der Werksverluste beauftragte Beratungsfirma stellte u. a. fest, daß der Maschinenpark veraltet war, und schlug vor, zur Produktivitätssteigerung leistungsfähige Aggregate anzuschaffen. Dementsprechend hat die Elin erst über die Normalinvestitionsprogramme 1973 und 1974, Werkzeuge und Vorrichtungen außer Betracht gelassen, rund 42 Mill. S für Rationalisierungs-, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen verwendet, nachdem die Fabrik Brünner Straße bereits 1972 den Normalbetrieb aufgenommen hatte.

75.27.9.3. Der Vorstand begründete die vom RH kritisierte Vorgangsweise der Elin damit, daß für die Beurteilung des in den Wiener Werken vorhanden gewesen Maschinenparks aus Zeitgründen von groben Diagnosen ausgegangen werden mußte. Auch wäre es nicht möglich gewesen, alle alten Maschinen durch neue zu ersetzen bzw. wegen des damit verbundenen Produktionsausfalles eine Generalreparatur des zu übernehmenden Maschinenparks auf einen Schlag durchzuführen. Nach Ansicht des RH konnte der Vorstand die Kritik des RH jedoch nicht entkräften.

75.27.10.1. In der dem RH vorgelegten Endabrechnung für die Fabrik Brünner Straße ist der Gesamtaufwand mit 237,07 Mill. S angegeben; die Überprüfung ergab, daß noch 6,47 Mill. S Übersiedlungskosten zuzurechnen sind, so daß der Gesamtaufwand rund 243,5 Mill. S (ohne Grundstückskosten) beträgt. Gegenüber dem Präliminare von 180,0 Mill. S (ohne Grundstückskosten und ohne die nachträglich genehmigten 37,5 Mill. S) ergibt sich eine Überschreitung um rund 63,5 Mill. S oder 35%.

**75.27.10.2.** Die Ursachen dieser hohen Überschreitung liegen vorwiegend in Planungsmängeln und Planungsfehlern, wie insbesondere die Unterlassung entsprechender Marktuntersuchungen, laufende Änderungen der auf unzureichenden Schätzungen beruhenden Konzeptionen, zwischenzeitlich geänderte Unternehmungsziele und Unzulänglichkeiten in der Planungsorganisation und Planungsabwicklung, so daß es zu einer beträchtlichen Terminüberschreitung um mehr als zwei Jahre kam, die auch mit Materialpreis- und Lohnerhöhungen verbunden war. Unberücksichtigt blieben bei dieser Darstellung die über die Normalprogramme geführten Investitionsaufwendungen, weil eine nachträgliche Aussonderung äußerst schwierig wäre.

**75.27.11.1.** In einer generalisierenden Stellungnahme zur Planung und zur Durchführung des Projektes Fabrik Brünner Straße führte der Vorstand aus, daß für die Zusammenführung der Werke im Wiener Raum vorrangig die Rationalisierung als Ziel vorgegeben war. Da eine Erweiterung der Produktionskapazität zunächst nicht geplant war, hätte vorerst auch kein Grund bestanden, zukunftsorientierte Marktanalysen vorzunehmen. „Damit war eindeutig die Zielsetzung mit Rationalisierungsbestrebungen zur Beseitigung von unwirtschaftlichen Fertigungen bestimmt und weniger der Zug zu Erweiterungsinvestitionen vorgegeben. Es galt, die in den übernommenen Werken bestehenden Werksverluste durch einen Konzentrationseffekt zu senken.“

**75.27.11.2.** Nach Ansicht des RH war es jedoch ein Mangel, für die Errichtung eines neuen Werkes zur Zusammenführung der unwirtschaftlichen Produktionsstätten im Wiener Raum, die auch mit einer Produktionsbereinigung in der Fabrik Weiz verbunden war, die Orientierung nach Marktchancen und zukunftssträchtigen Produktionen nahezu zu vernachlässigen (siehe auch Abs. 75.28.1.7.).

**75.27.11.3.** Der Vorstand wies weiters darauf hin, daß dieses „Investitionsvorhaben bei gleichzeitiger Konzentration der Wiener Fabriken und bei praktisch vollen Lieferfähigkeiten des laufenden Produktionsprogramms durchzuführen war und es sich hier nicht um eine völlige Neueinrichtung handelt“. Daß es zu Mängeln bei der Planung gekommen ist, sei ihm nachträglich durchaus bewußt, was auch an der Größe des Vorhabens lag. Die Einschaltung von Siemens-Experten hätte gesichert, daß alle Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Neubau doch zielgerichtet waren. Er glaube auch, aufbauend auf dem erworbenen Wissen, in einer ähnlichen Lage eine größere Anzahl der aufgetretenen Fehler vermeiden zu können.

#### **Ausbau der Fabrik Weiz**

**75.28.1.1.** Die nach der Fusion mit der WStW begonnene Grobplanung für die Wiener Fabrik erforderte auch eine Bereinigung des Weizer Produktionsprogramms. Hauptziel war die Entflechtung der für Weiz vorgesehenen Produktionsbereiche sowie die Schaffung geschlossener Fertigungsflächen für die angestrebte Fließstraßenkonzeption. Zuzufolge des damals schon erkannten Trends zu immer größeren und schwereren Einheiten auf dem Trafo-, Maschinen- und insbesondere Turbogeneratorenssektor war auch die Anpassung der Produktions- und Prüfeinrichtungen erforderlich geworden.

**75.28.1.2.** Nachdem der AR am 8. März 1968 dem Vorstand die Ausarbeitung eines Fertigungsprogramms entsprechend dem der Fabrik Brünner Straße empfohlen hatte, genehmigte er am 9. Juli 1968 dem Vorstand, für die Fabrik Weiz eine Grobplanung zur Neuordnung der Fabrikation und für den Bau einer Schwerlasthalle zu erstellen. Erschwerend für die Durchführung dieses Projektes war es, daß die Zu- und Umbauten sowie die Auf- und Umstellungen von Maschinen ohne Störung der laufenden Produktion zu erfolgen hatten.

**75.28.1.3.** Das dem ersten Ausbaukonzept vom 24. März 1969 zugrunde gelegte Produktionsvolumen wurde für die einzelnen Erzeugungssparten mit Zuwachsraten aufgrund interner Elin-Kennzahlen geschätzt. Zuzufolge der später erkannten Markterfordernisse wurden die Produktionsvolumina vergrößert und die Planung entsprechend geändert. Dies führte zu einer Erhöhung des geplanten Investitionsaufwandes um 23 Mill. S auf 185 Mill. S, die der AR am 27. September 1971 genehmigte.

**75.28.1.4.** Der im Jahre 1969 begonnene Ausbau sollte laut Balkendiagramm rund 25 Monate nach Bewilligung durch den AR, somit etwa Mitte 1971, abgeschlossen sein. Im Änderungskonzept vom Juni 1971 sind der Beginn der Fertigung in der Schwerlasthalle mit Oktober 1971 und als letzte Lieferzeit von Fertigungseinrichtungen der Juli 1973 vorgesehen. Die letzten Nachtragsinvestitionen genehmigte der AR am 2. April 1975.

**75.28.1.5.** Für die Grobplanung wurde im August 1968 eine Planungsgruppe aus Werksangehörigen aufgestellt; im Februar 1969 erfolgte durch Hinzuziehung von Sachbearbeitern aus den Betrieben die Erweiterung auf eine Planungs- und Rationalisierungsgruppe, der sowohl die Grob- als auch die Feinplanung oblag. Ihr standen zur Beratung ab September 1969 auch Herren von Siemens-Erlangen zur Verfügung.

**75.28.1.6.** Die Überprüfung ergab, daß die Unternehmungsleitung sich in ihren Prognoserechnungen überwiegend des internen statisti-

schen Zahlenmaterials bediente (siehe auch Abs. 75.27.2.2.). Die Werksplanung hat auch die Unzulänglichkeit dieser Unterlagen in einem Aktenvermerk vom 14. Jänner 1974 festgehalten.

75.28.1.7. Entgegen der Meinung eines Vorstandsmitgliedes, eine intensive Marktforschung auf dem Weltmarkt sei aufgrund der Breite des Elin-Programms nicht möglich, vertritt der RH den Standpunkt, daß zur Reduktion des Fabrikationsprogramms auch für die Elin eine internationale Marktuntersuchung zur Findung wirklichkeitsnaher Planungszahlen notwendig und möglich gewesen wäre. So hat der AR-Vorsitzende am 7. November 1973 u. a. darauf hingewiesen, daß es nach der Konzentration gelte, die Produktionspalette zu verkleinern und entsprechende Produktionsserien zu erreichen, zumal die bisherigen Produktionen wenig ertragreich seien.

75.28.1.8. Der RH bemängelte, daß es der Vorstand bei der Ausarbeitung der Planungsunterlagen für die Neuorganisation der Werke unterlassen hat, alle erreichbaren Informationen einzuholen und den Berechnungen zugrunde zu legen. Die personelle Ausstattung der Planungs- und Rationalisierungsgruppe erreichte in den Jahren 1968 bis 1974 nur einen Besetzungsgrad von rund 60%, so daß Verzögerungen im Planungsablauf entstanden und der ursprüngliche Terminplan nicht eingehalten werden konnte.

75.28.1.9. Ziel des Projektentwurfes vom Februar 1969 war u. a., durch Vereinfachung des Materialflusses und Verkürzung der Durchlaufzeiten (Fließstraßenkonzeption) eine bessere Übersichtlichkeit der Fertigung und eine umfassende Rationalisierung zu erzielen. Für die Entflechtung und Ausweitung der Großtransformatoren- und Großmaschinenfertigung war die Errichtung einer Schwerlasthalle geplant. Obwohl schon 1969 der Großtransformatorenbau als wesentlicher Umsatzträger galt, wurde erst rund 14 Monate nach der AR-Genehmigung eine geschlossene Produktionsfläche für diese Erzeugnispartie eingeplant. Mangelhaft war auch die Planung für den Neu- und Umbau der Prüffelder. Erst rund 23 Monate nach der AR-Genehmigung lagen für das Bauvorhaben genaue Stückzahlen und Umsatzangaben vor. Diese Mängel sowie die personell unzureichende Ausstattung der Planungs- und Rationalisierungsgruppe hatten entscheidenden Einfluß auf die beträchtliche Überschreitung des Fertigstellungstermins und zum Teil auch auf die eingetretenen Aufwands erhöhungen (siehe Abs. 75.28.4.3.).

75.28.2.1. Die Überprüfung der Durchführung des Werksausbaues ergab, daß das der Grobplanung zugrunde gelegte Fertigungsprogramm zufolge der hohen Leistungsgrößen und Spannungen den Bau einer neuen Schwerlast-

halle erforderte. Von den zwei Hallenvarianten der Grobplanung wurde entgegen dem Untersuchungsergebnis der Konstruktionsabteilung jener mit der kleineren Kranspurweite der Vorzug gegeben. Im Mai 1970 legte das für die Werke zuständige Vorstandsmitglied ein neues Grundkonzept fest, welches auf den Transformatorenbau als wesentlichsten Umsatzträger der Fabrik Weiz ausgerichtet war; die Planungsänderungen enthielten jedoch keine Änderung der Hallendimensionen.

75.28.2.2. Die Festlegung der künftigen Werksleistungen erfolgte aufgrund von Prognosen der zuständigen Fachabteilung, die auf Aufträgen der Elin in den Jahren 1965 bis 1968 beruhten; der internationale Entwicklungsstand wurde z. B. bei den Turbogeneratoren nicht berücksichtigt. Eine ausdrückliche Festlegung der Typenspektren (Ober-/Untergrenzen bei Stückzahlen für einzelne Typen oder Typengruppen) oder Abschätzung eines Trends für einzelne Kostenträger ist nicht erfolgt. Die Layout-Pläne, die zur Bestimmung des Platzbedarfes in der Schwerlasthalle auf den einzelnen Arbeitsplätzen (z. B. Schichten, Bewickeln, Montieren, Prüfen) dienten, waren zur Zeit der örtlichen Prüfung durch den RH nicht mehr vorhanden.

75.28.2.3. Der RH bemängelte, daß die Unternehmensleitung bei der Festlegung der oberen Leistungsgrenze die erkennbar gewesene Entwicklung und Überlegungen in Richtung Serienproduktionen oder Sonder(Einzel)fertigungen („Maßschneiderei“) für das Fabrikationsprogramm nur teilweise berücksichtigt hat.

75.28.2.4. Spätestens im Jahre 1970, als bekannt wurde, daß sich die Generatorleistung des ersten österreichischen Kernkraftwerkes um 600 MVA bewegen werde, wäre die Planung der Schwerlasthalle auf den abschätzbaren Trend abzustimmen gewesen. Schon bei der Montage dieses Turbogenerators mit einer Leistung von 880 MVA trat Platzmangel auf, der zusätzliche Kosten von 130 000 S verursachte. Schließlich kam es im Jahre 1975 zur Planung eines Anbaues, um die Montagefläche unter den Kranen zu vergrößern.

75.28.2.5. Der RH kam zu der Feststellung, daß die Vorarbeiten für die Grob- und für die Feinplanung der Schwerlasthalle in Weiz nicht optimal waren.

75.28.2.6. Die Abbruch- und Erdaushubarbeiten für die Schwerlasthalle wurden zu einem so späten Termin begonnen, daß zusätzliche Erschwernisse durch Winterarbeiten anfielen. Weiters wurden die erforderlichen Bodenuntersuchungen erst ein Jahr nach der Ausschreibung und einige Monate nach Arbeitsbeginn veranlaßt. Die zusätzlichen Arbeiten für Bodensanierung und die Wintermehrkosten erforderten rund 503 000 S.

75.28.2.7. Der RH empfahl, künftig nach der ÖNORM A 2050 Pkt. 2,21 vorzugehen und die zur Erstellung des Leistungsverzeichnisses notwendigen Vorarbeiten rechtzeitig durchführen zu lassen.

75.28.3.1. Im Rahmen der Grobplanung 1969 waren für die Neugestaltung des Prüffeldes 12,6 Mill. S und für den Bau einer Schleuderanlage 11,0 Mill. S, zusammen 23,6 Mill. S, präliminiert worden. Mit Stand 31. Dezember 1974 belief sich der Gesamtaufwand auf 69,77 Mill. S, von denen 54,87 Mill. S vom AR genehmigt waren. Die Begründung für die Überschreitung lag in der vollständigen Neukonzipierung des Prüffeldes, die notwendig geworden war, als die Elin den Trend zu größeren Leistungseinheiten erst sukzessive aus dem Auftragsengang erkannte. Die Festlegung nach optimalen Los- bzw. Fertigungsgrößen entsprechend den internationalen Markterfordernissen fehlte auch in dieser Investitionsperiode.

75.28.3.2. Die für den Antrieb im Schleudertunnel erforderlichen Motoren wurden nach Stornierung des preislich günstigeren Werksauftrages bei einer Fremdfirma bestellt. Der Elin entstand hierdurch ein Mehraufwand von nahezu 700 000 S.

75.28.4.1. Zusammenfassend stellte der RH anhand der ihm zur Verfügung gestellten Unterlagen (voraussichtliche Endabrechnung vom 7. März 1975) für den Werksausbau Weiz einen Gesamtaufwand von rund 263,3 Mill. S fest; dieser ist um rund 41,0 Mill. S höher als die in der AR-Sitzung am 2. April 1975 vom Vorstand mit 222,3 Mill. S angegebenen Ausbaukosten und um rund 101,3 Mill. S höher als das am 24. März 1969 genehmigte Erstpräliminare (162,0 Mill. S); die Überschreitung erreichte somit rund 63%.

75.28.4.2. Der vom Vorstand genannte niedrigere Betrag entstand dadurch, daß verschiedene Aufwendungen entweder den Normalinvestitionen zugerechnet oder an die Zentrale überrechnet oder als nicht aktivierbar ausgeschieden wurden. Diese Vorgangsweise widerspricht nach Ansicht des RH dem Grundsatz des vollständigen Ausweises aller für ein Investitionsvorhaben angefallenen Aufwendungen.

75.28.4.3. Die Ursachen der hohen Präliminareüberschreitung lagen neben den sekundär wirksamen Materialpreis- und Lohnerhöhungen (rund 20 Mill. S) zufolge der Überschreitung des Fertigstellungstermins um mehr als zwei Jahre vorwiegend in Planungsmängeln und Planungsfehlern; zu diesen zählen insbesondere die Unterlassung entsprechender Marktuntersuchungen und die auf unzureichenden bzw. fehlerhaften Schätzunterlagen beruhenden, laufend geänderten Konzeptionen des Fertigungsprogramms sowie der

Mangel an Alternativüberlegungen in Richtung Serienfertigung und Reduktion des Fertigungsspektrums.

75.28.5.1. In einer generalisierenden Stellungnahme zur Planung und Durchführung des Projektes Ausbau der Fabrik Weiz führte der Vorstand aus, nach Abschluß des Ausbauprogramms könne man doch die Behauptung aufstellen, daß die Zielsetzungen — Bereinigung des Produktionsprogramms; Rationalisierung der Fertigung durch Neuorganisation der Fertigungswege, insbesondere durch Fließfertigung; maschinelle und transportmäßige Ausrüstung entsprechend dem Trend zu immer größeren Einheiten auf dem Maschinen- und Trafosektor — im wesentlichen erreicht worden seien. Die Fabrik Weiz sei imstande, kostengünstiger zu produzieren und vor allem den derzeitigen und den künftigen Anforderungen des Marktes auf dem Gebiet der Großmaschinen zu entsprechen. Damit werde die Elin weiterhin bei zukunftssträchtigen Produkten als ernst zu nehmender Partner auf dem Markt auftreten können.

75.28.5.2. Dazu stellte der RH fest, daß er den Rationalisierungseffekt in der Fabrik Weiz weder angezweifelt noch kritisiert habe. Die Vorhalte betreffend insbesondere Planungsmängel und Planungsfehler sowie die Unterlassung von entsprechenden Marktuntersuchungen konnte der Vorstand nicht entkräften.

75.28.5.3. Der Vorstand erklärte abschließend, er sei der Meinung, trotz aller im Zuge der Planung und Durchführung entstandenen Unzukömmlichkeiten das Investitionsvorhaben erfolgreich abgeschlossen zu haben.

75.28.6.1. Im September 1971 beantragte die Fabrik Weiz für die dringend erforderlich gewordene Sanierung des Werkskasinos Weiz die Aufnahme von 1,8 Mill. S in das Investitionsprogramm 1972. Nach Genehmigung erfolgte Ende 1972 eine Übertragung auf das Jahr 1973, weil zufolge verspäteter Ausschreibung mit den Bauarbeiten erst 1973 begonnen wurde. Mit dem Investitionsprogramm 1974 hat der AR weitere 2,0 Mill. S genehmigt. Nachdem Ende 1974 bereits 4,5 Mill. S verbaut waren und eine Einstellung des Baues nicht mehr möglich war, bewilligte der Vorstand 2,0 Mill. S und weitere 6,4 Mill. S, die im noch offenen Investitionsrahmen für 1974 ihre Bedeckung finden sollten. Auch der AR genehmigte schließlich am 2. April 1975 den Mehraufwand antragsgemäß.

75.28.6.2. Der RH kritisierte diese einer ordnungsgemäßen Planung und Präliminierung nicht entsprechende Vorgangsweise.

75.28.7.1. Die Überprüfung von Baumeisterarbeiten ergab, daß es zufolge der unzulänglichen Ausschreibung zu einer Überschreitung des Auf-

trages um rund 30% kam; ferner lagen für die in der Rechnung angeführten vier Nachtragsangebote nur zwei schriftliche Bestellungen vor.

75.28.7.2. Wegen der mangelhaften Planung für die Heizungs-, Lüftungs- und Sanitäranlagen wurde die Auftragssumme um mehr als 50% überschritten.

75.28.7.3. Bei den Elektro-Installationen wurde der vom Vorstand genehmigte Investitionsantrag über 63 510 S um 144 820 S, das ist um 230%, überschritten. Der RH bemängelte, daß nur ein geringer Teil der Leistungen einem Wettbewerb unterworfen wurde.

75.28.7.4. Zur Kritik des RH wegen der ungenauen Ausarbeitung der Leistungsverzeichnisse für Professionistenarbeiten erklärte die Weizer Bauabteilung, daß dem mit der Ausarbeitung der Leistungsverzeichnisse beauftragten Architekten einige Versehen unterlaufen seien.

75.28.7.5. Der Vorstand meinte, bei einem Umbau träten erfahrungsgemäß immer wieder Schwierigkeiten auf, die in einer vorausgehenden Planung oder Ausschreibung nicht berücksichtigt werden können, da sie nicht bekannt seien. Verschiedene Erkenntnisse könnten auch erst während des Umbaus gewonnen werden. Durch Abänderung einiger Arbeiten während der Ausführung und durch besondere Preisverhandlungen seien 1,9 Mill. S eingespart worden. Die Renovierung werde sich daher nicht ganz auf 11,0 Mill. Schilling belaufen, sofern bei den noch ausstehenden Arbeiten keine besonderen Preiserhöhungen eintreten.

#### **Elektronische Datenverarbeitung**

75.29.1.1. Die Vorbereitungen für die Anschaffung der EDV-Anlagen erfolgten in Weiz 1964/65, in der Zentrale 1966/67 und in der Fabrik Brünner Straße ab 1969. Während Weiz dem Kauf den Vorzug gab, entschied man sich in Wien für die Miete. Die Möglichkeit, eine einheitliche Maschinentype anzuschaffen, wurde nicht ins Auge gefaßt. Die Belange des technischen Bereiches und der Forschung wurden nicht entsprechend berücksichtigt, der Einsatz der Anlagen erfolgte nach sehr unterschiedlichen Arbeitsweisen. Im Jahre 1975 ordnete das damals zuständige Vorstandsmitglied sogar die Einstellung der Arbeiten für eine DV-maschinelle Fertigungssteuerung an, obwohl in beiden Werken zwar getrennte, aber jeweils umfangreiche Vorarbeiten hierfür geleistet worden waren.

75.29.1.2. Der RH kritisierte, daß Investitionen in der Größenordnung und von der Tragweite, wie sie die Ausstattung der Elin mit EDV-Anlagen darstellt, ohne einheitliches Konzept, ohne Abklärung unternehmungseinheitlicher Zielsetzungen und ohne eine gemeinsame, koordinierende Leitung erfolgten.

75.29.2. Für die Datenverarbeitung in der Zentrale in Wien wurde nach einer sehr sorgfältigen und umfassenden Bewertung der Angebote nicht die als geeignetste und billigste befundene Anlage gemietet. Aufgrund dieser Entscheidung entstanden allein für die ersten zwei Jahre rund 1,5 Mill. S Mehrkosten.

75.29.3.1. Beim Kauf der EDV-Anlage für die Fabrik Weiz im Wert von rund 9,7 Mill. S fehlte es an der erforderlichen Sorgfalt bei der Auswahl, Prüfung und Verhandlung mit den Bietern. Man hatte sich nämlich im Zusammenhang mit einseitigen Informationsreisen von Anfang an auf ein bestimmtes Fabrikat festgelegt und eine für einen echten Wettbewerb zu kurzfristige Ausschreibung veranstaltet. Der Vorstand begründete den Auftrag an den Bestbieter insbesondere damit, daß nur dieser in Steiermark ein Service-Büro besaß, welches neben der Wartung der Anlage die Betreuung mit know-how und Software anbieten konnte.

75.29.3.2. Obwohl eigene Berechnungen ergeben hatten, daß der Kauf der Miete vorzuziehen wäre, wurde die Bestellung über den Kauf der Anlage in einen Mietvertrag abgeändert. Zwei Jahre später erfolgte die Umwandlung des Mietvertrages in einen Kaufvertrag. Die durch die Miete gegenüber einem sofortigen Kauf entstandenen Mehrkosten betragen rund 1,5 Mill. S.

75.29.3.3. Aus den dem RH vorgelegten Unterlagen über die 1969 beschlossene Erweiterung der EDV-Anlage (Bestellwert rund 8,5 Mill. S) konnte nicht ersehen werden, daß Elin auch eine andere Lösung, etwa die Beschaffung einer Anlage eines anderen Herstellers, in Betracht gezogen hätte.

75.29.4. Für die Fabrik Brünner Straße wurde zunächst bis zur möglichen Einführung einer DV-maschinellen Fertigungssteuerung als Übergangslösung eine konventionelle Fertigungsplanung mit Datenerfassungsgeräten beschlossen. Der RH kritisierte, daß es trotz frühzeitigen Beginnes im Jahre 1969 noch nicht gelungen ist, einen befriedigenden Stand in der Fertigungssteuerung zu erreichen, nachdem inzwischen umfangreiche Planungsarbeiten und beträchtliche Mittel in dieses Projekt investiert wurden. Der Vorstand erklärte, daß einer integrierten DV-Lösung seitens der EDV-Hersteller noch technische Schwierigkeiten entgegenstehen, weshalb entschieden wurde, die Bewältigung dieser Aufgabenstellung vorerst aufzuschieben.

#### **Fabrik Haus im Ennstal und Gießerei Möllersdorf**

75.30.1. In den Jahren 1969 bis 1974 hat die Elin für Investitionen in ihrem Werk in Haus im Ennstal rund 10,2 Mill. S aktiviert; die wichtigsten waren neben der Anschaffung von Werkzeugen,

Maschinen und Geschäftsausstattung der Bau einer neuen Montagehalle und eines Sozial- und Bürogebäudes.

75.30.2. Der RH empfahl, insbesondere für Baumeisterarbeiten entsprechend den Investitionsrichtlinien mehrere Baufirmen zur Anbotlegung einzuladen, das Ergebnis allfälliger fernmündlicher Anfragen (Professionistenarbeiten) in Aktennotizen festzuhalten und bei der Anschaffung von Maschinen die Entscheidung durch Vergleichsunterlagen zu belegen. Der RH kritisierte in einem Fall die Überschreitung des Investitionsantrages um rund 40%, die durch Zerlegung einer größeren Anschaffung in Teilanträge entgegen den Investitionsrichtlinien entstanden war; überdies war bei der Kostenermittlung zu wenig sorgfältig vorgegangen worden.

75.31.1. Nach Abschluß des Werksausbaues und Mechanisierung der Gießerei Möllersdorf im Jahre 1962 standen der Werksleitung nur verhältnismäßig geringe Investitionsmittel vorwiegend für die Erneuerung des Formmaschinenparks und zur Komplettierung der Gesamtanlage zur Verfügung. Insgesamt wurden in den Jahren 1969 bis 1974 rund 18,9 Mill. S im Sachanlagevermögen aktiviert.

75.31.2. Der RH kritisierte, daß ein Gießkran ohne ausreichende Vorarbeiten und ohne eine ordnungsgemäße Ausschreibung mit mindestens drei Anboten gemäß Investitionsrichtlinien angeschafft wurde.

75.31.3. Für eine technische Einrichtung wurden rund 1,4 Mill. S aufgewendet. Der RH bemängelte die Unterlassung der für eine ordnungsgemäße Planung und Präliminierung erforderlichen Koordinierung, was zu einer Planungsänderung und Präliminareerhöhung führte. Eine damit in ursächlichem Zusammenhang stehende kleinere Investition von 141 000 S wäre gleichzeitig zu projektieren und zu beantragen gewesen.

75.31.4. Bei der 1972 begonnenen Umstellung der Handformerei in vier Baustufen (Aufwand bis Mai 1975 rund 3,2 Mill. S) wurden die Investitionsrichtlinien in mehreren Punkten nicht eingehalten. Insbesondere hat die Werksleitung ein Gesamtprojekt dem Vorstand nicht vorgelegt, Bestellungen schon vor der Einreichung des Investitionsantrages aufgegeben und Arbeiten vor deren Bestellung durchführen lassen.

75.31.5. Der Vorstand erklärte, zur Vermeidung ähnlicher Vorkommnisse sollen auch die neuen Investitionsrichtlinien beitragen, die alle wesentlichen Vorschläge des RH berücksichtigen.

#### Technische Betriebswirtschaft

75.32.1. Die Belegzeiten für die Arbeitsplätze in der Fabrik Brünner Straße wurden durch Schätzungen, Umrechnung alter Zeiten und aufgrund sonstiger Überlegungen ermittelt. Der RH empfahl, die in Verwendung stehenden Belegzeiten zu überprüfen und die Erzeugungskapazitäten der Produktionsanlagen zu ermitteln, um Daten für eine künftige Fertigungssteuerung zu erhalten. Der Vorstand teilte mit, er habe die hierfür erforderlichen Arbeiten bereits veranlaßt.

75.32.2. Zu der vom RH kritisierten ungünstigen Auslastung der numerisch gesteuerten (NC-)Werkzeugmaschinen in der Fabrik Brünner Straße führte der Vorstand aus, grundsätzlich hätten die NC-Maschinen Vorrang bei der Fertigungsplanung, so daß man echt um eine Vollauslastung dieser Maschinen bemüht sei. Durch geeignete Beschäftigung und durch Erhöhung der Qualifikation des Bedienungspersonals soll die Ausnutzung der weniger beschäftigten Maschinen gesteigert werden. Die vom RH empfohlene Zusatzeinrichtung soll angeschafft, die Erfassung der Reparatur- und Ersatzteilkosten in Zukunft straffer geführt werden.

75.32.3. Zur Kritik des RH an der Datenerfassung und Auswertung der Instandhaltungsarbeiten teilte der Vorstand mit, neben dem Ausbau des für eine präventive Instandhaltung notwendigen Datenmaterials werde auch an die Anschaffung eines entsprechenden DV-Programms gedacht, um die Wartung aller Werkzeugmaschinen besser in den Griff zu bekommen.

75.32.4. Der RH bemängelte, daß in der Fabrik Brünner Straße die Arbeitsvorbereitung keine Stabsstelle ist, sondern den Meistern untersteht und daß das Auftragsbüro (Fertigungsplanung und -steuerung) dem jeweiligen Hauptabteilungsleiter der vier „Produktionssäulen“ direkt unterstellt ist; er empfahl, die erforderliche Unabhängigkeit der Arbeitsvorbereitung herzustellen. Laut Stellungnahme beabsichtigt der Vorstand, die Arbeitsvorbereitung in den direkten Kompetenzbereich des Hauptabteilungsleiters einzubeziehen.

75.32.5. Der RH bemängelte, daß seit der Inbetriebnahme der Fabrik Brünner Straße die zur Erreichung einer besseren Produktivität notwendigen Neuberechnungen der Vorgabezeiten erst teilweise erfolgt sind.

75.33.1. Zu den Empfehlungen des RH, in der Fabrik Weiz insbesondere Verteilzeit-Studien und entsprechende Untersuchungen für die Durchlaufzeiten der Aufträge zu veranlassen, gab der Vorstand bekannt, er habe bereits die entsprechenden Arbeiten angeordnet.

75.33.2. Ferner empfahl der RH die Einführung einer analytischen Arbeitsbewertung.

75.34. Der RH bemängelte, daß in der Fabrik Haus im Ennstal die Berechnung der Vorgabezeiten durch einen Meister erfolgt. Dazu erklärte die Werksleitung, in kleineren Betrieben müsse es Ausnahmen geben, und wies darauf hin, daß dieser Meister eine REFA-Ausbildung erhalten habe und in den Akkordbüros der Fabriken Wien und Weiz geschult worden sei.

75.35. In der Gießerei Möllersdorf beanstandete der RH die weit zurückliegenden Zeitaufnahmen für die Vorgabezeiten und die stark überhöhten Zeitgrade. Der Vorstand teilte mit, es sei ihm gelungen, die Leistungs(Zeit)grade in einer ersten Etappe zu senken. Er sei bestrebt, durch Arbeits- und Zeitstudien im Rahmen arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse liegende Werte zu erhalten. Auch Arbeitsablaufänderungen durch neue Maschinen oder neue Methoden würden zum Anlaß genommen, die Vorgabezeiten zu überprüfen.

75.36. Zur Empfehlung des RH, die innerbetriebliche Qualitäts- und Zwischenkontrolle (Fertigungskontrolle) entsprechend einzusetzen, um durch rechtzeitige Maßnahmen überhöhte Ausschußkosten hintanzuhalten, führte der Vorstand aus, er sei bestrebt, der Kontrolle im Fertigungsablauf größeres Gewicht beizumessen und damit eine Verringerung des Ausschusses zu erreichen. Bei der mechanischen Fertigung würden bereits laufend Zwischenprüfungen vorgenommen; auch bei Großbauteilen sei bei den verschiedensten Bearbeitungsmaschinen durch Fabrikationskontrolle eine einwandfreie Bearbeitung gesichert.

#### Personal- und Sozialwesen

75.37.1. In seiner einleitenden Stellungnahme zum Personalwesen führte der Vorstand u. a. aus, er habe in den letzten Jahren intensivste Anstrengungen zur Erreichung eines entsprechenden Wissens- und Erfahrungsstandards unternommen, insbesondere der Auswahl der Mitarbeiter und ihrer Weiterbildung erhöhtes Augenmerk geschenkt. Trotz zusätzlicher Arbeiten sei es gelungen, die in der Personalverwaltung beschäftigten Dienstnehmer von 66 Personen im Jahre 1964 auf 48 zu verringern. Er sei sicher, seit der letzten RH-Prüfung eine Reihe von Maßnahmen zur effizienteren Gestaltung der Personalverwaltung und für eine bessere Betreuung der Belegschaft gesetzt zu haben.

75.37.2.1. Nach der letzten Geschäftsordnung für den Vorstand aus dem Jahre 1974, der zur Zeit der Überprüfung durch den RH die Zustimmung der ÖIAG noch fehlte, unterstand zwar die Personalverwaltung einem Vorstandsmitglied, jedoch war jedes Vorstandsmitglied für die Personalangelegenheiten des eigenen Vorstandsbereiches zuständig. Der RH ist der

Ansicht, daß diese Kompetenzaufteilung für eine einheitliche Personalorganisation und -verwaltung nicht geeignet ist.

75.37.2.2. Der Vorstand teilte mit, daß die neue, vom AR am 28. Juni 1976 genehmigte Geschäftsordnung ebenfalls bestimmt, daß jedes Vorstandsmitglied Personalangelegenheiten des eigenen Vorstandsbereiches selbständig wahrnehmen kann. Zur Kritik des RH wies er darauf hin, daß der Vorstand trotz dieser unglücklichen Regelung bemüht sei, aus freien Stücken im Interesse der Sache eine einheitliche Vorgangsweise in grundsätzlichen Personalangelegenheiten einzuhalten. Der AR-Vorsitzende hat eine gleichlautende Stellungnahme abgegeben. Der Vorstand der ÖIAG ging in seiner Stellungnahme auf die Kritik des RH nicht ein; er teilte lediglich mit, er habe die neue Geschäftsordnung bereits an den AR der ÖIAG zur Genehmigung weitergeleitet.

75.37.2.3. Der RH hält das untätige Verhalten der Aufsichtsorgane in dieser Angelegenheit für unbefriedigend.

75.37.3. Der RH stellte fest, daß das für die Personalverwaltung zuständige Personalbüro nur eine Verwaltungs- und Abrechnungsstelle ist. Ihm fehlt die Funktion einer Stabsstelle mit verantwortlicher Mitwirkung an den personellen Entscheidungen. Weiters fand es der RH nachteilig, daß neben dem Personalbüro eine Vielzahl von Stellen ebenfalls Akte der Personalverwaltung setzen, über die das Personalbüro oft nicht informiert wird.

75.37.4.1. Auf die Kritik des RH an der Personalplanung kündigte der Vorstand an, er werde neben der mengenmäßigen Personalvorschau auf Basis der mittelfristigen Unternehmensplanung in nächster Zeit eine institutionelle Personalplanung aufbauen.

75.37.4.2. Hinsichtlich der Personalbeschaffung empfahl der RH, die Personalanwerbung zu koordinieren.

75.38. Zu der vom RH festgestellten großzügigen Arbeitszeitregelung in den Werken sowie zu seiner Empfehlung bezüglich der Überstundenverrechnung und des Urlaubsverbrauches teilte der Vorstand mit, er werde sich mit der Empfehlung des RH in nächster Zeit auseinandersetzen und die Mitarbeiter darauf hinweisen, daß in Zukunft ein nicht konsumierter Urlaub nicht mehr in bar abgelöst werden kann.

75.39. Zum ungünstigen Altersaufbau des Personalstandes der Elin wies der Vorstand darauf hin, daß das hohe Durchschnittsalter nicht zuletzt auch eine Folge der Fusionen sei. Durch Frühpensionen und Nachwuchsförderung soll insbesondere eine Überalterung in den Führungsebenen vermieden werden.

75.40.1. Die Entwicklung des Personalstandes der Elin nahm zufolge der Fusionen einen sehr wechselvollen Verlauf. Trotz der Übernahme von zusammen 1 973 Dienstnehmern und einer Produktionsausweitung gelang es der Elin, ihren durchschnittlichen Beschäftigtenstand von 7 954 Dienstnehmern im Jahre 1965 auf 7 425 im Jahre 1974 zu senken.

75.40.2.1. Im Zuge der Zusammenlegung der Wiener Werke in der Fabrik Brünner Straße ergab sich durch Abwanderungen, vor allem von produktivem Personal, ein unerwünscht starker Rückgang bei den Arbeitern, durch den 1971 ein personeller Engpaß in der mechanischen Fertigung entstand. Der weitere Rückgang bis 1974 war teils das Ergebnis verstärkter Rationalisierungen, teils eine Folge des Auftragsmangels. Die Arbeitsmarktlage machte es aber auch notwendig, Mietarbeitskräfte und ausländische Gastarbeiter zu beschäftigen.

75.40.2.2. Günstiger war die Arbeitsmarktlage für die Fabrik Weiz, wo es zu einer Erhöhung des Arbeiterstandes durch Verbesserung der Beschäftigungslage kam. Aber auch in diesem Werk mußten Mietarbeitskräfte und Gastarbeiter eingestellt werden.

75.40.3. Im Durchschnitt beschäftigte die Elin 1974 mit 2.651 Gehaltsempfängern um 14,5% mehr Angestellte als 1969. Auch hier war die Elin gezwungen, Mietarbeitskräfte heranzuziehen.

75.40.4. Der Beobachtung der Fluktuation und ihrer Kontrolle kommt große Bedeutung zu. Der RH empfahl daher, entsprechende Aufzeichnungen zu führen und für ihre Auswertung zu sorgen.

75.41.1. Im eingehender geprüften Zeitraum 1969 bis 1974 stieg der Personalaufwand um 89% von 619,1 Mill. S auf 1 172,1 Mill. S; der Gehaltsaufwand nahm um 104%, der Lohnaufwand um 78% zu. Die Aufwendungen für Sozialleistungen sind im selben Zeitraum um 100% höher geworden. Der Personalaufwand pro Beschäftigten ist bei der Elin mit 81% stärker gestiegen als im Durchschnitt der verstaatlichten Unternehmungen (78%), der Pro-Kopf-Aufwand war aber um rund 11% niedriger.

75.41.2. Im Gesamtdurchschnitt lag der Stundenlohn bei der Elin über dem der gesamten österreichischen Elektroindustrie; der Vergleich bei den Akkordarbeitern führte zum gleichen Ergebnis. Außerordentlich hoch war das Lohnniveau sowohl bei den Zeit- als auch bei den Akkordlöhnen der Gießerei Möllersdorf.

75.41.3.1. Das durchschnittliche Angestelltengehalt nahm bei der Elin die gleiche Entwicklung wie der Brutto-Monatsverdienst der Angestellten in der österreichischen Industrie. Verglichen

mit den Jahres-Brutto-Gehältern je Angestellten innerhalb der verstaatlichten Industrie lag die Elin im Mittelfeld. Der vom Fachverband der Elektroindustrie regelmäßig durchgeführte Gehältervergleich zeigt, daß die Elin ein günstiges Gehaltsniveau aufweist, das nicht zuletzt auf großzügige Handhabung der Einstufungspraxis in den einzelnen Verwendungsgruppen und auf das hohe Durchschnittsalter der Führungskräfte zurückzuführen ist.

75.41.3.2. Der Vorstand berief sich bei den Einstufungen zum Teil auf die Übernahme hoch dotierter Mitarbeiter aus den fusionierten Firmen.

75.41.3.3. Gehaltspolitisch ungünstig beurteilte der RH die nach dem Gießkannenprinzip durchgeführten jährlichen individuellen Gehaltserhöhungen, da seiner Ansicht nach die Zuerkennung von relativ kleinen Beträgen an viele Angestellte dem Leistungsprinzip nicht Rechnung tragen kann. Außerordentlich hohe Gehaltsverbesserungen in Einzelfällen um z. B. 42% oder 34% sind gehaltspolitisch ebenso als ungünstig zu beurteilen.

75.42. Die zusätzlichen Sozialleistungen für die Dienstnehmer der Elin stiegen von 4,1% (1969) auf 4,3% (1974) des gesamten Personalaufwandes; sie erreichten 1974 im Durchschnitt pro Kopf die Höhe eines Monatsbezuges. Der Vorstand verwies dazu auf die durch die gesetzlichen Regelungen immer stärker werdende Position der Arbeitnehmervertreter und auf den immer wieder aufgezeigten sozialen Auftrag der verstaatlichten Industrie, die für eine Ausweitung der sozialen Leistungen bestimmend seien.

#### Rechtsangelegenheiten und Verwaltungsaufwand

75.43.1.1. Der AR der Elin setzte sich aus 16 von der Hauptversammlung gewählten Mitgliedern und 8 nach dem Arbeitsverfassungsgesetz entsendeten Arbeitnehmervertretern zusammen. Nach Ansicht des RH wäre eine Herabsetzung auf die halbe Anzahl ohne Beeinträchtigung der dem AR gesetzlich vorgeschriebenen Überwachung der Geschäftsführung möglich.

75.43.1.2. Der Vorstand der ÖIAG erklärte, diese Herabsetzung sei zwar denkbar, doch wäre die gemäß § 7 Abs. 2 lit. d des ÖIG-Gesetzes für die Abberufung von AR-Mitgliedern erforderliche Zweidrittelmehrheit im AR der ÖIAG bisher nicht gegeben gewesen.

75.43.1.3. Der RH wies darauf hin, daß gemäß § 7 Abs. 1 lit. b für die entsprechende Satzungsänderung nur die einfache Mehrheit erforderlich ist.

75.43.2.1. Als weitere Satzungsänderungen empfahl der RH, nicht nur den Abschluß von Anstellungsverträgen, sondern auch deren Ab-

änderung der Zustimmung des AR zu unterwerfen, wenn in diesen der vom AR festgesetzte Jahresbruttobezug überschritten wird. Weiters sollen der Zustimmung des AR auch der Abschluß und die Abänderung von Werk-(Konsulenten-)Verträgen unterliegen, wenn darin eine vom AR festzusetzende Höhe des Entgelts überschritten oder die Vertragsdauer für einen längeren Zeitraum als ein Jahr bzw. auf unbestimmte Zeit vereinbart wird.

75.43.2.2. Der Vorstand der ÖIAG teilte mit, den Empfehlungen des RH werde durch Satzungsänderungen Rechnung getragen werden.

75.44.1.1. Nach der Ausschreibung des Postens eines Vorstandsmitgliedes mit dem Aufgabenbereich „Forschung und Entwicklung, Patent- und Lizenzwesen und damit zusammenhängende Fragen der Produktplanung sowie Marktforschung“ bestellte der AR am 7. November 1973 ein fünftes Mitglied des Vorstands für die Zeit vom 1. April 1974 bis zum 31. Mai 1976. In diesem Zusammenhang kritisierte der RH die unnötige Einholung eines Gutachtens über das im § 8 des ÖIG-Gesetzes in der Fassung der ÖIG-Gesetz-Novelle 1973 eindeutig determinierte Erfordernis einer Ausschreibung betreffend die Besetzung dieses fünften Vorstandsressorts. Im Hinblick auf den im Vorstandsvertrag zuerkannten Pensionsanspruch bei Abberufung oder Nichtwiederbestellung nach Ablauf des auf zwei Jahre und zwei Monate erteilten Mandates empfahl der RH, bei Abschluß von Vorstandsverträgen die Zuerkennung einer Pension und einer über das gesetzliche Ausmaß hinausgehenden Abfertigung von einer zeitlichen Mindesttätigkeit als Vorstandsmitglied abhängig zu machen.

75.44.1.2. Der AR-Vorsitzende erklärte, den Empfehlungen des RH in Hinkunft Rechnung zu tragen. Es gebe aber Ausnahmefälle, z. B. bei einem Kandidaten höchster Qualifikation in einer fest verankerten Position, der nur mit einer sofortigen Absicherung seiner Position gewonnen werden könne.

75.44.1.3. Der Vorstand der ÖIAG vertrat die Ansicht, daß eine generelle Regelung nicht möglich sei, weshalb in jedem Einzelfall individuell entschieden werden müsse. Im übrigen sei für den Abschluß der Vorstandsverträge das Präsidium des AR ermächtigt gewesen.

75.44.1.4. Das AR-Präsidium wies darauf hin, daß der Abschluß des Vorstandsvertrages für das fünfte Vorstandsmitglied durch einen in der ÖIAG ausgearbeiteten Vertragsentwurf weitgehend präjudiziert war.

75.44.2. Am 18. Juni 1971 hat der AR beschlossen, die Entscheidungen über die Personalangelegenheiten des Vorstands einem Ausschuß

zu übertragen, dem der Vorsitzende und sein Stellvertreter angehören. Der RH bemängelte, daß nicht über jede Sitzung des AR-Präsidiums eine Niederschrift angefertigt wurde.

75.44.3.1. Der vom AR am 11. Juli 1974 beschlossenen und seither gehandhabten Geschäftsordnung für den Vorstand fehlte die erforderliche Zustimmung der ÖIAG (siehe Abs. 75.37.2.1.).

75.44.3.2. Der Vorstand der ÖIAG teilte mit, dieser Geschäftsordnung wäre wegen der mit der Erkrankung eines Vorstandsmitgliedes verbundenen Notwendigkeit einer neuen Geschäftsverteilung die Zustimmung nicht gegeben worden. Infolge der Uneinigkeit im AR in der Frage der Ernennung des Vorsitzenden des Vorstands der Elin sei die Verabschiedung einer neuen Geschäftsordnung bis nach Klärung der causa „fünftes Vorstandsmitglied“ zurückgestellt worden. Die vom AR am 28. Juni 1976 gebilligte neue Geschäftsordnung sei bereits dem AR der ÖIAG zur Zustimmung vorgelegt worden.

75.44.4.1. Wengleich eine wesentliche Anzahl der Mitglieder der vorausgegangenen erweiterten Präsidialsitzung die Ansicht vertrat, „daß die Situation der Elin keineswegs der Aufstockung des Vorstandes bedürfe“, hielt der Vorsitzende in der AR-Sitzung am 7. November 1973 fest, daß für die Bestellung des fünften Vorstandsmitgliedes der Wunsch des Aktionärs ÖIAG letzten Endes für den AR entscheidend war. Der RH beanstandete die seiner Meinung nach nicht ausreichend begründete Bestellung und die Vereinbarung einer Pensionszusage für eine so kurze, als Probezeit zu qualifizierende Vertragsdauer von zwei Jahren und zwei Monaten. Durch die — überdies nach einem Jahr und acht Monaten vorzeitige — Beendigung des Vorstandsmandates durch Amtsniederlegung erwächst der Elin ein beträchtlicher Schaden.

75.44.4.2. Der Vorstand der ÖIAG führte dazu u. a. aus, es sei notwendig gewesen, um das mit den technischen Agenden betraute Vorstandsmitglied zu entlasten und für die Zukunft der Elin wichtige Probleme wie Produktplanung, Unternehmungsplanung, aber auch Marktforschung usw. gezielt in Angriff zu nehmen, einen von innerbetrieblichen Bindungen freien Bewerber als weiteres Vorstandsmitglied einzustellen. Leider hätte damals nicht vorausgesehen werden können, daß dieser die auf ihn neu zugekommenen Aufgaben eines Vorstandsdirektors in einem verstaatlichten Unternehmen in Österreich unter für ihn neuen Entscheidungs- und Arbeitsbedingungen nicht in der Form bewältigen würde, die sowohl seinen als auch den Vorstellungen des Aufsichtsrates und des Eigentümers der Elin entsprochen hätte.

75.45.1. Im Zuge der Verwertung einer durch die Konzentration der Wiener Werke in der Fabrik Brünner Straße nicht mehr benötigten Liegenschaft kam es durch Mängel in den Vertragsverhandlungen zu einem Prozeß, dessen Abschluß durch Vergleich der Elin einen beträchtlichen Schaden verursachte. Der RH stellte fest, daß durch Festsetzung einer bestimmten Frist die Prozeßführung und die damit verbundenen Kosten vermeidbar gewesen wären.

75.45.2.1. Die Überprüfung des Erwerbes von bzw. der Verfügung über Grundeigentum im Zusammenhang mit der Errichtung zweier Verkaufsbüros außerhalb Wiens ergab neben Mängeln in der rechtsgeschäftlichen Abwicklung, daß sich die Elin zur Einsparung von Vertrags- und Grundbuchgebühren der Sicherheit durch Eintragung im Grundbuch begeben hat. Nach Ansicht des RH sollte eine verstaatlichte Unternehmung ein besonderes Augenmerk auf Rechtssicherheit selbst unter Verzicht auf mögliche Einsparung von Rechtsgebühren richten.

75.45.2.2. Der Vorstand erklärte, daß in den beiden Fällen ein erheblicher Betrag eingespart worden sei, weshalb ihm die gewählte Vorgangsweise in Ansehung der Vertragspartner gerechtfertigt erscheine. Da die bisherige Vorgangsweise, Kosteneinsparung unter Inkaufnahme gewisser theoretischer Unsicherheiten, zu keinen nachteiligen Folgen geführt habe, werde er diese Politik fortsetzen.

75.46.1. Mit der erhöhten Geschäftstätigkeit der Elin (Umsatzsteigerung rund 75%) ist auch der Verwaltungsaufwand von 1969 auf 1974 um mehr als 60% gestiegen.

75.46.2.1. Die Überprüfung des Fahrt- und Reiseaufwandes ergab, daß ein großer Teil der Reisekosten auf die für die dienstliche Benützung privater Kraftfahrzeuge verrechneten Kilometergelder entfiel. Zum Zweck der wirksamen Kontrolle der abgerechneten Kilometer empfahl der RH zu veranlassen, daß in den Abrechnungen bzw. in den zu führenden Fahrtenbüchern der jeweilige Reisezweck genau angegeben wird, was in den vom RH überprüften Fällen nicht immer geschehen ist.

75.46.2.2. Der Vorstand wies darauf hin, daß der unvermeidliche Einsatz der PKW für Akquisition und auf Baustellen den Hauptanteil der ausgezahlten Kilometergelder ausmache. Den übrigen Einsatz glaube er durch genaue Richtlinien bzw. über die Kostenanalyse unter Kontrolle halten zu können. Entsprechend der Empfehlung des RH sei mit Zirkular vom 12. Juli 1976 die Kilometergeldverrechnung neu gefaßt worden.

75.46.3.1. Der Aufwand für die Repräsentation und die Bewirtung von Gästen ist von 1969 auf 1974 um rund 95% gestiegen. Mangels

entsprechender Angaben auf den Belegen konnte der RH nicht in allen von ihm behandelten Fällen die Ausgaben auf ihre Berechtigung oder Notwendigkeit überprüfen.

75.46.3.2. Der Vorstand meinte dazu, der Repräsentationsaufwand habe sich im großen und ganzen kontrolliert entwickelt, u. zw. von 0,95% im Jahre 1969 auf 1,03% des Umsatzes im Jahre 1974 bei weit höher gestiegenen Preisen für Speisen und Getränke.

75.46.4. Die Entwicklung des Rechts- und Beratungsaufwandes war durch die hohen Honorare für die zwei Gutachten im Zusammenhang mit der Fabrik Brünner Straße in den Jahren 1969 und 1973 (4,1 und 9,0 Mill. S) eine sehr unterschiedliche. Ein wesentlicher Teil entfiel auf die Wirtschaftsprüferhonorare, aber auch für Konsulenten hat die Elin in Einzelfällen beträchtliche Vergütungen gezahlt.

75.46.5.1. Die Überprüfung der einem Konsulenten gezahlten Vergütungen veranlaßten den RH zu der Empfehlung, die Elin möge überlegen, ob es nicht wirtschaftlicher wäre, anstelle langjähriger Konsulentenverträge wissenschaftliche Probleme, für deren Lösung die Hilfe Dritter in Anspruch genommen werden muß, jeweils als Einzelprojekte in Auftrag zu geben.

75.46.5.2. Der Vorstand meinte dazu, im gegenständlichen Konsulentenfall sei zufolge der großen Anzahl der Probleme der Arbeit an verschiedenen technischen und metallurgischen Fragen und Systemen eine laufende Bindung mit der Bereitstellung eines Arbeitsplatzes im Labor der Elin sinnvoll.

75.46.6. Zur Kritik des RH an einem anderen Werkvertrag teilte der Vorstand mit, er habe sich der Meinung des RH angeschlossen und die Zusammenarbeit auf die Vergabe von Einzelprojekten umgestellt.

#### Materialwirtschaft

75.47.1. Die Materialwirtschaft der Elin ist nicht zentral organisiert, sondern auf eine relativ große Zahl voneinander unabhängiger Stellen aufgeteilt. Die Verwaltung und Disposition des Vorratsvermögens obliegen bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen den Werken mit sehr unterschiedlich geregelten Kompetenzen, bei den Fertigerzeugnissen und den Handelswaren dem Vertrieb. Auch das Beschaffungswesen ist trotz einer Abteilung Zentraleinkauf auf eine Reihe von Stellen der Unternehmung verteilt. Dadurch kam es zu Fehldispositionen, überhöhten Lagerbeständen und durchaus vermeidbaren Verlusten.

75.47.2. Zur Empfehlung des RH, die Aufgaben der Materialwirtschaft unter einheitlicher, von der Fertigung und vom Vertrieb unabhängiger Leitung zusammenzufassen, meinte der

Vorstand, die mit der Materialverwaltung und -disposition befaßten Stellen hätten bisher ihre Aufgaben erfüllt. Durch verstärkten Einsatz der EDV sollen Fehlleistungen weitgehend ausgeschaltet werden. Er habe auch in der Zentrale eine Stabsstelle geschaffen, die sich intensiver mit den Problemen der Materialwirtschaft zu befassen hat (siehe Abs. 75.48.2.2.).

75.47.3. Der Vorstand führte weiter aus, anläßlich der Neuorientierung des Zentraleinkaufes im Jahre 1967 hätten Untersuchungen ergeben, daß für die Elin die strenge Einhaltung einer zentralen oder einer dezentralen Organisation nicht zielführend sei. Die bestehende Einkaufsorganisation, eine starke Zentraleinheit in Verbindung mit dezentralen Einkaufsstellen in der Nähe der Bedarfsträger, habe den an sie gestellten Anforderungen entsprochen.

75.47.4. Der RH bemängelte die Zersplitterung des Einkaufs, die auch gegen den Grundsatz der internen Kontrolle verstößt; die dem kaufmännischen Vorstandsbereich zuzuordnenden Einkaufsagenden sollten durch eine von den Bedarfsträgern unabhängige Stelle wahrgenommen werden. Im rationelleren Arbeitsablauf, in den größeren Bestellmengen und damit verbunden in günstigeren Preisen lägen überdies auch Einsparungsmöglichkeiten. Die Werkseinkäufe sollten auf örtliche, dringende Bedarfswfälle mit Wertgrenzen beschränkt bleiben.

75.47.5. Zur Empfehlung des RH, zusammengefaßte schriftliche Einkaufsrichtlinien mit entsprechenden Kompetenzabgrenzungen auszuarbeiten, erklärte der Vorstand, er werde die Ergebnisse der Prüfung zum Anlaß nehmen, um die bestehenden Richtlinien zu überprüfen und zu einheitlichen Vorschriften zusammenzufassen.

75.47.6. Der RH empfahl, die Arbeitsweise in der Abteilung Zentraleinkauf straffer und rationeller zu gestalten und dadurch die Effizienz dieser Abteilung zu erhöhen. Der Vorstand ist der Meinung, daß die Arbeitsleistungen des zentralen Einkaufs durchaus denen in anderen Unternehmungen entsprechen, äußerte jedoch dem RH gegenüber: „Damit soll allerdings nicht gelegnet werden, daß eine straffere Organisation die von Ihnen aufgezeigten Mängel beheben könnte.“

75.47.7. Die Überprüfung der Einkaufsabteilung des Werkes Weiz ergab nach Ansicht des RH zu niedrige Durchschnittswerte für die von den Einkaufsreferenten täglich bearbeiteten Bestellungen. Der Vorstand erklärte, daß die Einkaufsabteilung in Weiz mit über die üblichen Einkaufsaktivitäten hinausgehenden Aufgaben betraut sei und dadurch die Aussagen solcher Kennzahlen problematisch würden; Rationalisierungsmöglichkeiten sollen jedoch untersucht werden. Auf die Kritik des RH, daß im Rahmen

der Kontrolle der Eingangsrechnungen die Prüfung der Preise in der Einkaufsabteilung erfolgt, was dem Grundsatz der internen Kontrolle widerspricht, wurde nicht eingegangen.

75.47.8. Zu den vom RH bemängelten uneinheitlichen Zahlungskonditionen sagte der Vorstand zu, Elin-einheitliche Konditionen in die neuen Einkaufsrichtlinien aufzunehmen. Der Vorstand teilte weiters mit, er werde entsprechende Richtlinien ausarbeiten lassen, in denen geregelt wird, unter welchen Voraussetzungen der Fremdbezug von Bauteilen usw. anstelle der Eigenfertigung zulässig ist.

75.47.9. Die Überprüfung der Einkaufsaktien in Möllersdorf ergab verschiedene Mängel, deren Behebung der Vorstand der Elin zugesagt hat.

75.48.1. Die Überprüfung des Lagerwesens der Elin zeigte, daß mangels einheitlicher Aufgabenregelung und einheitlicher Leitung beträchtliche Unterschiede nicht nur zwischen der Zentrale und den Werken, sondern auch von Werk zu Werk bestehen; allgemein gültige Richtlinien oder Arbeitsanweisungen für die mit der Materialverwaltung und -disposition befaßten Arbeitnehmer fehlen.

75.48.2.1. Der RH wies darauf hin, daß die im Verhältnis zu den Umsätzen stärker gestiegenen Vorräte und die im Durchschnitt zu lange Lagerdauer nicht nur erhöhte Kapitalkosten verursachen, sondern auch die Bildung von Ladenhütern fördern und zu Verlusten führen. Er empfahl daher, durch eine straffere Materialdisposition im Rahmen einer einheitlichen Materialwirtschaft auf die Verbesserung der Umschlagshäufigkeit bedacht zu sein.

75.48.2.2. Der Vorstand teilte dazu mit, er habe inzwischen als ersten Schritt in der Zentrale eine Stabsstelle „Zentrale Materialwirtschaft“ geschaffen, deren Zuständigkeit auf das ganze Unternehmen ausgedehnt werden soll. Zur Entwicklung der Lagerbestände wies er darauf hin, daß die relativ hohen Bestelleingänge der letzten Jahre zwangsläufig eine Erhöhung des zur Fertigung notwendigen Materialbestandes verursachten. Darüber hinaus müßte man die Unsicherheit am Rohstoffsektor im Jahre 1974 berücksichtigen, die zu Vorbestellungen und zu höheren Preisen führte. Dies sowie die geringeren Umsätze zufolge der rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung hätten bei gebremster Fertigung höhere Lagerbestände ergeben. Der Vorstand erklärte weiters, er werde für eine straffere Materialdisposition sorgen, um insbesondere auf dem Gebiet der Vormerkung kürzere Termine zu erreichen und damit zu einem Rückgang der Bestände und zur Erhöhung der Umschlagshäufigkeit beizutragen.

75.48.3. Im Zuge der Konzentration der Wiener Werke in der Fabrik Brünner Straße erfolgte mit 1. Jänner 1971 die Zusammenlegung aller Fertigwarenlager im Zentrallager Floridsdorf, das der Vertriebsleitung unterstellt wurde. Der RH stellte in den Lagerbereichen überhöhte Bestände fest, die zum Teil auf Absatzschwierigkeiten und zum Teil darauf zurückzuführen waren, daß zur Aufrechterhaltung der Produktion auf Lager gearbeitet wurde. Ungeachtet der hohen Lagerbestände stellte der RH in einer Reihe von Fällen bei Anlieferungen des Werkes an das Lager beträchtliche Terminüberschreitungen fest, so daß vom Vertrieb zugesagte Liefertermine nicht eingehalten werden konnten.

75.48.4.1. In der Fabrik Brünner Straße sind die Aufgaben der Materialwirtschaft für den größeren Teil der Lagerbestände dem Fertigungsbereich zugeordnet; der kaufmännischen Verwaltung untersteht nur das Normmateriallager. Abgesehen von der für eine straffe Materialdisposition hinderlichen personellen und örtlichen Aufteilung auf fünf Verantwortungsbereiche bemängelte der RH die Durchbrechung des Grundsatzes, die Bereitstellung der Materialien nicht dem Bedarfsträger zu unterstellen. Auch wiegen die Vorteile der rascheren Zugriffsmöglichkeit für den Fertigungsbereich die Nachteile (überhöhte Bestände, Ladenhüter) erfahrungsgemäß nicht auf.

75.48.4.2. Der Vorstand erklärte, er sehe keine Veranlassung, vom bisherigen System abzugehen; er werde aber im Sinne seiner allgemeinen Stellungnahme zum Lagerwesen (siehe Abs. 75.47.2.) für eine Koordinierung der zwei Aufgabenstellungen Verwaltung und Disposition sorgen.

75.48.4.3. Zu den vom RH festgestellten Mängeln der Lagerkartei teilte der Vorstand mit, er habe aufgrund der Prüfungsfeststellungen des RH veranlaßt, die Materialbuchhaltung der Fabrik Brünner Straße zu überprüfen und in der Folge einen neuen organisatorischen Ablauf in der Materialdisposition und in der Bestandfortschreibung festzulegen.

75.48.4.4. Die zur Produktionssicherung von der Fertigung erteilten, für die Materialverwaltung bindenden Terminreservierungen wurden vielfach von der Fertigung nicht eingehalten; die Ausfassung verzögerte sich oft viele Monate und in Einzelfällen sogar Jahre. Laut Stellungnahme des Vorstands soll durch eine entsprechende Information der Sachbearbeiter auf die überhöhten Lagerbestände zufolge unzureichender Vormerkung aufmerksam gemacht werden.

75.48.5.1. Die Bestände an Vorratsvermögen sind in der Fabrik Weiz hauptsächlich zufolge der Produktionserhöhung im Großmaschinen- und Trafobau gestiegen; der RH stellte jedoch

auch Mängel fest, die zu überhöhten Beständen und damit zu langer Lagerdauer und schlechter Umschlagshäufigkeit führten.

75.48.5.2. Im Werk Weiz wurde als erster Schritt einer automatischen Fertigungssteuerung ein System der automatischen Verwaltung und Disposition der Einsatzstoffe entwickelt. Die Lagerkarteiführung und die Lagerdisposition wurden auf EDV übertragen und werden als Bildschirmbetrieb geführt. Der RH stellte fest, daß Material-Vorreservierungen, wenn es zu keinem Auftrag kam, häufig nicht aufgehoben wurden, wodurch es auch zu Bestandserhöhungen kam; er empfahl, zu deren Vermeidung entsprechende organisatorische Maßnahmen zu treffen. Der Vorstand teilte dazu mit, daß mit den entsprechenden Vorarbeiten bereits begonnen worden sei.

75.48.5.3. Ständige Terminverschiebungen in den Werkstätten führten, nachdem das Material aufgrund der Terminpläne bereits bestellt worden war, ebenfalls zu Bestandserhöhungen. Die Ausfassung der Materialien verzögerte sich bis zu sechs Monaten und länger. Nach Ansicht des RH sollte eine wesentlich bessere Termin-einhaltung u. a. dadurch möglich sein, daß auch die Fertigungsplanung automatisiert wird. Die vor einigen Jahren in dieser Richtung begonnenen Vorarbeiten wurden aber zur Zeit der Prüfung eingestellt. Der Vorstand gab bekannt, die Arbeiten an einer automatischen Fertigungsplanung wiederaufnehmen bzw. weiterführen zu wollen. Er hoffe, damit sowohl die Durchlaufzeiten als auch die Bestände senken zu können.

75.48.6.1. In der Gießerei Möllersdorf bemängelte der RH die unzulängliche Lagerung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Laut Stellungnahme des Vorstands wurden inzwischen die räumlichen Unzukömmlichkeiten behoben.

75.48.6.2. Bei der Überprüfung der Lagerkartei stellte der RH einige Mängel in der Bestandsführung der Schnittholz-Lagerbestände (Bau- und Modellholz) fest. Der Vorstand teilte mit, daß die bereits während der örtlichen Prüfung begonnene Arbeit, die Lagerkartei aussagefähig zu führen, abgeschlossen und für den Abbau des hohen Holzbestandes gesorgt worden sei.

#### Absatzwirtschaft

75.49.1. Die Umsätze der Elin sind mit unterschiedlichen Zuwachsraten in den einzelnen Jahren von 1965 bis 1969 verhältnismäßig gering von 1 429,5 Mill. S um 33% auf 1 899,4 Mill. S gestiegen; in den nachfolgenden Jahren ist mit einer Zäsur im Jahre 1973, in welchem der Umsatz nach einer außerordentlichen Steige-

rung im Jahre 1972 aufgrund der im Zusammenhang mit der Einführung der Mehrwertsteuer per 1. Jänner 1973 vor allem von den inländischen Großkunden vorgezogenen Investitionen zwangsläufig zurückgegangen war, eine beachtliche Erhöhung um 75% auf 3 331,3 Mill. S im Jahre 1974 zu vermerken. Die Exportquote ist im selben Zeitraum zunächst von 34,5% auf 24,3% im Jahre 1969 zurückgegangen; nach einer Erhöhung auf 27,9% im Jahre 1970 bewegte sie sich in den letzten drei Jahren zwischen 18,3% (1972) und 22,0% (1974).

75.49.2. Im geprüften Zeitraum 1969 bis 1974 verteilte sich der Gesamtumsatz auf nachstehende Vertriebsbereiche (Durchschnittswerte): 50% Projektierung und Bau von Kraftwerken und Industrieanlagen einschließlich Großmaschinen und Großtransformatoren, Installationen, Leitungen und sonstige Einrichtungen; 16% Netztrafos, Klein- und Mittelmotoren und Schweißmaschinen; 10% elektrische Ausrüstung von Triebfahrzeugen; 19% Großhandel mit Elektrogeräten und Installationsmaterial; 5% Elektrothermie, Gießereierzeugnisse und Sonstiges. Im selben Zeitraum entfielen von den Gesamtumsätzen im Durchschnitt 57% auf eigene Erzeugnisse, 9% auf Montagen und 34% auf Fremderzeugnisse.

75.50. Zu den nachfolgenden Feststellungen und Bemängelungen des RH führte der Vorstand in seiner Stellungnahme einleitend aus, er wolle sich grundsätzlich auf Gesamtbetrachtungen beschränken und nur bereichsweise auf die Empfehlungen des RH zurückkommen. Er wies darauf hin, daß es nahezu immer reelle Gründe gewesen wären, die ihm die eine oder andere Entscheidung abverlangten. Ausschlaggebend hierfür war es, neben dem verschärften Konkurrenzkampf, die Werke entsprechend zu beschäftigen und Aufträge anzunehmen, die von der technischen Seite her eine echte Herausforderung waren. Dies galt insbesondere für den amerikanischen Markt, den technisch anspruchsvollsten Markt der Gegenwart.

75.51.1.1. Die Funktion Vertrieb umfaßt fünf Vertriebsbereiche, das Exportbüro und sieben Verkaufsbüros in den Bundesländern; den Verkauf von Gießereiprodukten führt die Gießerei Möllersdorf in Eigenverantwortung durch. Organisatorisch untersteht der Vertrieb zwei Vorstandsmitgliedern, wobei sich disziplinäre und sachliche Unterstellung zum Teil überschneiden.

75.51.1.2. Um die Marktstellung ihrer produktorientierten Absatzpolitik zu festigen, hat die Elin 1974 das „Produkt-Management“ eingeführt und die Vertriebsbereichsleiter als Produkt-Manager eingesetzt. Durch diese im Widerspruch zur Linienorganisation der Elin stehende

Organisationsform, die Elemente der Sparten-gliederung enthält, werden Kompetenzen und Verantwortungsbereiche noch weiter überlagert. Da die einem eigenen Vorstandsbereich unterstellte Fertigung auch abrechnungstechnisch je Fabrik eigenverantwortliche Verrechnungskreise bildet, ist die Funktion des Produkt-Managers praktisch auf den Vertriebsbereich eingeschränkt.

75.51.1.3. Mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit klar abgegrenzter Kompetenzen und Verantwortungsbereiche empfahl der RH, auf die ungeteilte disziplinäre und sachliche Unterstellung der Vertriebsstellen hinzuwirken; aus Gründen der internen Kontrolle wären Aufgaben des Rechnungswesens und der Beschaffung aus dem Vertriebsbereich auszugliedern. Partikularistisches Bereichs- oder Ressortdenken (Werks-erfolg einerseits, Vertriebs-erfolg andererseits) wäre zu unterbinden; den Produkt-Managern müßte die Stellung gegeben werden, die es ihnen ermöglicht, ihre planende, koordinierende und überwachende Aufgabe zu erfüllen.

75.51.1.4. Der Vorstand erklärte, die seit acht Jahren bestehende, nach Produkten und innerhalb der Produktbereiche auf den Kunden ausgerichtete Vertriebsorganisation habe sich im großen und ganzen bewährt, könne jedoch nicht als ein statisches Modell betrachtet werden. Auch in Zukunft werde es sowohl auf der technischen als auch auf der kaufmännischen Seite aufgrund von Markteinflüssen bzw. von ökonomischen Betrachtungen zu Veränderungen kommen.

75.51.1.5. Laut Stellungnahme des Vorstands wurden inzwischen in teilweiser Berücksichtigung der Empfehlungen des RH einige Änderungen insbesondere in der Organisation des Vertriebsbereiches Anlagen vorgenommen. Der RH erachtet diese Maßnahmen als nicht ausreichend für die erforderliche Einheit der produktweisen Ergebnisverantwortung und für eine Vereinfachung der produktweisen Betreuung und Planung.

75.51.2.1. Dem allgemeinen Trend zu Einheiten immer größerer Leistung folgend, hat die Elin mit der Herstellung solcher Großmaschinen begonnen; sie überschritt dabei die nach den Ausbauplänen für die Fabrik Weiz vorgesehene Leistungsgrenze beträchtlich. Dieser Schritt in das Gebiet so hoher Leistungen erforderte zusätzliche Investitionen, das technische Risiko wurde bedeutend größer. Der RH gelangte zur Ansicht, daß es für die Elin besser gewesen wäre, das Schwergewicht auf Rationalisierung und Hebung des technischen Standards zu legen und in der Ergänzung des Verkaufsprogramms fortzufahren.

75.51.2.2. Der Vorstand erklärte, der Verzicht auf den Bau derartiger Maschinen würde sowohl einer Reduzierung der Beschäftigungsbasis als auch der Aufgabe von schwer erkämpften Marktanteilen gleichkommen.

75.51.2.3. Der RH wies auf die Exportbeschränkung durch den Lizenzvertrag mit Siemens sowie darauf hin, daß eine Ausweitung des Kernkraftwerkbaues in absehbarer Zeit nicht erwartet werden könne.

75.51.2.4. Der RH kritisierte, daß die Elin weder vor dem Entschluß, die für Weiz festgesetzten Leistungsgrenzen zu überschreiten, noch danach den Bedarf, die Konkurrenzsituation, eine Risikoeinschätzung, das notwendige Investitionsvolumen mit Kosten-Nutzen-Analyse und die Auswirkungen auf die übrige Produktion ermittelt und in einem Konzept festgelegt hat.

75.51.3. Auf dem Sektor Höchstspannungstransformatoren anerkannte der RH den aufgrund der Eigenentwicklungen im Spannungsbereich bis 550 kV von der Elin erreichten Spitzenplatz neben internationalen Großkonzernen, so derzeit einer von nur vier potenten Lieferanten für USA-500-kV-Transformatoren.

75.51.4.1. Der RH empfahl neuerlich, die Auflassung eines der GröÙe nach unbedeutenden, aber verlustreichen Produktionszweiges, der weder fertigungs- noch vertriebsseitig in die Starkstromindustrie paÙt, zu erwägen (siehe TB 1965 Abs. 105, 102).

75.51.4.2. Der Vorstand erklärte, in Übereinstimmung mit den Empfehlungen des RH liefen Kooperationsverhandlungen, um durch die Inanspruchnahme weltweiter Vertriebsorganisationen einen Mindestabsatz zu sichern.

75.51.5. Neben den Begründungen für die vom RH kritisierte Beschäftigungspolitik der Gießerei Möllersdorf teilte der Vorstand mit, er werde gemäß den Empfehlungen des RH, die den selbständig geführten Verkauf von Gießereiprodukten betreffen, entsprechende Maßnahmen veranlassen.

75.52.1. Eine Gegenüberstellung der Vertriebs-Bereichsergebnisse zeigt große Unterschiede in der Ertragskraft der einzelnen Bereiche sowohl im Inland- als auch im Exportgeschäft, wobei für letztere in vielen Fällen, wenn überhaupt, nur bescheidene Deckungsbeiträge erzielbar waren. Dabei ist zu berücksichtigen, daß zufolge des Elin-Systems die vielfach negativen Werksergebnisse (siehe Abs. 75.21.3.) den Vertriebsergebnissen noch zuzurechnen sind, wodurch die Aussagekraft der Vertriebsergebnisrechnungen sehr beeinträchtigt ist.

75.52.2. Von entscheidender Bedeutung für die Auslastung und kontinuierliche Beschäftigung der Produktions- und Prüfanlagen, für die

Erhaltung der erforderlichen Fachkräfte und für die Ertragslage der Elin sind nach wie vor die Aufträge der öffentlichen Hand, insbesondere der Energieversorgungsunternehmen und der ÖBB, aber auch die Übernahme von Exportaufträgen.

#### Unternehmungspolitik

75.53.1.1. Nach dem Staatsvertrag (1955) erhielten die AEG-Union und Siemens Schuckert ihre angestammten Betriebsstätten, die einrichtungs-mäßig auf dem Stand des Jahres 1945 geblieben waren, zurück. Mit der Rückgabe der USIA-Betriebe wurde die Kapazität der verstaatlichten Starkstromindustrie weit größer als das im Inland verfügbare Auftragsvolumen und führt damit zu einem Strukturproblem auf dem Starkstromsektor.

75.53.1.2. Nach der Fusion der Elin mit der AEG Mitte 1959 kam es im Memorandum des Arbeitskreises zur Koordinierung der verstaatlichten österreichischen Elektroindustrie vom 14. April 1964 zu einer Bekräftigung und Verfeinerung des seinerzeitigen Grundkonzeptes, das eine Konzernierung der beiden österreichischen Siemensbetriebe im Rahmen der Elin, eine Beteiligung des Hauses Siemens an den beiden konzernierten österreichischen Siemensbetrieben und eine Reihe weiterer Maßnahmen für eine Kooperation vorsah. Dieses Konzept scheiterte an dem Beharren sowohl des Hauses Siemens als auch der Republik Österreich als Eigentümerin auf einem Anteil an den österreichischen Siemensgesellschaften in der Höhe von 51%.

75.53.2.1. Die Entscheidung der Unternehmungsleitung, in Wien-Penzing ein zentrales Verwaltungsgebäude zu errichten, um die mit der Unterbringung der Zentralverwaltung an 15 verschiedenen Stellen in sieben Wiener Gemeindebezirken verbundenen Schwierigkeiten zu beheben, geht auf das Jahr 1961 zurück. Konkrete Formen nahm dieses Projekt nach mehreren Planungsänderungen mit dem Baubeginn 1. März 1964 an. Weitere Planungsänderungen verzögerten die Fertigstellung, so daß erst Mitte 1967 mit dem Einzug in das neue Bürogebäude begonnen werden konnte (siehe Abs. 75.25.1.1. bis 75.25.1.8.).

75.53.2.2. In Verfolgung der Bemühungen um Konzentration der verstaatlichten Elektroindustrie wurden zahlreiche Gespräche — ab Herbst 1966 mit großer Intensität — geführt, um Vorschläge für eine Neuorganisation der Starkstromindustrie auszuarbeiten. Nach langwierigen Verhandlungen kam es am 11. Juli 1967 zum Abschluß der Siemens-Verträge und des Verschmelzungsvertrages mit der Wiener Starkstromwerke Ges. m. b. H.; die Vertriebszwecken dienenden Betriebsteile der WStW wurden an die Siemens Ges. m. b. H., Wien, und die Fabriks-

anlage in der Siemensstraße sowie eine Reihe anderer Liegenschaften in Floridsdorf an die Wiener Kabel- und Metallwerke AG veräußert.

75.53.2.3. Mit den Siemens-Verträgen erfolgten die Abgrenzung im Fertigungsbereich und die Zusammenarbeit im Vertrieb (Grundsatzvereinbarung), die gegenseitige Beratung und der Know-how-Austausch (Rahmenvertrag), die Regelung für Streitigkeiten aus den Verträgen (Schiedsvertrag) und die Festlegung einer 25%igen Beteiligung der Elin an der Wiener Kabel- und Metallwerke AG, der damaligen Holdinggesellschaft der österreichischen Siemensgruppe (Konsortialvertrag). In Durchführung der Siemens-Verträge hat die Elin insbesondere die Fabrik Siemensstraße geräumt, verschiedene Fertigungen aufgegeben oder an Siemens Österreich abgetreten und bestimmte Fremdbezüge auf Siemenserzeugnisse umgestellt.

75.53.2.4. Knapp zwei Monate vor Abschluß der Verhandlungen mit Siemens berichtete der Vorstand der Elin der ÖIG u. a. über kostensparende Maßnahmen, wie Zusammenlegung der Fabrik Ottakring mit der Apparatefabrik Floridsdorf, der Werkstätte Konstanziagasse mit der Werkstätte Haus im Ennstal und Fabrikationsvereinbarung zwischen den Werken Weiz und Stadlau. Ein neues Konzept für die Konzentration auf vier Fertigungsstätten bezog sich auf eine Fabrik für Kleinmotoren, Großmaschinen und Transformatoren in Weiz, je eine Mittelmaschinen- und Apparatefabrik im Wiener Raum und eine Fertigungsstätte für Haushaltsgeräte in Haus im Ennstal.

75.53.2.5. Spätere Überlegungen, die dieses Konzept als nicht ausreichend fanden, um die hohen Verluste der Werke zu senken, führten zu einem Konzentrationsmodell mit Zusammenführung der vier Wiener Werke in eine neue Fabrik (siehe Abs. 75.27.1.3.).

75.53.2.6. Für die Fabrik Wien wurde ein Fertigungsprogrammausgearbeitet, das im wesentlichen die Sparten Mittelmaschinen, Kleinmotoren sowie Hochspannungs- und Hochfrequenzapparate umfaßt. Dieses Programm war im Zuge der Strukturbereinigung mit der Fabrik Weiz abgestimmt, für die das Fertigungsprogramm Schweißmaschinen, Mittelmaschinen über 250 kW, Großmaschinen und alle Transformatoren (Netz- und Großtransformatoren) enthielt.

75.53.2.7. In der Standortfrage hat der Vorstand die beste Lösung, das Projekt „Grüne Wiese“, wegen der Höhe des Investitionsaufwandes nicht in Betracht gezogen (siehe Abs. 75.27.1.7.). Nach Revision seines ursprünglichen Beschlusses, die Fabrik in der Engerthstraße auszubauen, entschied sich der Vorstand, die Wiener Fabrik in der Brünner Straße zu errichten.

75.53.2.8. Die Neuordnung des Fabrikationsprogramms in Weiz sowie der Trend zu immer größeren Maschinen und Transformatoren veranlaßten den Vorstand, die Rationalisierung der Fertigung und den Neubau einer Schwerlasthalle in Weiz in Angriff zu nehmen.

75.53.2.9. Planungsfehler und Planungsmängel führten zu zahlreichen Planungsänderungen während des Neubaus bzw. Ausbaues und verursachten dementsprechend Terminüberschreitungen und Mehraufwendungen (siehe die Abs. 75.27.1.8. bis 75.27.1.11., 75.27.2.7. und 75.27.10.2.).

75.53.2.10. Die für die Erzeugungssparten der Wiener und der Weizer Fabrik in der Planung festgelegten Produktionsvolumina beruhten nur auf internen Verkaufsstatistiken und Schätzungen der Elin, die sich in der Mitte zwischen fabriksseitigen Annahmen und der erkennbar gewordenen Meinung des Vertriebes bewegten (siehe Abs. 75.27.2.2. und 75.28.1.6.).

75.53.2.11. Das breit gefächerte Erzeugungsprogramm ist ein rein konventionelles; wengleich durch die zwei Großinvestitionen ein nicht zu überschender Rationalisierungseffekt erzielt wurde, hat die Elin gegenüber den großen Konkurrenzunternehmungen den Nachteil der hohen Herstellkosten ihrer kleinen Losgrößen zu tragen; diese Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit kann nur zum Teil durch Spezialisierungen („Maßschneiderei“) wettgemacht werden.

75.53.2.12. Trotz wiederholter, bis auf den Februar 1967 zurückgehender, an den Vorstand gerichteter Aufforderungen in Aufsichtsratsitzungen hat es die Unternehmungsleitung unterlassen, für die Planung der zwei Großinvestitionen die erforderlichen nationalen und internationalen Marktuntersuchungen zu veranlassen, um die Möglichkeiten und die Grenzen für die Elin zu erkennen und festzulegen. Dadurch war sie auch nicht in der Lage, die Absatzchancen und die Rentabilität konventioneller bzw. neuer Produkte auf dem Weltmarkt zu prüfen.

75.53.2.13. Eine zu spät veranlaßte Marktuntersuchung konnte überdies für das Produktionsprogramm der Fabrik Brünner Straße nicht mehr verwertet werden, weil die Fabriksplanung damals im wesentlichen bereits abgeschlossen war (siehe Abs. 75.27.3.1. bis 75.27.3.5.).

75.53.2.14. Die Planungsfehler und Planungsmängel führten schließlich sogar zu der Notwendigkeit, nach Inbetriebnahme der Fabrik Brünner Straße einer Beratungsfirma den Auftrag zu erteilen, die Ursachen der negativen Werkergebnisse festzustellen und Rationalisierungsmaßnahmen zur Sanierung auszuarbeiten (Aufwand rund 9 Mill. S — siehe Abs. 75.27.4.1.).

75.53.2.15. Zur Überwindung der Stagnation des Inlandvertriebes und zur Rückgewinnung verlorengegangener Marktanteile veranlaßte die Unternehmensleitung die Konzentration und Modernisierung insbesondere der durch die Fusionen zugefallenen Vertriebsstellen in den Bundesländern; neue Bürohäuser wurden in den Jahren 1970 bis 1975 in Klagenfurt, Innsbruck, Salzburg und Graz errichtet.

75.53.2.16. Nach Abschluß der Siemenskonzentrierung in Österreich durch Gründung der Siemens Aktiengesellschaft Österreich (1. Juli 1971) beschloß der Aufsichtsrat der ÖIAG, den österreichischen Anteil von 43,6% (18,1% Elin und 25,5% WSW) an der Siemens AG von der ÖIAG übernehmen zu lassen. Demgemäß wurde auch der neue Konsortialvertrag vom 29. Juni 1971 nunmehr zwischen Siemens und ÖIAG abgeschlossen. Die Position der Elin zu Siemens wurde allerdings dadurch eher geschwächt als gestärkt. Mit gleichem Datum erfolgte die Neufassung der Siemens-Elin-Verträge mit gewissen Verbesserungen lediglich der Grundsatzvereinbarungen aus 1967 im Kooperationsvertrag.

75.53.2.17. Im Jahre 1971 beteiligte sich die Wiener Schwachstromwerke Ges. m. b. H. (WSW) durch Einbringung ihres Gesellschaftsvermögens mit Ausnahme eines Gebäudes in Wien I. und ihrer Beteiligungen, insbesondere an der Siemens AG Österreich, mit 50% an einer Elin-eigenen Gesellschaft, deren Firmennamen gleichzeitig in „Wiener Schwachstromwerke Vertriebsgesellschaft m. b. H.“ geändert wurde. Nach Verschmelzung der WSW im Jahre 1972 mit der ÖIAG hat diese ihren Anteil an der WSWV an die Elin verkauft. Anschließend wurde mit Verschmelzungsvertrag vom 25. September 1972 die WSWV durch Aufnahme mit der Elin fusioniert. Aus der ehemaligen WSW-Fertigung verblieben der Elin lediglich die Wasserwerkstechnik und die ergebnismäßig ungünstigen Fertigungen der Funktechnik und des Ofenbaues.

Hiemit war die Strukturbereinigung der verstaatlichten Elektroindustrie abgeschlossen.

75.53.3.1. Außer der Anlehnung an das Haus Siemens und dem Zukauf fremder Entwicklungen im Wege von Lizenzverträgen hat die Elin für Forschung und Entwicklung international gesehen verhältnismäßig wenig investiert.

Trotz wiederholter Urgezen wurde dem RH bis zum Abschluß der örtlichen Prüfung am 27. Juli 1975 auch nicht ein allgemein gehaltenes Konzept für Forschung und Entwicklung vorgelegt.

75.53.3.2. Der Vorstand erklärte dazu, er habe die Absicht, den Forschungsaufwand von derzeit rund 2% des Umsatzes in den nächsten Jahren auf 5 bis 6% zu erweitern. Das gewünschte

Entwicklungskonzept soll als Teil des Unternehmenskonzeptes mit diesem gemeinsam der ÖIAG übergeben werden (siehe Abs. 75.55.4.).

75.53.4. Der Vorstand führte in seiner Stellungnahme weiters aus, nach Abschluß aller zur Erreichung der Zielsetzungen seines Konzeptes aus dem Jahre 1967 notwendigen Maßnahmen — insbesondere Verringerung des Produktionspotentials der Starkstromindustrie, Bereinigung des Erzeugungsprogramms der Elin, Rationalisierung der Fertigung, Erweiterung der Know-how-Basis, Verbesserung der innerbetrieblichen Information, Ausbau der Marktstellung der Elin — könne man anhand objektiver Tatbestände sagen, daß das ehemalige Konzept erfolgreich abgeschlossen werden konnte. „Die Entscheidungen des Managements, aber auch der Leistungswille der Belegschaft haben mit teilweiser Unterstützung durch den Eigentümer eine Gesundung unseres Unternehmens gebracht. Die ELIN-UNION ist wieder zu einem international anerkannten Unternehmen geworden, das imstande ist, den für die Zukunftssicherung des Unternehmens notwendigen Ertrag inklusive einer annehmbaren Vergütung für Belegschaft und Eigentümer zu erwirtschaften.“

75.54.1.1. Der Organisationsplan der Elin entspricht grundsätzlich einer Linienorganisation; eine Ausnahme davon bildet der Verkaufssektor, in dem 1967 das „Produkt-Management“ eingeführt wurde. Der RH empfahl, die „historisch gewachsene“ Selbständigkeit der Werke abuschaffen und eine Organisationsstruktur zu entwickeln, die nicht auf geographische Einheiten wie bisher, sondern auf sachliche Zusammengehörigkeit Rücksicht nimmt. Das Organisationschema sollte in produktbezogene Sparten, die eine Produktgruppe von der Fertigung bis zum Verkauf unter einheitliche Leitung stellen, und zentrale Dienstleistungsbereiche (z. B. Forschung, Einkauf, Rechnungswesen u. a.) gliedert sein.

75.54.1.2. Der Vorstand erklärte, eine föderalistische Organisation hätte zwar im Vertrieb verwirklicht werden können, zufolge der Werkesituation wäre aber eine Anpassung der Produktionsstätten an divisionale Organisationsrichtungen nur schwer oder gar nicht möglich gewesen. Auf Anregung eines externen Prüfers sei eine verstärkte Produktbetreuung durch die Gründung des Produkt-Managements geschaffen worden. Der Gedanke, das Objektprinzip auch in Zukunft in der Organisation zu berücksichtigen, werde weiterverfolgt.

75.54.2.1. Der RH stellte fest, daß in den geographisch getrennten Unternehmungseinheiten u. a. wegen jeweils eigener EDV-Anlagen mit verschiedenen Zielsetzungen, unterschiedlicher Bestell- und Zahlungskonditionen und eines

getrennten Rechnungswesens der einzelnen Werke nicht nach einheitlichen Grundsätzen gehandelt wird. Zur Verbesserung des Organisationsablaufes sind seiner Ansicht nach gegenüber dem vorgefundenen Zustand eindeutige und vor allem unternehmungseinheitliche Richtlinien erforderlich. Diese sollten eine Vereinheitlichung der Arbeitsabläufe und engere Zusammenarbeit der Abteilungen ermöglichen, die innerbetriebliche Information verbessern, dadurch Mehrgleisigkeiten verhindern und schließlich zum wirtschaftlichen Einsatz bereits bestehender zentraler Abteilungen führen.

75.54.2.2. Der Vorstand führte dazu aus, er wisse um die Verbesserung der Führungsaktivität durch Verbreiterung der Informationsbasis; er habe bereits einen rigorosen Austausch von Informationen zwischen dem Vertrieb und den Werken eingeleitet. Alle Informationen bzw. alle Unterlagen werden dem jeweils Verantwortlichen nun von allen Unternehmungsbereichen zur Verfügung gestellt.

75.54.3.1. Der RH empfahl, die dem Gesamtvorstand unterstellte Stabsstelle Zentrale Organisation mehr mit Grundsatzarbeiten zu betrauen und die einem Vorstandsmitglied unterstellte Revisionsabteilung durch gezielten Einsatz zu einem Instrument der Unternehmungsführung auszubilden und ebenfalls dem Gesamtvorstand zu unterstellen.

75.54.3.2. Der Vorstand teilte mit, die zentrale Organisationsabteilung werde auch mit einer Reihe von Grundsatzarbeiten betraut; hinsichtlich der Revisionsabteilung sagte er lediglich zu, diese im Sinne einer strafferen unternehmerischen Kontrolle verstärkt einzusetzen.

75.54.4. Ende 1974 war die Elin im Inland an vier Gesellschaften zu 100% und an einer mit rund 92% beteiligt. Die wichtigsten Beteiligungen sind die 1969 erworbene EHT Gesellschaft für Elektroheizungstechnik Ges. m. b. H. und die Kabel- und Drahtwerke AG, an der die Elin im Laufe der Jahre ihren Kapitalanteil durch Ankäufe auf 92% erhöht hat. Von den neun Auslandsbeteiligungen waren Ende 1974 sieben auf einen Erinnerungswert abgeschrieben. Von Bedeutung ist nur die American Elin Corporation, New York, die zu 100% der Elin gehört.

75.55.1.1. In einer Besprechung mit dem Vorstand der ÖIAG am 15. Jänner 1975 erklärte der Vorstand der Elin u. a., daß zwar an einer Neufassung des Unternehmungskonzeptes gearbeitet werde, mit Rücksicht auf eine Reihe von Untersuchungen ein endgültiges Unternehmungskonzept noch nicht vorgelegt werden könne. Ferner wurde betont, daß in Hinkunft wesentlich mehr für Forschung und Entwicklung aufgewendet werden müsse. Grundsätzlich werde

man vor der Entwicklung neuer Produkte die Marktverhältnisse untersuchen, um damit eine marktbezogene Produktgestaltung zu gewährleisten.

75.55.1.2. Durch die breite Angebotspalette, die auch Spezialwünsche der Kunden zu berücksichtigen habe, gebe es im Fabrikationsbereich zweifellos Schwierigkeiten. Es sei dringend erforderlich, die internationale Konkurrenzfähigkeit sowohl in der Technologie als auch in der Fertigung durch Beschreiten neuer Wege anzustreben.

75.55.1.3. Auf die Frage, bis wann ein neues Unternehmungskonzept vorliege, vertrat der Vorstand der Elin die Ansicht, daß ein solches in einem halben bis dreiviertel Jahr verfügbar sein werde.

75.55.2. In der Aufsichtsrat-Sitzung am 2. April 1975 berichtete das neue, fünfte Vorstandsmitglied über die Unternehmungsziele sowie die Strategien zu deren Erreichung. Auf eine Anfrage wies es darauf hin, daß aus Zeitgründen über diesen Problembereich noch kein Gespräch im Vorstand stattgefunden habe, weshalb auch keine Unterlagen an den Aufsichtsrat ausgeschickt worden seien.

75.55.3. Bis zum Abschluß der örtlichen Prüfung Ende Juni 1975 lag noch kein schriftlich ausgearbeitetes Unternehmungskonzept vor.

75.55.4. Der Vorstand teilte dazu mit, daß seit März 1976 Mitarbeiter aus Zentralstellen des Vertriebes, der Werke und der Verwaltung mit der Ausarbeitung eines Unternehmungskonzeptes beauftragt seien. Damit verbunden werde auch ein Forschungskonzept erstellt, das eine Anpassung der Elin-Produkte an die technologischen Veränderungen und neue Produkte bringen soll. Das Ergebnis soll eine Zusammenstellung des Produktions- und Vertriebsprogramms sein, das auch die fertigungstechnischen Voraussetzungen einschließlich der dafür anfallenden Investitionen beinhaltet. Den Auswirkungen auf das Unternehmungsergebnis sei ebenfalls ein Abschnitt gewidmet. Die Fertigstellung des Unternehmungskonzeptes sei für den Herbst 1976 vorgesehen.

75.56.1. Nach Abschluß der örtlichen Prüfung verfaßte der RH vor der Fertigstellung des Prüfungsergebnisses anhand des Berichtes des Wirtschaftsprüfers und des Geschäftsberichtes für das Jahr 1975 nachstehende informative Kurzdarstellung der wirtschaftlichen Entwicklung der Elin im Jahre 1975.

75.56.2. Das Jahr 1975 brachte eine Umsatzsteigerung um 7% auf 3 587 Mill. S, die zur Gänze aus verstärkten Lieferungen ins Ausland stammt. Außergewöhnliche Erfolge bei den Auftragsverhandlungen mit ausländischen Kunden haben den Bestelleingang im Jahre 1975 um 35% auf 5,3 Milliarden S erhöht.

75.56.3. Neben einer Aufstockung des Personals im Werk Weiz in den Abteilungen Berechnung und Konstruktion sowie in der Fertigung hat auch die verstärkte firmeninterne Lehrlingsausbildung eine Erhöhung des Personalstandes um 148 Dienstnehmer auf 7.669 Ende 1975 gebracht.

75.56.4. Mit dem Schwerpunkt Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen wurden im Sachanlagevermögen rund 90 Mill. S (1974: 110 Mill. S) investiert; 67,6 Mill. S wurden für die Erhöhung des Finanzvermögens verwendet, von denen rund 56 Mill. S auf die Kapitalerhöhung der Konzerntochter Kabel- und Drahtwerke AG (15 Mill. S mit einem Agio von 300%; Beteiligung 92,3%) entfallen.

75.56.5. Einschließlich Nettozuführungen zum Sozialkapital (Abfertigungsrücklage und Pensionsrückstellungen) von 47,3 Mill. S (1974: 48,6 Mill. S) verringerte sich das ordentliche Ergebnis gegenüber dem Vorjahr um 29,9 Mill. S auf 38,8 Mill. S; der Rückgang trat im wesentlichen wegen des überproportionalen Anstieges des Fertigungsmaterialeinsatzes ein.

75.56.6. Nach vorbilanzlichen Zuführungen zur gesetzlichen und zur freien Rücklage von zusammen 20,0 Mill. S war bei einem im wesentlichen wegen der um 41,5 Mill. S geringeren Sonderabschreibungen und einem um 19,5 Mill. S gestiegenen Organschaftsergebnis der Jahresgewinn mit 25,5 Mill. S um 3,3 Mill. S höher als im Vorjahr.

75.56.7. Aus dem Reingewinn wurde eine Dividende von 23,97 Mill. S (5,0%) ausgeschüttet und der Rest auf neue Rechnung vorgetragen.

75.57. Dem Vorstand wurde Gelegenheit gegeben, eine kurze Darstellung der Zukunftserwartungen für die Unternehmung zu geben, die wie folgt lautet:

„Technologischer Wandel, Aufgabe einfacher Produkte zugunsten des industriellen Aufbaues junger Staaten und zunehmender Umweltschutz sind nur einige Probleme, mit denen hochindustrialisierte Staaten entweder schon heute, aber sicherlich in der Zukunft konfrontiert sein werden. Demzufolge wird unsere Gesellschaft zur Sicherung bestehender und Schaffung einiger zusätzlicher Arbeitsplätze — unter teilweiser Aufgabe billiger Serienproduktion — Spitzenerzeugnisse mit hohem technischem Know-how sowie Problemlösungen bei der Erzeugung, Verteilung und Verwendung elektrischer Energie weltweit anzubieten haben.

Software-Dienstleistungen (insbesondere Beratungs-, Engineering-, Montage-Serviceleistungen) werden innerhalb der Leistungspalette an Bedeutung gewinnen, wobei der Errichtung kompletter, schlüsselfertiger Anlagen große Be-

deutung zukommt. In diesem Zusammenhang sei darauf verwiesen, daß in jüngster Zeit durchgeführte Untersuchungen ergeben haben, daß in den nächsten zehn Jahren die maximalen Übertragungsspannungen 800 kV im praktischen Betrieb nicht überschreiten und die nutenlosen und im Bereich der Supraleitfähigkeit arbeitenden Großmaschinen sowie MHD-Generatoren noch nicht zum Einsatz gelangen werden.

Bei Serienfabrikaten wird die Programmpolitik vorwiegend auf Spezialprodukte gerichtet sein. Die angesprochenen Marktsegmente sollen sowohl Marktlücken, in denen der Marktbedarf in einer Größenordnung liegt, die es erlaubt, dem Wettbewerbsdruck seitens der mit größeren Ausstoßmengen operierenden Konkurrenten auszuweichen, als auch Serienprodukte, die für den individuellen Bedarf von Abnehmern „maßgeschneidert“ werden, umfassen. Bei einzelnen Produktgruppen sind zur Erzielung wirtschaftlicher Losgrößen Kooperationen mit geeigneten Partnern einzugehen. Höherwertige Produkte sollen auch unsere Marktstellung gegen Billigimporte absichern. Hierzu ist es erforderlich, den F. & E.-Aufwand auf ein mit der europäischen Konkurrenz vergleichbares Niveau allmählich anzuheben.

Zur Sicherung unserer Exporte im Hinblick auf den Ausbau nationaler Elektroindustrien in den jungen Staaten der dritten Welt sollen vermehrtes Know-how und Lizenzvergaben sowie die Errichtung von Niederlassungen in Schwerpunktmärkten dienen.

Der Schwerpunkt der Personalpolitik wird zufolge der zunehmenden Bedeutung technischer Intelligenz und technischer Erfahrung — neben Aufnahme qualifizierter Fachkräfte — auf der planmäßigen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter liegen.

In der Fertigung sind Erweiterungsinvestitionen im wachstumträchtigen Großmaschinenbau sowie Maßnahmen zur Kostensenkung und Verkürzung der Lieferzeiten vorgesehen.“

## Verwaltungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen

**Austrian Airlines,  
Österreichische Luftverkehrs-  
Aktiengesellschaft, Wien**

76.1 Die Prüfung der Gebarung der Austrian Airlines, Österreichische Luftverkehrs-Aktiengesellschaft, fand am Sitz der Gesellschaft in Wien sowie in den Betriebsstätten auf dem Flughafen in Schwechat statt. Von einer örtlichen Überprüfung der Außenstellen des Unternehmens im In- und Ausland wurde abgesehen. Die letzte

Prüfung der Gesellschaft durch den RH erfolgte im Jahre 1964 (siehe TB 1965, 1. Teil, Abs. 93.). Aus Gründen einer zeitnahen Berichterstattung hatte die nunmehrige Prüfung hauptsächlich die Gebarung der Jahre 1969 bis 1974 zum Gegenstande, schloß aber, falls dies für eine Gesamtbetrachtung erforderlich erschien, an die letzte Berichterstattung an. Für den Text dieses Beitrages wurde generell für die Gesellschaft die Kurzbezeichnung „AUA“ festgelegt, obwohl seit 1970 insbesondere in der Werbung das Wort „Austrian“ Verwendung findet.

#### Allgemeine Entwicklung

76.2.1. Zu Beginn des Prüfungszeitraumes (1965) wurden im Rahmen des Linienverkehrs internationale Passagier- und Frachtflüge angeboten; daneben unterhielt die AUA ein Binnenverkehrsnetz, das fünf Landeshauptstädte und die Bundeshauptstadt umfaßte. Insgesamt wurden 31 Städte in 20 Staaten von der AUA angefliegen, dazu kamen Gemeinschaftsflüge in Zusammenarbeit mit verschiedenen ausländischen Gesellschaften.

76.2.2. Der defizitäre Inlandsverkehr und der ausschließliche Frachtverkehr (mit Ausnahme des Gemeinschaftsdienstes mit der englischen Fluggesellschaft BEA nach London) wurden Ende 1970, der in Zusammenarbeit mit der belgischen Fluggesellschaft SABENA ab April 1969 betriebene Nordatlantikverkehr im März 1971 eingestellt. Mit Beginn des Sommerflugplanes 1971 konnte das neue Flugplankonzept verwirklicht werden. Es brachte die Spezialisierung auf den Ost-West-Verkehr mit häufigen Frequenzen und günstigen Anschlußzeiten zur Erfassung des Transitverkehrs. Auch der grenzüberschreitende Bundesländerverkehr wurde marktgerecht ausgebaut.

76.2.3. Anfang 1965 bestand die Flotte der AUA noch aus zehn Verkehrsflugzeugen, u. zw. drei Caravelles, vier Vickers Viscount und drei DC 3. Durch den späteren Ankauf von zwei Belvedere HS 748 und einer Grand Commander sowie zwei weiteren Caravelles erhöhte sich sowohl die Flugzeug- als auch die Typenzahl. Im Sinne des neuen Flugplankonzeptes erfolgte auch eine Flottenvereinheitlichung. Seit 1972 ist eine Flotte von neun DC 9-32 im Einsatz; sie wurde durch zwei Flugzeuge des Typs DC 9-51, die einen etwas größeren Fassungsraum aufweisen, erweitert. Drei weitere Flugzeuge dieses Typs sind bestellt bzw. befinden sich in Auslieferung. Die Umstrukturierung des Streckennetzes zusammen mit der Flottenerneuerung bewirkte eine entscheidende Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Mit einer täglichen Ausnutzung der Flugzeuge von rund 9,4 Blockstunden konnte im Jahre 1974 ein internationaler Spitzenwert erreicht werden.

76.2.4. Im Jahre 1970 nahm die AUA Verhandlungen mit der Swissair, Schweizerische Luftverkehr AG (kurz Swissair), auf, die in der Hauptsache zu einer Zusammenarbeit auf dem technischen Sektor sowie im Stationsbereich führten. Weiters wurde mit Unterstützung der Swissair das Reservierungssystem auf elektronische Datenverarbeitung umgestellt. Bis Ende 1977 werden auch alle Außenstellen der Gesellschaft angeschlossen sein, bei denen dies wirtschaftlich gerechtfertigt und technisch möglich ist. Nach zweijähriger Bauzeit hat die AUA im Jahre 1974 eine den neuesten technischen Anforderungen entsprechende Werft auf dem Flughafen Schwechat in Betrieb genommen. Schließlich wurde mit dem Bau eines zentralen Verwaltungsgebäudes in Oberlaa mit voraussichtlicher Fertigstellung im Jahre 1978 begonnen.

76.2.5. Die Gesellschaft verfügt über eine mittelfristige Unternehmensplanung, mit der detaillierte Unterlagen über die zu erwartende wirtschaftliche Entwicklung für die nächsten fünf Jahre erarbeitet werden. Die jährliche Erhöhung der Beförderungsleistung im Linienverkehr wurde mit 9 bis 13% angenommen. Im Charterverkehr wurde innerhalb des Planungszeitraumes mit einem Gesamtzuwachs um 25 bis 30% gerechnet. In die Planungsunterlagen zum Ausbau des weiteren Flugprogramms wurde seitens des RH Einsicht genommen.

#### Finanzielle Lage

76.3.1. Die Bilanzsumme der AUA erhöhte sich von 623,3 Mill. S im Jahre 1965 um rund 310% auf 2 552,7 Mill. S im Jahre 1974, wobei auf das Anlagevermögen ein Betrag von 1 273 Mill. S entfiel. Die bedeutendsten Positionen bildeten die Flugzeuge mit einem Buchwert von 764,5 Mill. S und das Werftgebäude mit 234,4 Mill. S. Der überwiegende Teil des im Jahre 1974 ausgewiesenen Umlaufvermögens von 880,3 Mill. S bestand aus Guthaben bei Kreditunternehmungen, Kassenbeständen, Wertpapieren und sonstigen Darlehen in der Höhe von insgesamt 635,9 Mill. S. Zwei Drittel, nämlich 410 Mill. S, waren als Festgelder veranlagt.

76.3.2. Das Grundkapital der Gesellschaft betrug bis zum Jahre 1967 150 Mill. S. Aufgrund der seinerzeitigen laufenden Verluste des Unternehmens wurde 1967 eine Erhöhung auf 290 Mill. S beschlossen. Die weiteren Verluste der Jahre 1968 von 116,8 Mill. S und 1969 von 124,8 Mill. S erforderten eine Herabsetzung des Grundkapitals auf 29 Mill. S bei gleichzeitiger Erhöhung auf 390 Mill. S. Um der AUA eine ausreichende Eigenmittelbasis für die Beschaffung des neuen Fluggerätes zu gewährleisten, wurde im Jahre 1972 eine neuerliche Erhöhung des Grundkapitals um 610 Mill. S auf 1 Milliarde S beschlossen.

von der allerdings zum Jahresende 1974 noch 399,4 Mill. S nicht eingezahlt waren. Aktien im Gesamtnominale von 990 Mill. S, d. s. 99% des Grundkapitals, befinden sich im Eigentum der Republik Österreich.

76.3.3. Die in den Passiven enthaltenen langfristigen Fremdmittel von 626,6 Mill. S betrafen Finanzierungskredite für die in den Jahren 1971 und 1972 angeschafften Flugzeuge. Die Verbindlichkeiten aufgrund von Warenlieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten wurden insgesamt in einer Höhe von 142,6 Mill. S ausgewiesen.

76.4.1. Die Flugertträge konnten seit 1969 von 806,6 Mill. S um 75,2% auf 1 413,1 Mill. S im Jahre 1974 erhöht werden. Gegenüber den früheren alljährlichen Verlusten sind ab 1970 Betriebsgewinne erzielt worden, die von 17,5 Mill. S auf 159,5 Mill. S im Jahre 1974 anstiegen.

76.4.2. Die Kapitalverhältnisse der AUA wurden im Prüfungszeitraum in erheblichem Ausmaß durch Kreditnachlässe und damit verbundene Zinsennachlässe, weiters durch steuerliche Nachsichten und durch Subventionen verbessert. Mit dem AUA-Finanzierungsgesetz, BGBl. Nr. 335/1970, übernahm die Republik Österreich Verbindlichkeiten aus dem Jahre 1967 im Ausmaß von 324,1 Mill. S sowie Schuldzinsen von 8,6 Mill. S.

76.4.3. Zu den erzielten Gewinnen bemerkte der RH, daß ab 1972 auch der Flugbetriebserfolg positiv war. Für das Gesamtergebnis waren noch andere Komponenten von Bedeutung, wie die Erzielung von Ertragszinsen aus Festgeidern und Darlehen, weiters die im Zollfreiwarenverkauf erzielten Reinerträge und schließlich die Vorsteuerabzüge aufgrund des Umsatzsteuergesetzes 1972, welche die Umsatzsteuerleistungen weit überstiegen und zu einer beachtlichen Verminderung der Aufwandssumme führten.

#### Unternehmenspolitische Veränderungen und Leistungen

76.5.1. Der RH bemerkte im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung der AUA im Prüfungszeitraum, daß seinen seinerzeitigen Empfehlungen — siehe TB 1965 — seitens der Gesellschaft in wichtigen Punkten Rechnung getragen worden ist. Den im TB 1965 Abs. 93, 1. angeführten Vorsprung der anderen ausländischen Fluggesellschaften konnte die AUA zu einem nicht unerheblichen Teil aufholen. Die in Abs. 93,4. als viel zu gering festgestellte Eigenkapitalbasis der Gesellschaft wurde in der Zwischenzeit entscheidend erweitert.

76.5.2. Weiters hat der RH in Abs. 93,5. auf die ungünstige Auswirkung des oftmaligen Vorstandswechsels hingewiesen. Der Aufsichtsrat

der AUA beschloß im Jahre 1975, die Verträge des seit 1969 bestellten Vorstandes der AUA vorerst bis Mitte 1980 zu verlängern, so daß zu diesem Zeitpunkt bereits eine Kontinuität in der Unternehmensleitung von fast zwölf Jahren gegeben sein wird.

76.5.3. Der RH wies ferner in Abs. 93,20. des TB 1965 darauf hin, daß der Werftbetrieb der AUA in zu kleinen Hangars und die Wartung von Flugzeugen im Freien abgewickelt werden mußten, wodurch sich erhebliche Arbeitserschwernisse ergaben. Aus diesem Grund regte er an, die Voraussetzungen für einen geordneten Werftbetrieb zu schaffen; dieser Empfehlung ist die AUA durch den Neubau eines Werftgebäudes nachgekommen. In Abs. 93,24. ist die Doppelgleisigkeit bei der Fluggastabfertigung auf dem Flughafen Schwechat kritisiert worden. Diese Tätigkeiten würden gleichzeitig von der AUA und von der Flughafen Wien Betriebsgesellschaft m. b. H. (kurz FWB) durchgeführt. Die Vorgangsweise, welche enorme Mehrkosten verursachte, konnte durch eine Trennung der Agenden der beiden Gesellschaften in Passagier- und Gepäckabfertigung behoben werden. Schließlich hat der RH im TB 1965 zweimal, u. zw. in Abs. 93,6. und 93,27., darauf verwiesen, daß dem österreichischen Binnenflugverkehr damals offenbar kein echtes Verkehrsbedürfnis zugrunde lag und die AUA auf die Dauer die daraus entstehenden hohen Verluste nicht werde tragen können. Im Jahre 1970 kam es zur Einstellung des reinen Inlandflugverkehrs der AUA.

76.5.4. Im TB 1971 hat der RH in seinem Beitrag über die Austrian Airtransport, Österreichische Flugbetriebsgesellschaft m. b. H. (kurz AAT), in Abs. 78,6. die weitere Übernahme von Geschäftsanteilen durch die AUA empfohlen, um auf diese Weise Einsparungen beim Personal- und Verwaltungsaufwand zu erzielen. Auch vertrat er die Ansicht, daß hiedurch bessere Voraussetzungen für die Abwicklung des gesamten Chartergeschäftes geschaffen werden. Dieser Empfehlung des RH ist die AUA in der Zwischenzeit nachgekommen; sie konnte ihren Anteil am Gesamtkapital dieser Gesellschaft auf 80% erhöhen.

76.6.1. Wie bereits festgestellt, konnte der RH im Prüfungszeitraum die Konsolidierung der Gesellschaft ab 1969 bestätigen. Folgende unternehmenspolitische Entscheidungen waren jedoch nicht von Erfolg begleitet.

76.6.2. Der Entschluß der früheren Geschäftsleitung, den Inlandverkehr aufrechtzuerhalten und für diese Zwecke sogar zwei neue Flugzeuge des Typs Belvedere HS 748 anzuschaffen, brachte der Gesellschaft — unter Berücksichtigung sämtlicher anteilmäßig darauf entfallenden Fixkosten — Verluste zwischen 21 und 31 Mill. S

jährlich, so daß in den fünf Jahren von 1965 bis 1969 Defizite von insgesamt 147 Mill. S ausgewiesen wurden.

76.6.3. Der RH vertrat in diesem Zusammenhang den Standpunkt, daß eine Wiederaufnahme des reinen Inlandflugverkehrs hohe Verluste mit sich bringen würde, hegte aber gegen einen marktgerechten weiteren Ausbau des grenzüberschreitenden Bundesländerverkehrs, bei dem inländische Städte mit einer ausländischen Flugroute gekoppelt sind — soweit die inländischen Flughäfen mit DC 9-Flugzeugen risikolos anfliegbar sind —, keine Bedenken.

76.6.4. Der am 1. April 1969 gemeinsam mit der belgischen Fluggesellschaft SABENA begonnene und am 31. März 1971 wieder eingestellte Langstreckenflugverkehr über den Nordatlantik brachte der AUA allein im Jahre 1969 einschließlich der anteiligen Fixkosten anhand einer damals vorgenommenen Berechnung einen Verlust von fast 65 Mill. S. Da in diesem Geschäftsjahr auch bei den Europaflügen und beim Inlandflugverkehr ein Defizit von insgesamt 47 Mill. S auftrat, trug das Nordatlantikgeschäft zu einem wesentlichen Teil zur ungünstigen finanziellen Lage der Gesellschaft bei.

76.6.5. Aber auch der in den Jahren 1973 und 1974 über die Tochtergesellschaft AAT gemeinsam mit einer amerikanischen Fluggesellschaft durchgeführte Langstreckenfrachtverkehr nach dem Fernen Osten brachte der AUA einen Verlust von 23,2 Mill. S.

76.6.6. Der RH wies darauf hin, daß die Aufrechterhaltung von Fluglinien im Langstreckenverkehr auch derzeit bei den anderen europäischen Luftfahrtgesellschaften vielfach mit Defiziten verbunden ist; zur Vermeidung künftiger Fehleinschätzungen wurde nahegelegt, der Planung neuer Langstrecken, insbesondere wenn die Aufnahme des Verkehrs mit zusätzlichen Investitionen verbunden ist, umfassendere Marktanalysen zugrunde zu legen.

76.6.7. Die AUA hob in ihrer Stellungnahme hinsichtlich des Nordatlantikverkehrs hervor, daß bei gleichzeitiger Einbeziehung der Flugstrecken Wien—Moskau, Wien—Beirut und Wien—Tel Aviv in die Streckenerfolgsrechnung der Boeing-Operation sich eine nicht unerhebliche Minderung des Gesamtverlustes ergeben habe. Zum Langstreckenfrachtverkehr nach dem Fernen Osten führte sie aus, daß durch Erträge aus der Wartungstätigkeit und infolge Verminderung der Steuerbelastung ein geringerer Verlust eingetreten sei. In den letzten Jahren seien schwer vorherzusehende Entwicklungen eingetreten, weshalb das Unternehmen beabsichtige, zu einer flexibleren Technik der Planung überzugehen. Es mag bei der Beurteilung der Chancen des

Langstreckenverkehrs das Risiko unterschätzt worden sein. Jedenfalls würden der Aufnahme neuer Flugstrecken die vom RH geforderten umfassenden und detaillierten Marktanalysen vorausgehen.

76.7. Der ursprünglich von der AUA und der Swissair geprüfte Weg eines völligen Zusammenschlusses der beiden Gesellschaften erwies sich als nicht gangbar. Aufgrund der sodann im Jahre 1970 aufgenommenen Verhandlungen wurden Vereinbarungen getroffen, die sich auf folgende Bereiche erstrecken: Auf dem technischen Sektor erfolgte eine Arbeitsteilung bei den Wartungs- und Überholungsarbeiten sowie eine gemeinsame Material- und Ersatzteilbevorratung, beim Flugbetrieb werden gemeinsam die Piloten ausgebildet und die Streckenhandbücher verwendet. Weiters wurden zur Zeit der Prüfung 16 ausländische Stationen durch jeweils eine Gesellschaft für beide Partner betreut. Durch Beteiligung am Versicherungspool konnten Prämien eingespart werden. Schließlich hat die AUA, wie bereits erwähnt, gemeinsam mit der Swissair ein automatisches Reservierungssystem entwickelt. Die Kooperation der beiden Gesellschaften brachte demnach für die AUA viele Rationalisierungseffekte mit sich. Nicht zuletzt ergeben sich günstigere Konditionen bei der Beschaffung der Flugzeuge.

#### Umflottung

76.8.1. In Durchführung des Unternehmenskonzeptes erfolgte die Umstellung der Luftflotte auf einen einheitlichen Typ. Die Geschäftsleitung der AUA trat an jene Flugzeughersteller heran, die moderne und international verwendete Mittelstreckenjets erzeugten. Ende 1969 legten die Boeing Company (kurz Boeing), USA, für Flugzeuge des Typs B 737, Mc Donnell Douglas (kurz DC), USA, für Flugzeuge des Typs DC 9-32 und die British Aircraft Corporation, Großbritannien (kurz BAC), für Flugzeuge des Typs BAC 1-11 Angebote, die ausführlich, unternehmensintern geprüft wurden. Die zuständigen Abteilungen beurteilten die technische und flugbetriebliche Eignung, die Beförderungsleistung, die Wirtschaftlichkeit, die Anschaffungspreise und angebotenen Finanzierungsmöglichkeiten sowie eine eventuelle Zusammenarbeit mit anderen Fluggesellschaften, die Flugzeuge des gleichen Typs verwenden.

76.8.2. Die technische und flugbetriebliche Beurteilung fiel zugunsten der DC 9 vor B 737 und BAC 1-11 aus. Über die größte Kapazität verfügte B 737 vor DC 9 und BAC 1-11. Ein Betriebskostenvergleich brachte die günstigsten Werte für DC 9, gefolgt von B 737 und BAC 1-11. Im Preisvergleich erwies sich die BAC am günstigsten vor DC und Boeing. Die Unternehmensleitung entschied nach Studium der vorliegenden

Beurteilungen, ab Beginn des Sommerflugplanes 1971 Mittelstreckenflugzeuge des Typs DC 9 einzusetzen.

76.9.1. Im August 1970 wurde mit der Firma Douglas der Kaufvertrag für fünf Flugzeuge zum Preis von rund 119 Mill. S je Einheit abgeschlossen. Außerdem erwarb die AUA die Option zum Ankauf von vier weiteren Flugzeugen des gleichen Typs. Obwohl zwei von diesen Flugzeugen bereits fünf Monate später bestellt und wie die anderen Flugzeuge noch im Jahre 1971 ausgeliefert wurden, mußten hierfür je Flugzeug um 7 Mill. S, im Jahre 1972 beim achten Flugzeug um 9,2 Mill. S und beim neunten Flugzeug um 9,5 Mill. S mehr bezahlt werden.

76.9.2. In ihrer Stellungnahme führte die AUA aus, daß der Unternehmensplan 1970 bis 1974, der die Grundlage der Umrüstung war, die Ausweitung des Flugzeugparkes auf neun Flugzeuge erst für April 1974 vorsah. Die Entscheidung über die Anzahl der notwendigen Flugzeuge sei jeweils bei Vorliegen entsprechender Planungsunterlagen bzw. dann erfolgt, wenn feststand, daß die Entwicklung von den Planwerten positiv abweichen würde.

76.10.1. Aufgrund einer Ergänzung zu dem im August 1970 abgeschlossenen Kaufvertrag verpflichtete sich die Lieferfirma, die AUA beim Abverkauf ihrer alten Flugzeuge finanziell zu unterstützen. Es wurde jedoch nicht eine fixe Summe pro verkauftes Flugzeug vereinbart, sondern ein unterschiedlicher, nach oben limitierter, im Verhältnis zum jeweiligen Marktpreis des verkauften Flugzeuges stehender Betrag.

76.10.2. In ihrer Stellungnahme teilte die AUA mit, daß angesichts der höheren Verkaufspreise für die letzten Flugzeuge die erreichten Vergütungen zwar geringer, ihrer Meinung nach aber zufriedenstellend gewesen seien.

76.11. Aufgrund des erweiterten Streckennetzes sowie der Ergebnisse der mittelfristigen Planung entschloß sich die Gesellschaft in der Folge zum Kauf von fünf weiteren Flugzeugen des Typs DC 9-51, die ein größeres Sitzplatzangebot aufweisen. Zwei dieser Flugzeuge befinden sich seit September bzw. Dezember 1975 im Einsatz; die Auslieferung des dritten ist für Dezember 1976 vorgesehen.

#### Flugzeugverkäufe

76.12.1. Von den im Jahre 1970 in ihrem Besitz befindlichen Flugzeugen hat die AUA das 8sitzige Motor-Kleinflugzeug „Grand Commander“ zum Buchwert von 1,5 Mill. S einer Wiener Bedarfsfluggesellschaft verkauft und die beiden im Inlandverkehr eingesetzten 46sitzigen Belvedere, Typ HS 748, mit Anschaffungswerten von je rund 24,5 Mill. S im Jahre 1966 zu einem angemessenen Preis, u. zw. um

20,1 bzw. 21,8 Mill. S, nach Großbritannien bzw. nach den Philippinen abgegeben. Die vier alten Turbopropmaschinen der Marke Vickers Viscount 837 (Anschaffung im Jahre 1960) sind an einen Londoner Makler um insgesamt 4,9 Mill. S abgestoßen worden. Hierbei hatte sich der Verkaufspreis um 26% gegenüber dem ursprünglich vertraglich vereinbarten Betrag verringert. Die Erlösminderung war auf einen Flugzeugabsturz und diverse andere Zwischenfälle zurückzuführen.

76.12.2. Das hauptsächliche Interesse der Gesellschaft galt dem Verkauf von fünf Caravelle-Flugzeugen, die in den Jahren 1963 bis 1966 zu Anschaffungspreisen zwischen 90 und 97 Mill. S je Flugzeug in den Dienst gestellt worden waren. Von diesen Flugzeugen wurden drei über einen Agenten und zwei direkt von der Gesellschaft verkauft. Die Aufnahmefähigkeit des Weltmarktes für gebrauchte Linienflugzeuge war verhältnismäßig gering. Es mußte daher im allgemeinen auf einen Vergleich von Kaufofferten verschiedener Interessenten verzichtet werden. Trotzdem erwies sich der Verkauf von Flugzeugen durch die AUA selbst weitaus günstiger als der Verkauf durch den Vertreter.

76.12.3. Obwohl die von der AUA verkauften Caravelles neun bis zehn Jahre alt waren und 3.000 bis 6.000 Flugstunden mehr aufwiesen als die über den Vertreter verkauften, knapp sechs Jahre alten Flugzeuge, lagen die Verkaufspreise der AUA um über 50% höher. Nur beim Verkauf des letzten Flugzeuges Anfang 1973 konnte durch den Vertreter wohl ein etwas besseres Verkaufsergebnis erzielt werden, das aber immer noch 20% unter den Verkaufspreisen der AUA lag.

76.12.4. Der RH legte angesichts der stark differierenden Verkaufsergebnisse nahe, bei eventuellen künftigen Flugzeugverkäufen die hierfür zuständigen Referenten der AUA im Department Wirtschaft und Finanzen sowie im Rechtsbüro intensiver in die Verkaufsverhandlungen einzuschalten.

#### Werftgebäude und sonstige Investitionen

76.13.1. Für die Errichtung eines Werftgebäudes hatte die AUA gemeinsam mit der Swissair vorerst einige Grobprojekte ausgearbeitet. Im Mai 1971 wurden dann ein verstaatlichtes Unternehmen und eine andere Firma zur Projekt- und Angebotserstellung aufgefordert. Im Februar 1972 lud die AUA weitere drei Unternehmungen ein, anhand einer inzwischen von ihr erarbeiteten Spezifikation innerhalb von drei Wochen Angebote für die schlüsselfertige Herstellung der Werftanlage vorzulegen. Danach lagen insgesamt fünf Offerte vor, welche aber wegen der unterschiedlichen Bauausführung und Ausstattung nicht vergleichbar waren. Dementsprechend beauftragte die AUA im Mai 1972 Zivilingenieure

mit der Vergleichbarmachung der Angebote. Nach längeren Verhandlungen erhielt eine Arbeitsgemeinschaft jenes Bieters, der ursprünglich unverbindlich zum niedrigsten Preis angeboten hatte, und des Bieters mit dem verbindlichen zweitbesten Angebot den Auftrag über die Baumeister- und Bauprofessionistenarbeiten für die Werftanlage zu einem Pauschalpreis von 113,6 Mill. S. Grundlage des Auftrages war das der AUA zweckentsprechender erscheinende Projekt und Angebot des Zweitbieters.

76.13.2. Das im Juli 1972 vom Aufsichtsrat genehmigte Präliminare über 191,6 Mill. S umfaßte darüber hinaus die Kosten der Haustechnik (Elektroinstallationen, Heizung, Sanitäranlagen, Fernmeldetechnik u. dgl.), der Herstellung von Gehwegen, Vorplätzen usw. sowie Gebühren und eine Vorsorge für zukünftige Preissteigerungen. Das Präliminare enthielt nicht die Innenausstattung, betriebliche Einrichtungen und Transportmittel. Zwar wußte der Aufsichtsrat bei seiner Baubeschlußfassung von weiteren Kosten, die aber noch nicht quantifiziert waren.

Die Vorsorge für Preissteigerungen betrug 11% oder 19 Mill. S. Darüber hinaus erhöhten sich die Baukosten (ohne Einrichtung) um weitere 28,1 Mill. S oder 14,7%. Maßgebend für die Überschreitung des Präliminaries waren Forderungen der Baubehörden und des Flugplatzhalters, ergänzende Maßnahmen aufgrund der Erfordernisse des Werftbetriebes sowie Ausstattungsverbesserungen. Gegenüber dem Erstpräliminare entfiel einerseits ein Bürogoschoß, andererseits wurden der Keller und die Hangarkubatur vergrößert. Die tatsächlichen Aufwendungen für die Errichtung der Werft beliefen sich unter Einbeziehung der Innenausstattung, der betrieblichen Einrichtungen und der Transportmittel, welche im Erstpräliminare nicht enthalten waren, auf insgesamt 237,2 Mill. S.

76.14.1. Zuzufolge der Art der Planung, Vorbereitung der Ausschreibung und Vergabe konnte nicht mit Sicherheit festgestellt werden, daß die wirtschaftlichste Lösung erzielt worden war. Wegen der nicht ausreichend spezifizierten Bauwünsche der AUA und wegen der kurzen Frist war die Planung des später in Auftrag gegebenen Projektes nicht abgeschlossen; sie mußte erst während der Bauzeit unter größtem Zeitdruck ergänzt werden. Die AUA wies darauf hin, daß der Bestandvertrag mit der FWB über das Grundstück erst am 7. Dezember 1972 abgeschlossen werden konnte. Da das Zustandekommen dieses Vertrages bis dahin nicht gesichert war, seien vor diesem Zeitpunkt anfallende Planungskosten vermieden worden.

76.14.2. Der RH hielt es nicht für richtig, bereits vor Abschluß des Bestandvertrages eine Ausschreibung mit noch unzureichenden Planungsunterlagen vorzunehmen.

76.15.1. Mit der Planung und Ausschreibung der elektrotechnischen Einrichtungen beauftragte die AUA einen Auftragswerber, der erst neun Monate nach Auftragserteilung unzureichende Pläne und ein Leistungsverzeichnis mit unrealistischen Massen übergab. Die danach erstellte Ausschreibung wurde wegen des Verdachtes einer zugunsten der projektierenden Firma erfolgten Preisabsprache aufgehoben.

76.15.2. Die AUA wies darauf hin, daß es ihrer Ansicht nach im Raum Wien keine unabhängigen Planungsbüros gebe, die über die Kapazität verfügen, ein derartiges Projekt in der zur Verfügung stehenden knappen Zeit zu erstellen. Demnach habe man jenes Unternehmen mit der Planung beauftragt, dessen Muttergesellschaft am Werftbau einer ausländischen Fluglinie maßgeblich beteiligt war. Dem hielt der RH das oben angeführte, für die AUA ungünstige Ergebnis dieser Vorgangsweise entgegen, die schließlich eine Neuplanung durch einen Zivilingenieur erforderte.

76.15.3. Die Elektroplanung mußte sodann von einem Ziviltechniker vorgenommen werden, wobei infolge des erwähnten Zeitdruckes vorwiegend durch Überstunden Mehrkosten in der Höhe von 0,6 Mill. S entstanden. Weiters stellte der Ziviltechniker überhöhte Honorar- und Spesenforderungen, von denen die AUA 1,1 Mill. S anfocht.

76.15.4. Die AUA hielt die Mehrkosten deshalb für vertretbar, weil bei Annahme des ursprünglichen Angebotes erhebliche, sachlich nicht gerechtfertigte Überzahlungen eingetreten wären. Nach Ansicht des RH hätten allerdings die erwähnten Mehrkosten bei Einschaltung eines Ziviltechnikers anstatt der mit der Planung betrauten Unternehmung vermieden werden können.

76.16.1. Erst im Zuge der Angebotsverhandlungen wurde die Haustechnik zu den von den Bieter angegebenen Werten aus dem Leistungsvolumen der Baufirma herausgenommen, wobei wegen der Terminknappheit detaillierte Unterlagen nicht erstellt wurden.

76.16.2. Aus den Unterlagen über die Ausschreibung und die Vergabe war ersichtlich, daß den Bieter die Absicht der AUA bzw. deren Beauftragten bekannt war, die Kosten der Haustechnik aus dem Auftrag herauszunehmen. Demnach kann nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden, daß die Auftragswerber durch die Angabe niedrigerer als der ursprünglich dafür eingerechneten Werte Korrekturen ihrer Angebotspreise vornahmen. Hierzu vertrat die AUA den Standpunkt, daß die Bieter nicht nach Belieben mit der Angabe der Höhe der Haustechnikkosten manipulieren konnten, da bei zu hoher Bewertung der herauszunehmenden Leistungen die Gefahr

der Bildung eines nicht kostendeckenden Preises für Baumeister- und Bauprofessionistenarbeiten bestanden hätte.

76.17.1. Bereits 1967 entschloß sich die AUA, um die Behinderungen infolge der räumlichen Streuung ihrer Büros zu beheben, Büroräume in einem im Bau befindlichen Haus am Donaukanal für eine Verwaltungszentrale anzumieten. Obwohl die Lösung des Mietvertrages von der Gesellschaft bereits ein Jahr später in Erwägung gezogen worden war, wurde sie erst nach einem weiteren Jahr durchgeführt. Da in der Zwischenzeit Adaptierungen nach Sonderwünschen der AUA im Umfang von 1,6 Mill. S vorgenommen worden waren und das Objekt wieder in den ursprünglichen Zustand gebracht werden mußte, was weitere 1,4 Mill. S kostete, sind zusammen mit dem verlorenen Mietaufwand, Abstandszahlungen u. dgl. Kosten von insgesamt rund 5,6 Mill. S entstanden.

76.17.2. Der RH bemängelte, daß durch Fehleinschätzungen und durch Verzögerungen von Entscheidungen vermeidbare Aufwendungen angefallen waren, denen keinerlei Gegenwert oder Nutzung gegenüberstand.

76.17.3. Der Vorstand der AUA entgegnete, er habe dieses Projekt von der früheren Geschäftsleitung übernommen; da er es als eine nur kurzfristige Lösung erkannte, sei der Rücktritt erfolgt. Auch habe die Nichtinanspruchnahme des neuen Gebäudes Mieteinsparungen gebracht. Diese wären allerdings nach Ansicht des RH um die erhöhten Aufwendungen zu korrigieren, die sich aus der räumlichen Trennung der AUA-Büros ergeben.

76.18.1. Mit der Bedarfserfassung, der Erlangung der behördlichen Genehmigung, der Planung, den Ausschreibungen und der späteren Bauüberwachung für das neue Verwaltungsgebäude in Oberlaa betraute die AUA ein Team von Ziviltechnikern. Für die Standortwahl war das Ergebnis der Untersuchung einer Planungsgruppe von Architekten maßgebend.

76.18.2. Der RH bemerkte, daß die AUA bereits vor Abschluß des Baurechtsvertrages Vorarbeiten einschließlich einer Detailplanung und Leistungsausschreibung in Höhe von 9,3 Mill. S vorgenommen hatte. Im Falle eines Scheiterns der Baurechtsverhandlungen wäre dieser Betrag zum überwiegenden Teil verlorener Aufwand gewesen.

76.18.3. Dem hielt die AUA entgegen, daß sie bereits am 24. Juli 1973 mit dem ausgewiesenen Vertreter der Stadtgemeinde Wien Einigung über den Standort für das Verwaltungsgebäude erzielt hatte.

76.19.1. Die AUA hatte die Bauleistungen trotz ihres Umfanges beschränkt auf sieben Firmen ausgeschrieben. Zudem schlossen sich zwei eingeladene Firmen zu einer Bieter- bzw. Arbeitsgemeinschaft zusammen, wodurch sich eine weitere Verringerung der Konkurrenz ergab. Der Auftrag für die Baumeisterarbeiten wurde mit voraussichtlichen Kosten von 111,5 Mill. S an eine nach hartem Konkurrenzkampf und Gewährung von Nachlässen über Aufforderung der AUA gebildete Arbeitsgemeinschaft zwischen der bestbietenden Firmengruppe und dem Zweitbieter vergeben.

76.19.2. Der RH vertrat die Ansicht, daß bei einer öffentlichen Ausschreibung ein breiterer Bieterkreis hätte interessiert werden können. Die AUA hielt demgegenüber die beschränkte Ausschreibung für zweckmäßig, da die Leistungen nur von bestimmten Unternehmen hätten ausgeführt werden können und die einwandfreie Ausführung nur unter gewissen Voraussetzungen vor allem bei besonderen Fachkenntnissen, Vertrauenswürdigkeit und Leistungsfähigkeit gewährleistet gewesen sei.

#### Elektronische Datenverarbeitung

76.20.1. Bei den Umstellungen der EDV-Anlagen auf neuere Typen des gleichen Herstellers unterließ es die AUA in den Jahren 1968 und 1972, Ausschreibungen vorzunehmen, obwohl vergleichbare EDV-Systeme auf dem Markt angeboten wurden.

76.20.2. In ihrer Stellungnahme teilte die AUA mit, sie habe im Jahre 1972 eine beschränkte Ausschreibung durchgeführt, indem sie einen zweiten Hersteller zur Abgabe eines Offertes eingeladen und dieser auch ein solches abgegeben habe. Die damals bestehenden Alternativen hätten jedoch keine Ausbaumöglichkeiten für die kommenden Jahre und keinen Preisvorteil geboten, sondern hätten auch erfordert, daß die damals noch bestehenden Programme der IBM 1400 hätten umgeschrieben werden müssen, wobei außer einem großen Zeitaufwand auch erhebliche Kosten entstanden wären. Schließlich erhöhe die mit fortschreitender Zeit zunehmende Zahl an Programmen Aufwand und Risiko einer Umstellung.

76.20.3. Hiezu stellte der RH fest, daß ihm während der Dauer seiner Gebarungsprüfung weder Ausschreibungsunterlagen noch ein Offert eines anderen Anbieters vorgelegt werden konnten.

76.21.1. Die sehr hohe Fluktuation beim qualifizierten Organisations- und EDV-Personal führte zu Engpässen und Projektverzögerungen. Da die AUA das Gehaltsniveau niedrig halten wollte, stellte sie auch vorwiegend Programmieranfänger ein. Die hohen Ausbildungskosten

(115 000 S je Bediensteten im ersten Jahr) erwiesen sich aber wegen der erwähnten Fluktuation größtenteils als verlorener Aufwand.

76.21.2. In ihrer Stellungnahme verwies die AUA darauf, daß im EDV-Bereich allgemein in Österreich eine Personalknappheit festzustellen sei. Eine Anpassung der Gehälter dieser Berufsgruppe an den Marktwert hätte die gesamte Gehaltsstruktur des Unternehmens gefährdet. Zwar hielt es auch die AUA selbst für wirtschaftlicher, erfahrene Programmierer einzustellen, aufgrund des gegebenen Mangels an qualifizierten Fachkräften habe sich jedoch die Notwendigkeit ergeben, Anfänger aufzunehmen.

76.22.1. Die AUA und die Swissair beauftragten Ende 1972 eine gemischte Arbeitsgruppe, einen Bericht über die Wahl eines automatischen Reservierungssystems bei der AUA zu erarbeiten. Das Ergebnis dieser Untersuchung lag im April 1973 vor, in der zwei Lösungsmöglichkeiten, nämlich ein gemeinsam entwickeltes System für AUA und Swissair einerseits sowie ein AUA-eigenes System andererseits, samt den zu erwartenden Investitionen und Kosten gegenübergestellt worden waren. Aufgrund dieser Unterlagen beschloss Vorstand und Aufsichtsrat der AUA die Realisierung des gemeinsamen Vorhabens und verzichteten auf ein eigenes System.

76.22.2. Nach Ansicht des RH war zu bemängeln, daß nur zwei Alternativen untersucht worden waren.

76.23.1. Schließlich wären nach Ansicht des RH entsprechende Maßnahmen zu ergreifen gewesen, um mit der FWB zu einem gemeinsamen Projekt zu gelangen, mit dem zusätzliche, für den Flugbetrieb wichtige Applikationen, welche im derzeitigen Platzreservierungssystem nicht enthalten sind, realisierbar gewesen wären.

76.23.2. In ihrer Stellungnahme bezeichnete die AUA die Unterschiedlichkeit der Anlagen als bestehende Hauptschwierigkeit für eine Zusammenarbeit zwischen AUA und FWB. Trotzdem sei die Gesellschaft bemüht, gemeinsame Projekte zu realisieren.

76.23.3. Hiezu vermeinte der RH, daß bei rechtzeitigen gemeinsamen Maßnahmen der AUA und der FWB in Richtung einer Ausschreibung für ein entsprechendes System oder einen Systemverbund durchaus akzeptable Lösungen hätten entwickelt werden können.

76.24.1. Der mit der Swissair geschlossene Rahmenvertrag ermöglichte es, daß die AUA ihr eigenes EDV-Personal bei der Swissair einschulen und über die systemmäßige Weiterentwicklung des Reservierungswesens informieren lassen kann.

76.24.2. Zur Bemerkung des RH, daß die AUA hievon nicht Gebrauch gemacht hatte, teilte die geprüfte Gesellschaft mit, eine Einschulung sei insoweit vorgenommen worden, als sie für die von der AUA selbst auszuführenden Arbeiten erforderlich war.

76.25.1. Aufgrund der Inbetriebnahme der neuen Werftanlage und der sich daraus ergebenden geänderten Lagerkonzeption beschloß die AUA, im Jahre 1973 ein neues integriertes Materialbewirtschaftungssystem einzuführen. Nachdem bereits die Geräteauswahl getroffen worden war, die Gesellschaft entsprechende Projektierungsarbeiten geleistet und mit der Programmierung begonnen hatte, wurde das System durch die Swissair beurteilt. Diese erachtete unter sechs Varianten ein reduziertes System als das zweckmäßigste.

76.25.2. Zu der Feststellung des RH, die in diesem Zusammenhang angefallenen Entwicklungskosten stellten einen verlorenen Aufwand dar, entgegnete die AUA, daß ihrer Ansicht nach die erarbeiteten Grundlagen teilweise benützt werden können.

#### Flugbetrieb

76.26.1. In den letzten drei Jahren des Prüfungszeitraumes hat sich die Anzahl der Flüge von 19 374 um 14,8% auf 22 236, die Anzahl der Flugstunden von 24 965 um 23,6% auf 30 864 und die Anzahl der beförderten Passagiere von 791 774 um rund 24% auf 983 888 erhöht. Die Gesamtkosten des Departments Flugbetrieb sind im gleichen Zeitraum von 90,3 Mill. S auf 128,5 Mill. S, d. i. um rund 42,4%, angestiegen. Die AUA führte diese Entwicklung zum Teil auf den erhöhten Aufwand für Pilotenschulung zurück, der nicht wie früher aktiviert, sondern als laufender Aufwand verbucht wurde.

76.26.2. Auch die Aufwendungen für die Passagierbetreuung verzeichneten eine bedeutende Steigerung von 76,5 Mill. S im Jahre 1972 auf 111,6 Mill. S im Jahre 1974, d. i. um insgesamt rund 46%. Diese Entwicklung wurde von der Gesellschaft auf die Zunahme der Zahl der beförderten Passagiere, auf einen erheblichen Anstieg der Cateringpreise sowie auf eine Qualitätsverbesserung zurückgeführt.

76.27.1. Die tatsächliche Auslastung der im Verkehrseinsatz stehenden Piloten betrug 1974 im Jahresdurchschnitt 78% der Soll-Flugstundenleistung. Der RH wies darauf hin, daß dieses Verhältnis gewisse Kapazitätsreserven erkennen läßt, auch wenn sich in einigen kürzeren Perioden höhere Auslastungswerte ergeben. Es sollten Maßnahmen, insbesondere auf dem Gebiete der Einsatzplanung, erwogen werden, um eine weitere Erhöhung des Auslastungsgrades zu er-

reichen und solchermaßen den Bedarf an neu aufzunehmenden Piloten in einem angemessenen Rahmen halten zu können. Dies erschien dem RH insofern von Bedeutung, als allein die Schulung und Ausbildung eines Jungpiloten bis zur Erlangung der DC-9-Typenberechtigung Kosten von etwa 1 Mill. S verursacht.

76.27.2. Der Auslastungsgrad der im Flugverkehrseinsatz stehenden Hostessen — ausgehend von einem Sollwert in Höhe von durchschnittlich 83,3 Flugstunden im Monat — erreichte im Jahre 1974 einen Durchschnittswert von 72%.

76.27.3. Der RH wies darauf hin, daß auch die tatsächliche Auslastung der Hostessen auf Kapazitätsreserven schließen läßt, und empfahl, ebenso wie bei den Piloten zu trachten, durch noch wirksamere Einsatzplanung eine weitere Erhöhung des Auslastungsgrades zu erreichen. In diesem Zusammenhang mußte er auch auf die Entwicklung der Krankenstände bei den Hostessen hinweisen. Die Ausfälle wegen Krankheit stiegen in den letzten drei Jahren um 35,7%; sie erreichten im Jahre 1974 einen Jahresdurchschnittswert von rund 32 Tagen je Hostess. Da das relativ hohe Maß an Krankheitsfällen geeignet ist, Schwierigkeiten in der Einsatzplanung bzw. -abwicklung herbeizuführen, wurden vom RH entsprechende Maßnahmen zur Verminderung der Krankenstände zur Erwägung gestellt.

76.27.4. In ihrer Stellungnahme wies die AUA darauf hin, daß der Einsatz des fliegenden Personals durch verschiedene Umstände, wie die Anzahl der Landungen, Ruhezeitbestimmungen usw., begrenzt sei. Ein Vergleich mit den Einsatzleistungen bei sieben anderen europäischen Gesellschaften für das Jahr 1974 habe ergeben, daß lediglich ein bis zwei Fluggesellschaften höhere Jahreseinsatzleistungen auswiesen. Weiters wurden nach Mitteilung der Gesellschaft Maßnahmen gesetzt, so daß im Jahre 1975 die Krankenstände der Hostessen um 14,5% gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen sind.

76.27.5. Hiezu bemerkte der RH, daß trotz der Probleme bei der Einsatzplanung für das fliegende Personal und des günstigen Standes der AUA in einem internationalen Vergleich die Gesellschaft weiter bemüht sein sollte, auf eine Verbesserung des Auslastungsgrades hinzuwirken.

#### Technik

76.28. Das Department Technik umfaßt die Hauptabteilungen Produktionsplanung, technische Kontrolle, Ingenieurbüro, Werftbetrieb und Materialwesen. Der Personalstand war zu Beginn des Prüfungszeitraumes verhältnismäßig hoch und die Zahl der Beschäftigten je Flugzeug bis auf 44 angestiegen. Von 1969 bis 1974 konnte

die Kopfquote je Flugzeug durch die Flottenvereinheitlichung, die technische Zusammenarbeit mit der Swissair, die Errichtung der Werftanlage und die Ausschöpfung von Rationalisierungsmöglichkeiten auf 32 Bedienstete gesenkt werden. Im Jahre 1970 wurden alle Beschäftigten der AUA, also auch das Flugzeugwartungspersonal, in das Angestelltenverhältnis übernommen. Für laufende Wartungsarbeiten sind wohl Richtzeiten bekannt, ihre Einhaltung wird jedoch lediglich durch Einsteuerung einer entsprechenden Anzahl von Arbeiten während einer Schicht geregelt, nicht aber durch Zeitvorgaben. Auch bei Überhol- und Reparaturarbeiten in den Werkstätten werden aus Sicherheitsgründen keine Zeiten vorgegeben, allerdings überwachen die Meister den Zeitaufwand für die Arbeiten.

76.29.1. Durch die Standardisierung der AUA-Flotte mit jener der Swissair konnten 1971 deren Wartungsprogramme übernommen werden. Die Weiterentwicklung der Wartungserfordernisse ermöglichte eine Flottenvergrößerung der AUA bis zu drei Flugzeugen ohne wesentliche Erhöhung des Personalstandes für die Wartung. Sämtliche Wartungsarbeiten, auch einfache, wie z. B. Tapezierer- und Anstreicherarbeiten, dürfen, wie festgestellt wurde, zufolge behördlicher Vorschriften nur von amtlich geprüften Flugzeugwarten oder unter deren Kontrolle durchgeführt werden. Durch diese Vorschriften wird die Anpassung der Kapazität des Werftpersonals an die jeweiligen Wartungserfordernisse erschwert. Der Personalstand mußte daher nach den Einsatzspitzen der Sommermonate ausgerichtet werden. Abgesehen von Störungsbehebungen können die Arbeiten aufgrund des Flugplanes ziemlich genau vorherbestimmt werden. Trotz der exakt erstellten Schichtpläne und der Arbeitssteuerung kommt es wegen der Flugzeugrotation und auch wegen arbeitsrechtlicher Vereinbarungen laufend zu Bereitschaftszeiten (Wartezeiten) des Personals. Im ersten Halbjahr 1974 betrug der Anteil der Fertigungszeiten 68,7% der verfügbaren Arbeitszeit; dieser Anteil hat sich, wie die AUA mitteilte, zwischenzeitlich auf 89% erhöht.

76.29.2. Der mit der Swissair abgeschlossene Vertrag über technische Zusammenarbeit verfolgt u. a. den Zweck, eine bessere Auslastung des Werftbetriebes der AUA zu erreichen. Zusätzlich wurden auch Arbeiten für fremde Gesellschaften übernommen. Der Anteil der weiterverrechneten Leistungen ist jedoch im Verhältnis zu den Gesamtkosten des Werftbetriebes verhältnismäßig gering. Für die Swissair hat die AUA-Werft in den Jahren 1974 und 1975 erst je einen Wartungsdienst nach 7 000 Flugstunden durchgeführt. Der Beschäftigungsanteil der Werft für Aufträge der Swissair liegt durchschnittlich bei etwa 5 bis 6%. Da in der angeführten Vereinbarung festgelegt ist, daß die AUA alle Wartungs-

dienste nach 7 000 Flugstunden an den der Swissair gehörenden DC 9-Flugzeugen durchzuführen hat, erschien dem RH im Hinblick auf die hohe Anzahl der bei dieser Gesellschaft eingesetzten Flugzeuge die tatsächliche Beschäftigung der AUA-Werft durch die Swissair eher gering.

76.29.3. In ihrer Stellungnahme teilte die AUA mit, daß bereits im Winter 1977/78 voraussichtlich 7 bis 10 Flugzeuge der Swissair gewartet werden.

76.30.1. Zum Materialwesen war grundsätzlich zu bemerken, daß bei Flugzeuggeräten und Ersatzteilen zwischen Verbrauchsmaterialien und instandsetzbaren Teilen oder Geräten zu unterscheiden ist. Letztere werden planmäßig oder störungsbedingt nur gewechselt oder ausgebaut, instandgesetzt, auf Lager genommen und bei Bedarf wieder in Flugzeuge eingebaut. Bei der Beschaffung von Ersatzteilen und Geräten für den Flugzeugtyp DC 9 ist die AUA weitestgehend an die Hersteller der Systeme gebunden, da nur Originalersatzteile eingebaut werden dürfen. Durch eine Vereinbarung mit der Swissair konnte die AUA den Stand an Ersatzteilen und Geräten verhältnismäßig niedrig halten. Deren Wert erreichte rund 10% des Flottenwertes.

76.30.2. Angesichts des hohen Aufwandes für die Stichtagsinventur empfahl der RH, permanente Inventuren vorzunehmen, die von der AUA auch zugesagt wurden. Weiters regte er an, die Führung der Handlager durch Dienstanzweisung zu regeln. Die AUA stellte eine solche Regelung in Aussicht.

#### Betriebsangelegenheiten und Organisation

76.31.1. Die kommerziellen und administrativen Büros, Lager und Werkstätten der AUA auf dem Flughafen Schwechat waren in verschiedenen, räumlich getrennten, ehemaligen Kasernengebäuden untergebracht. Die Lagerkapazität reichte dabei nicht aus, so daß die Gesellschaft in einer benachbarten Ortschaft Lagerräume mieten mußte. Besonders das Zoll-Eigenlager erwies sich angesichts des steigenden Absatzes von zollfreien Waren als unzulänglich, da durch zahlreiche Verbauungen größere Stapelungen verhindert wurden und die Feuchtigkeit im Keller zu Beschädigungen der Lagergüter führte. Weiters waren wegen der weit auseinander liegenden Objekte lange innerbetriebliche Wege und bei den zollfreien Waren personalintensive Manipulationen nötig.

76.31.2. Der RH vertrat die Ansicht, daß die AUA bereits vor längerer Zeit die Errichtung eines Zentralbetriebsgebäudes hätte in Angriff nehmen sollen.

76.31.3. Dazu teilte die AUA in ihrer Stellungnahme mit, es sei mit der Planung eines solchen Gebäudes bereits im Jahre 1974 begonnen worden.

76.32.1. Die Verkaufserlöse im Zollfreiladen sind in der Zeit von 1969 bis 1974 ungefähr auf das Dreifache, der Warenverkauf an Bord der Flugzeuge fast auf das Doppelte gestiegen. Bei der Umschlagshäufigkeit des Zollfreiwarenlagers trat allerdings in diesem Zeitraum eine geringfügige Verlangsamung ein. Diese Entwicklung war darauf zurückzuführen, daß das Verkaufsprogramm weiter aufgefächert wurde und außer den Hauptumsatzträgern, nämlich Spirituosen, Tabakwaren und Parfums, noch andere Waren, wie Schals und Krawatten, Feuerzeuge und Schreibmaterial sowie neuerdings Sportgeräte und Süßwaren, in größerem Umfang angeboten wurden.

76.32.2. Der RH regte an, unter Berücksichtigung der jeweiligen Lieferfristen eine den Umsätzen der einzelnen Artikel besser entsprechende Vorratshaltung anzustreben. Den größten Teil der Zollfreiwaren hat die Gesellschaft, wie festgestellt wurde, bei den Herstellern selbst erworben. Angebotsvergleiche erwiesen sich demnach nur zum geringen Teil als zielführend.

76.32.3. Die AUA bemerkte in ihrer Stellungnahme, sie habe alle Bemühungen unternommen, um die Lagerhaltung optimal zu gestalten. Durch die erhebliche Vergrößerung des Warensortiments könne allerdings der Vergleich der Umschlagshäufigkeit allein nicht maßgeblich für die Wirtschaftlichkeit der Lagerhaltung sein.

76.32.4. Im Hinblick auf die Belastung der Waren mit der Mehrwertsteuer ab 1976 wurde der AUA nahegelegt, durch Verhandlungen mit den Lieferanten im Wege von Großbestellungen und Lieferungen auf Abruf bessere Konditionen zu erzielen, um Umsatzeinbußen zu vermeiden.

76.33.1. Wie festgestellt wurde, ist für die Zubereitung der Bordmahlzeiten, die in den AUA-Flugzeugen verabreicht werden, aufgrund vertraglicher Vereinbarungen die FWB zuständig. Diese übertrug die Funktion Pächtern mit der Verpflichtung, entsprechende Vereinbarungen direkt mit den einzelnen Fluggesellschaften abzuschließen. Ein mit einer internationalen Servicegesellschaft getroffenes Abkommen erwies sich als nachteilig, weil es bei der Zubereitung und Auslieferung der Bordmahlzeiten immer wieder zu Reklamationen kam. Nach Auflösung dieser Geschäftsverbindung Ende 1972 war die AUA gezwungen, in kürzester Zeit einen neuen Lieferanten ausfindig zu machen. Sie mußte außerdem den Transport zum Flughafen übernehmen, wofür zusätzliche Investitionen, wie die Errichtung eines Bereitstellungskühlraumes und die Anschaffung von zwei Kühlwagen, sowie die Aufnahme von weiteren Bediensteten erforderlich waren. Nach einem Jahr wurde sodann eine andere Geschäftsverbindung eingegangen, die zur Zeit der Prüfung des RH noch aufrecht war.

76.33.2. In ihrer Stellungnahme wies die AUA darauf hin, daß Ende 1972 kein anderer Lieferant auf dem Flughafen Schwechat ansässig war. Der durch den Vertragsabschluß mit dem anderen Lieferanten erforderlich gewordene Investitionsaufwand habe jedoch durch Preis- und Qualitätsvorteile kompensiert werden können.

76.34.1. Die Abteilung Interne Revision der AUA ist dem Vorstand direkt unterstellt. Über ihre Kontrollen fertigt sie Berichte an, zu welchen auch die jeweils geprüfte Stelle eine Gegenäußerung abgibt. Die genannte Abteilung nahm im Jahre 1974 insgesamt 30 Prüfungen vor, von denen sich 22 mit ausländischen Außenstellen befaßten. Die Prüfungen im Bereich der Zentrale in Wien beanspruchten allerdings rund 60% der eingesetzten Arbeitstage. Obwohl im Prüfungszeitraum von der Internen Revision bei insgesamt drei Außenstellen Unregelmäßigkeiten festgestellt wurden, die zur Auswechslung von Außenstellenleitern führten, vermeinte der RH, daß der Anteil der Außenstellenprüfungen an Ort und Stelle gegenüber der Prüfung innerhalb der Zentrale eingeschränkt werden sollte.

76.34.2. In ihrer Stellungnahme teilte die AUA mit, es werde getrachtet, die Außenstellen alle zwei bis drei Jahre durch die Abteilung Interne Revision sowohl hinsichtlich ihrer Finanzgebarung als auch ihrer Gesamtorganisation überprüfen zu lassen.

76.34.3. Bei Prüfung der Unterlagen der Internen Revision ergab sich weiter, daß eine Abteilung mit wirtschaftlicher Gebarung fünf Jahre lang nicht mehr kontrolliert wurde.

76.35.1. Zur Bewältigung des Werksverkehrs zwischen Wien und dem Flughafen in Schwechat bediente sich die AUA gemieteter Autobusse sowie firmeneigener Kleinbusse. Die Aufwendungen für diesen Verkehr haben sich seit 1969 etwa verdoppelt und betragen im Jahre 1974 fast 3 Mill. S jährlich.

76.35.2. Der RH regte an, Untersuchungen vorzunehmen, ob nicht eine gemeinsame Abwicklung des Personaltransportes mit der FWB und dem Bundesamt für Zivilluftfahrt wirtschaftlicher wäre als die bisher getrennte Linienführung. Eine ähnliche Empfehlung hatte der RH bereits anlässlich der Überprüfung der FWB im Jahre 1965 ausgesprochen, jedoch wurden bisher entsprechende Maßnahmen unterlassen.

76.35.3. In ihrer Stellungnahme teilte die AUA mit, daß in der Zwischenzeit Besprechungen geführt worden seien; da einerseits die auf dem Flughafen weit voneinander entfernt liegenden Dienststellen eine weitverzweigte Linienführung erfordern, die zu stark unterschiedlichen Ankunftszeiten führen würde, und andererseits eine Vorverlegung der Abfahrtszeit ab Wien auf

den Widerstand der Personalvertretungen stößt, konnte eine alle Beteiligten befriedigende Lösung nicht gefunden werden.

#### Personalwesen

76.36.1. Nach dem 1969 einsetzenden Personalabbau verfügte die Gesellschaft Ende 1970 über rund 1 500 Beschäftigte; diese Zahl erhöhte sich bis Ende 1974 auf rund 2 000 Bedienstete. Die Personalaufstockung ist durch die beachtliche Erhöhung der Anzahl der Flüge und der Passagierfrequenz im selben Zeitraum begründet. Eine Aufgliederung des Personals ergab ein Anwachsen der Zahl der Dienstnehmer in den höheren Verwendungsgruppen. Auch eine verhältnismäßig starke Fluktuation war in den letzten Jahren eingetreten. Der RH verwies darauf, daß durch die vielen Neueintritte umfangreiche Anlernzeiten anfallen und die Kontinuität des Arbeitsablaufes beeinträchtigt wird, wodurch sich erhebliche, vermeidbare Mehraufwendungen ergeben.

76.36.2. In ihrer Stellungnahme begründete die Gesellschaft das Ansteigen der Zahl der Führungskräfte damit, daß die produktionsbedingte Personalvermehrung hauptsächlich in den vier oberen Verwendungsgruppen ihren Niederschlag gefunden habe. Die Personalfuktuation habe sich auf dem Datenverarbeitungssektor wegen Personalknappheit, beim weiblichen Personal wegen Heirat und Mutterschaft sowie im Schichtdienst ergeben.

76.37.1. Für Überstunden wurde von der Gesellschaft im Jahre 1974 ein Gesamtbetrag von 10,8 Mill. S gezahlt. Mit dieser Summe lag die AUA bei 3,5% der Gehaltssumme des kaufmännisch-technischen Bereiches; wie der RH feststellte, waren jene Abteilungen, die mit Überstunden an der Spitze standen, von der erwähnten Personalfuktuation stärker betroffen.

76.37.2. In ihrer Stellungnahme teilte die AUA mit, die große Zahl von Überstunden sei in erster Linie auf den Schichtdienst an Feiertagen sowie auf unvorhersehbare Betriebsverspätungen im Flugverkehr zurückzuführen.

76.38.1. Im Berichtszeitraum (1969 bis 1974) wurden von der AUA mehr als 20 Mill. S für Abfertigungen gezahlt. Während über die Hälfte dieses Betrages auf Bedienstete des fliegenden Personals, deren Dienstverhältnis aufgelöst wurde, entfiel, ist die restliche, nicht unerhebliche Summe zu einem großen Teil an Dienstnehmer ausgezahlt worden, die zum Teil von der Altersgrenze noch weit entfernt waren. Es wurden fünf Bedienstete der (höchsten) Verwendungsgruppe IX, neun Bedienstete der Verwendungsgruppe VIII und 21 Bedienstete der Verwendungsgruppe VII gekündigt und abgefertigt.

76.38.2. Hiezu vertrat die AUA den Standpunkt, mit der Erstellung eines neuen Verkehrskonzeptes seien organisatorische und personelle Änderungen erfolgt, die in verschiedenen Fällen dazu führten, daß die Bezüge einem zwangsläufig geänderten Tätigkeitsbereich wirtschaftlich nicht mehr entsprachen. Da einseitige Gehaltsminderungen arbeitsrechtlich problematisch sind, mußten einzelne Dienstverhältnisse aufgelöst und somit Abfertigungen gezahlt werden.

76.39.1. Die Gesellschaft hatte im Berichtszeitraum mit insgesamt 17 Konsulenten vertragliche Abmachungen getroffen. In einigen Fällen bestanden über die Art und den genauen Umfang der vereinbarten Leistungen keine detaillierten Aufzeichnungen. Aus diesem Grunde konnte vom RH nicht festgestellt werden, inwieweit die zu fordernden Leistungen von den Konsulenten tatsächlich vertragsgemäß erbracht worden waren.

76.39.2. Der RH empfahl aktenmäßige Hinweise, in denen der Umfang der zu leistenden Arbeiten und die Angemessenheit der Honorare festgehalten wird.

#### Absatzwirtschaft (Marketing)

76.40.1. Das Department Marketing der AUA gliedert sich in die Hauptabteilungen Verkauf, Kundendienste, Verkehr und kommerzielle Planung. Verkaufsorganisationen bestehen in 24 Regionen, in welchen 40 Büros betrieben werden. Weiters wird die AUA in rund 60 Staaten von anderen Fluggesellschaften vertreten. Im Prüfungszeitraum haben sich die Kosten der Verkaufsabwicklung in Prozenten der erzielten Erträge von 22,7% im Jahre 1969 auf 14,5% im Jahre 1974 vermindert. In den einzelnen Regionen waren jedoch die Verkaufskosten im Verhältnis zu den erreichten Umsätzen sehr unterschiedlich.

76.40.2. Für Außenstellen mit anhaltend ungünstigen Verkaufsverhältnissen empfahl der RH, für den Fall, daß auch weitere Bemühungen zur Ertragssteigerung zu keinen befriedigenden Ergebnissen führen, eine Verringerung des Umfanges der betreffenden Verkaufsorganisation in Erwägung zu ziehen.

76.40.3. Hiezu teilte die AUA in ihrer Stellungnahme mit, daß die Kosten/Ertrags-Relation von unterschiedlichen Serviceaufgaben und Verkaufsmöglichkeiten abhängt. Die Möglichkeiten zur Verkleinerung des Umfanges einer Verkaufsorganisation seien durch die gestellten Mindestanforderungen beschränkt. Bei Außenstellen mit anhaltend ungünstigen Ergebnissen werde jedoch eine Schließung nicht nur erwogen, sondern auch durchgeführt werden.

76.41.1. Der Stand des Stationspersonals auf den Flughäfen erhöhte sich in den letzten drei Jahren im Inland um 28,8% und im Ausland um

21%. Bei den Stationen in Österreich trat im Jahre 1974 trotz einer Abnahme der Gesamtzahl der Abfertigungen um rund 3% eine Erhöhung des durchschnittlichen Personalstandes um 7% ein.

76.41.2. In ihrer Stellungnahme wies die geprüfte Gesellschaft darauf hin, daß der Personalstand einer Stationsorganisation nicht nur von der Anzahl der abzufertigenden Flüge, sondern auch von deren zeitlicher Staffelung abhängt. Insbesondere bei einer geringen Anzahl von Flugbewegungen und niedrigem Personalstand sei nur eine geringe Flexibilität gegeben. Der Höhe des Personalstandes werde jedoch große Aufmerksamkeit gewidmet; er konnte im Jahre 1975 bei den Stationen Graz, Klagenfurt und Salzburg um je einen Dienstnehmer herabgesetzt werden.

76.42.1. Die Verkaufsstellen der AUA in den ausländischen Städten befinden sich teils in Straßenlokalen, teils in Stockbüros, in mehreren Fällen sind Straßen- und Stocklokale angemietet. Die Durchsicht der bezüglichen Aufwendungen bestätigte, daß für Straßenlokale meist höhere Mieten als für Stockbüros zu zahlen sind.

76.42.2. Da aus diesem Grunde ausländische Fluggesellschaften, unter anderem auch in Wien, von repräsentativ ausgestatteten Straßenlokalen immer mehr abgehen, hat der RH der Gesellschaft nahegelegt, bei der künftigen Anmietung von Räumlichkeiten eine solche Vorgangsweise zu prüfen.

76.42.3. Hiezu teilte die AUA mit, die Anmietung von Büros, die in ihrer Größe der erforderlichen Personalzahl genau entsprechen, sei nur in seltenen Fällen möglich. In manchen Staaten seien überdies insofern Erschwernisse vorhanden, als kein freier Markt für Geschäfts- und Wohnräumlichkeiten besteht. Bei einzelnen Außenstellen konnten jedoch die Straßenlokale bereits aufgegeben und Stockbüros bezogen werden.

76.43.1. In vielen ausländischen Großstädten befinden sich gleichzeitig Außenstellen der AUA und der „Österreichischen Fremdenverkehrswerbung“. Zur Abstimmung der gegenseitigen Interessen wurden in gewissen Zeitabständen zwischen dem Marketing-Department der AUA und der Leitung der Österreichischen Fremdenverkehrswerbung Kontakte aufgenommen. In einigen Fällen hat die Zusammenarbeit bereits dazu geführt, daß in Außenstellen der AUA auch die Interessen der Österreichischen Fremdenverkehrswerbung wahrgenommen werden.

76.43.2. Der RH vertrat die Ansicht, daß diese Zusammenarbeit noch weitgehender verstärkt werden könnte.

76.43.3. In ihrer Stellungnahme stellte die AUA eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen AUA und Österreichischer Fremdenverkehrswerbung in Aussicht.

76.44.1. Die Werbemaßnahmen der AUA beruhen auf einer mittelfristigen, über einen Zeitraum von fünf Jahren reichenden Planung, die die Erstellung eines Gesamtkonzeptes zum Ziel hat, um ein positives und einheitliches Erscheinungsbild der Austrian Airlines zu erreichen. Im Jahre 1969 schloß die AUA mit einer Werbeagentur einen Vertrag ab, mit welchem diese mit der Erstellung und Durchführung eines Gesamtkonzeptes beauftragt wurde. Der ursprünglich bis 1972 befristete Vertrag wurde zwischenzeitlich bis zum Jahre 1980 verlängert.

76.44.2. Der RH verwies in diesem Zusammenhang darauf, daß vertragliche Bindungen an Werbegesellschaften eher für kurze Zeit abgeschlossen werden sollten, um eine gewisse Flexibilität auf diesem Sektor zu wahren. So wäre die Einholung von Angeboten in gewissen Zeitabständen, verbunden mit der Vorlage eines Werbekonzeptes, für die Gesellschaft von Interesse.

76.44.3. In ihrer Stellungnahme vertrat die AUA die Auffassung, es sei eher einer langfristigen Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur der Vorzug zu geben. Sie begründete ihren Standpunkt mit der Komplexität der Materie und der Kontinuität des Werbeprogramms, um ein einheitliches Erscheinungsbild zu erlangen. Die Einholung von Angeboten und die Änderung des Konzeptes seien nicht zweckmäßig, da es in Zusammenarbeit mit der Werbeagentur gelingen sei, ein neues positives Firmenimage aufzubauen.

76.45.1. Der Repräsentationsaufwand der AUA verminderte sich von rund 3,3 Mill. S im Jahre 1969 auf 2,8 Mill. S im Jahre 1974. Hievon betragen die Aufwendungen des Vorstandes im Jahre 1969 158 000 S und im Jahre 1974 nur mehr 90 000 S. Die jährlichen Repräsentationsaufwendungen gingen im genannten Zeitraum um 14,3% zurück. Von den gesamten einschlägigen Aufwendungen des Jahres 1974 fielen rund 1,6 Mill. S bzw. 58% im Ausland an, weitere 0,5 Mill. S bzw. 16% entstanden in der Region Österreich; der Restbetrag verteilte sich auf die einzelnen Departments. Bei der Verrechnung der Repräsentationen wurden die wesentlichen Angaben, insbesondere der Anlaß, aus welchem sie entstanden, und der betroffene Personenkreis, genau festgehalten.

76.45.2. Der RH empfahl, aus Gründen der Sparsamkeit auf ein möglichst geringes Ausmaß des Repräsentationsaufwandes bedacht zu sein.

76.45.3. In ihrer Stellungnahme teilte die AUA mit, daß im Jahre 1975 eine weitere wesentliche Senkung des Repräsentationsaufwandes auf 2,2 Mill. S eingetreten sei. Die Repräsentationen des Vorstandes hätten sich auf 81 000 S vermindert.

76.46.1. Die Tarifpolitik der AUA wird durch die mit der IATA getroffenen Vereinbarungen bestimmt, welche für den Linienverkehr kartellmäßige, streng einzuhaltende Flugtarife vorsehen. Darüber hinaus besteht jedoch im Linienverkehr unter gewissen Voraussetzungen die Möglichkeit, im Wege bilateraler Vereinbarungen Flugtarife festzusetzen.

76.46.2. Der RH vertrat die Meinung, daß die Möglichkeiten der Beförderung von Fluggästen im Linienverkehr seitens der AUA zur Zeit seiner Prüfung noch nicht restlos ausgeschöpft waren. Er legte nahe, zur besseren Auslastung des Fluggerätes sämtliche Varianten zur Intensivierung des Touristenverkehrs auf den europäischen Fluglinien der AUA zu überprüfen, um die Beförderung eines Passagierpotentials zusätzlich zum Geschäftsreiseverkehr zu erreichen.

76.46.3. In ihrer Stellungnahme wies die AUA darauf hin, daß die Möglichkeiten von Tarifvereinbarungen auf bilateraler Ebene beschränkt seien. Zur Erfassung des zusätzlichen Touristengeschäftes seien in den letzten Jahren neue Tarife eingeführt worden, die zu einer erheblichen Verstärkung dieser Sparte im Jahre 1975 und im ersten Halbjahr 1976 geführt haben. Derzeit reisen rund 40% der Passagiere zu Sondertarifen, wobei darauf Bedacht genommen werden müsse, daß hierdurch der eigene Charterverkehr nicht zu sehr konkurrenziert werde. Schließlich unterrichtete die AUA regelmäßig alle Reisebüros über bestehende Sondertarife und geplante Flugpauschalreisen. Auch würden mehrmals jährlich Tarifhandbücher aufgelegt und in gewissen Zeitabständen Schulungen für Reisebüroangestellte veranstaltet. In der Öffentlichkeit könne mittels Insertion lediglich für komplette Arrangements geworben werden, da die IATA-Bestimmungen eine öffentliche Bekanntgabe der verbilligten Flugtarife untersagen.

#### Weitere Entwicklung des Unternehmens

76.47. Dem Vorstand wurde Gelegenheit geboten, eine kurze Darstellung der Entwicklung des Unternehmens seit Abschluß der Prüfung durch den RH zu geben, die wie folgt lautet:

„Zu Jahresende 1975 betrug die Bilanzsumme 2 550 Mill. S, das Anlagevermögen 1 243,9 Millionen S, wovon auf den Buchwert der Flugzeuge 730,9 Mill. S und den des Wertgebäudes 222,8 Mill. S entfielen. Hingegen stieg das Umlaufvermögen auf 1 008,7 Mill. S an; hievon entfielen 763,4 Mill. S auf Guthaben bei Kreditunternehmungen, Kassenbestände, Wertpapiere und sonstige Darlehen. Weiters betrug aufgrund einer Einzahlung von 100 Mill. S seitens des Bundes sowie gänzlicher Einzahlungen durch die anderen Gesellschafter Ende 1975 die ausstehende Kapitaleinzahlung 297,4 Mill. S.“

Zur wirtschaftlichen Entwicklung ist zu bemerken, daß im Geschäftsjahr 1975 zwei Flugzeuge des Typs DC 9-51 angeschafft wurden, wodurch die Produktion um 13% zunahm. Da aber die Zahl der Passagiere um rund 14% auf 1 117 922 anstieg, konnte eine Verbesserung der Auslastung um 1,1% erreicht werden. Die Flugträge erhöhten sich im Jahre 1975 auf 1 691,5 Mill. S, der Betriebsgewinn auf 242,3 Mill. S.

Schließlich hat die Gesellschaft erstmals für das Geschäftsjahr 1975 eine Dividende von 4% auf das eingezahlte Grundkapital, das sind 24,2 Mill. S, ausgeschüttet.

Die Geschäftsentwicklung im Jahre 1976 hat sich weiter verbessert. Die Anzahl der beförderten Passagiere im Linien- und Charterverkehr wird nach den bis einschließlich November 1976 vorliegenden Ergebnissen um zirka 20% ansteigen; der Betriebsgewinn bzw. der in der Bilanz ausgewiesene Gewinn wird die Vorjahresergebnisse übertreffen.

Durch diese günstige Entwicklung konnten im Geschäftsjahr 1976 die Anschaffung einer weiteren DC 9-51, die Anzahlung für zwei zusätzliche Flugzeuge des gleichen Typs — welche 1977 und 1978 ausgeliefert werden — sowie rund 125 Mill. S für den Bau eines Verwaltungsgebäudes ohne Inanspruchnahme von Fremdmitteln bzw. der bestehenden Guthaben finanziert werden.

Zu der vom RH während der Prüfung aufgeworfenen Frage hinsichtlich der Einzahlung der noch ausstehenden Einlagen in der Höhe von 297,4 Mill. S seitens der Republik Österreich ist mitzuteilen, daß eine Übereinstimmung mit dem Hauptaktionär erreicht werden konnte; es wurde in Aussicht genommen, daß die Einzahlung der noch ausstehenden Einlagen Zug um Zug mit den von der Gesellschaft in den kommenden Jahren zu leistenden Dividendenzahlungen erfolgen wird.“

**Austrian Airtransport,  
Österreichische Flugbetriebs-  
gesellschaft m. b. H.;  
Teilprüfung der Austrian  
Airlines, Österreichische  
Luftverkehrs AG, Wien**

77.1. Im Rahmen der bei der Austrian Airlines, Österreichische Luftverkehrs AG (kurz AUA) durchgeführten Gebarungsprüfung wurde auch eine Prüfung der Tochtergesellschaft Austrian Airtransport, Österreichische Flugbetriebsgesellschaft m. b. H. (kurz AAT), vorgenommen. Diese schloß an die vorangegangene Erstprüfung der AAT an, die sich über den Zeitraum von der Gründung im Jahre 1964 bis zum Jahre 1970 erstreckt hatte. Die nunmehrige

Prüfung umfaßte den Zeitraum 1971 bis 1974 sowie die Gebarung des Jahres 1975 bis zur Beendigung der Prüfung an Ort und Stelle.

77.2. Die AUA, welche ursprünglich zu 40% am Stammkapital der AAT beteiligt war, erhöhte aufgrund der seinerzeitigen Anregung des RH ihren Anteil auf 80%. Die restlichen 20% befinden sich im Eigentum der „Österreichisches Verkehrsbüro“ Gesellschaft m. b. H., Wien. Die AAT ist in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht in die AUA eingegliedert. Steuerrechtlich besteht ein Organschaftsverhältnis.

77.3. Den Gegenstand der Unternehmung bildet laut Gesellschaftsvertrag der Betrieb eines Bedarfsluftverkehrsunternehmens (Charterflugverkehr). Die AAT bedient sich dabei in erster Linie des Fluggerätes und der Besatzungen der AUA.

77.4.1. Infolge der beherrschenden Stellung der Muttergesellschaft ist dem Vergleich der Bilanzen und Erfolgsrechnungen nicht die Bedeutung wie bei einem selbständigen Unternehmen beizumessen. Die Bilanzsumme hat sich von 5 Mill. S (1971) auf 34 Mill. S (1974) erhöht. Da die Gesellschaft bis Ende 1974 keine Flugzeuge in ihrem Eigentum hatte, waren auf der Aktivseite hauptsächlich Leistungsforderungen ausgewiesen. Auf der Passivseite hatte sich das Fremdkapital von rund 3 Mill. S im Jahre 1971 auf rund 32 Mill. S im Jahre 1974 erhöht. Allerdings bestand der überwiegende Teil der Verpflichtungen gegenüber der Muttergesellschaft.

77.4.2. Die Erlöse aus dem Flugbetrieb haben sich von rund 42 Mill. S im Jahre 1971 auf 134 Mill. S im Jahre 1974 erhöht; demgegenüber ist der Aufwand für den Flugbetrieb von 39 Millionen S auf 144 Mill. S gestiegen. Da sich im gleichen Zeitraum u. a. auch die Personalaufwendungen von 2 Mill. S auf 13 Mill. S und der Verwaltungsaufwand von 1 Mill. S auf 7 Mill. S erhöht haben, überstiegen die Aufwendungen die Erträge erheblich, so daß die Muttergesellschaft im Jahre 1973 1 Mill. S und im Jahre 1974 insgesamt 32 Mill. S zur Abdeckung des Verlustes aus dem Frachtgeschäft aufbringen mußte.

77.4.3. In diesem Zusammenhang verwies die geprüfte Gesellschaft auf den Erfolg des gesamten AUA-AAT-Chartergeschäftes; dieses habe im Jahre 1974 unter Berücksichtigung von Steuererminderungen aufgrund des Organschaftsverhältnisses sowie von Nebenerträgen einen Überschuß der Erträge über die variablen Kosten gebracht.

77.4.4. Dem hielt der RH entgegen, daß ohne die bei der AAT eingetretenen Verluste aus dem Frachtgeschäft beim Passagier-Charterverkehr ein um die Summe dieser Verluste verbessertes Ergebnis hätte erzielt werden können.

77.5.1. Der AAT wurden lediglich solche Erträge voll zugerechnet, welche sich aus der Charterung von Fremdgeräten ergaben. Diese Sparte war aber bei der Passagierbeförderung von verhältnismäßig geringer Bedeutung. Die übrigen Bedarfsfluggeschäfte wurden von der AAT mit Flugzeugen der AUA ausgeführt, wobei die betreffenden Erträge der AUA zugerechnet und der AAT lediglich Provisionen gutgeschrieben wurden.

77.5.2. Der RH vertrat in diesem Zusammenhang die Auffassung, daß ungeachtet des Bestehens eines Gewinn- und Verlustausschließungsvertrages eine möglichst genaue Abgrenzung der Erträge und Aufwendungen zwischen den beiden Gesellschaften herbeizuführen wäre.

77.5.3. In ihrer Stellungnahme führte die AAT aus, Erträge und Aufwendungen würden zwischen den beiden Gesellschaften abgegrenzt. Der weiteren Mitteilung, die Höhe der Provision sei so bemessen, daß sie möglichst genau die Aufwendungen der AAT abdecke, und die Ermittlung des Provisionsatzes erfolge aufgrund der Budgetwerte, hielt der RH entgegen, daß sich bei einer solchen Vorgangsweise jährlich variierende Provisionsätze ergeben müssen.

77.6.1. Der Passagier-Bedarfsflugverkehr der AUA und der AAT hat sich von 55 000 Passagieren im Jahre 1971 auf 155 000 im Jahre 1974 erhöht. 1975 wurden 206 000 Passagiere befördert. Der Anstieg des Gesamtpassagieraufkommens ist auf die von der AUA in steigendem Ausmaß zur Verfügung gestellte Charterkapazität, auf eine marktadäquate Preispolitik und auf eine Intensivierung der Verkaufsbestrebungen zurückzuführen.

77.6.2. Zur Verbesserung des Marktanteiles der geprüften Gesellschaft müßte, wie der RH vermeinte, insbesondere beim Bedarfsflugverkehr mit den Bundesländerflughäfen, durch gemeinsame Anstrengungen der AUA und der AAT eine Frequenzerhöhung und damit eine bessere Auslastung des inländischen Fluggerätes erzielt werden. Dies könnte durch eine verstärkte Akquisitionstätigkeit der im Ausland befindlichen Außenstellen der AUA auf dem Chartersektor erreicht werden.

77.6.3. Die geprüfte Gesellschaft gab in ihrer Stellungnahme bekannt, daß nach dem Erreichen eines Marktanteiles für das Jahr 1975 von 48,5% in Wien und 34,9% in Graz nunmehr Maßnahmen eingeleitet worden seien, um in den Jahren 1976 und 1977 in Linz und Salzburg einen größeren Marktanteil für die AAT zu erreichen. Auch die Außenstellen würden vermehrt in die Akquisitionstätigkeit um den Charterverkehr eingeschaltet.

77.7.1. Der Bedarfsfrachtverkehr war ursprünglich gering. Vom September 1973 an hat die AAT sodann gemeinsam mit einer amerikanischen Fluggesellschaft eine Langstrecken-Frachtroute von Wien nach Singapur, Bangkok und Hongkong betrieben. Der amerikanische Partner stellte ein Flugzeug des Typs DC-8 mit einer Kapazität von 40 t mittels Bestandvertrages zur Verfügung. Die Vereinbarungen zwischen den beiden Gesellschaften wurden für die Dauer von fünf Jahren abgeschlossen. Der erhoffte Geschäftserfolg dieser Frachtroute stellte sich jedoch nicht ein. Da außerdem die amerikanische Fluggesellschaft die Vertragsgenehmigung seitens der für sie zuständigen US-Luftfahrtbehörde nicht beibringen konnte, wurde das Abkommen Ende April 1974, also nach sieben Monaten, vorzeitig gelöst. Vom 1. Mai 1974 an ist nur mehr die Vermietung des DC-8-Frachtflugzeuges aufrechterhalten, und das Langstreckenfrachtgeschäft von der AAT allein weitergeführt worden.

77.7.2. Das Geschäftsergebnis wurde vom 1. Mai 1974 an durch die Verschlechterung des US-Dollarkurses gegenüber dem österreichischen Schilling, den Verfall der Frachtrate infolge Unterbietung durch Konkurrenzunternehmen und letztlich durch die stark angestiegenen Treibstoffkosten erheblich beeinträchtigt. Wegen der hohen Defizite wurde das Langstreckenfrachtgeschäft am 3. Dezember 1974 endgültig eingestellt. Gegenüber der präliminierten und nach Angabe der Geschäftsführung der AAT bzw. des Vorstandes der AUA zum Großteil vertraglich garantierten Frachtmenge von 6 100 t in diesem Zeitraum wurden insgesamt nur 3 200 t — also etwas mehr als die Hälfte — befördert.

77.7.3. In ihrer Stellungnahme führte die AAT aus, die Ursachen für das Nichterreichen der vertraglich garantierten Frachtmengen seien darin zu sehen, daß aus operationellen Gründen die geplante Anzahl von Flügen nicht durchgeführt werden konnte, die Verkehrsrechte für die Schweiz entzogen wurden und sich die Spediteure bereits an die Konkurrenz wandten, als die bevorstehende Betriebseinstellung bekannt wurde.

77.8.1. Zwischen der amerikanischen Gesellschaft und der AAT ergaben sich hinsichtlich der Anerkennung der Schlußabrechnung grundsätzliche Auffassungsunterschiede über den Umfang der Anlastbarkeit der einzelnen angefallenen Kosten; diese betrafen die Zeit bis Ende April 1974, für welche die amerikanische Gesellschaft sich vertraglich zur Verlustabdeckung verpflichtet hatte.

77.8.2. Zu der vertraglichen Vereinbarung stellte der RH fest, daß hohe Verrechnungsdifferenzen entstanden, die der AAT größte Schwierigkeiten bei der Durchsetzung ihrer Ansprüche bereiteten.

77.8.3. In ihrer Stellungnahme vertrat die AAT den Standpunkt, für die rechtliche und finanzielle Auseinandersetzung bei Vertragsauflösung seien ausreichend detaillierte Bestimmungen im Vertrag vorgesehen gewesen. So habe es der Absicht der Vertragsparteien entsprochen, daß jeder Teil bei Vorliegen eines Betriebsverlustes eine sofortige Beendigung des Vertrages verlangen könne. Die aufgezeigten Verrechnungsdifferenzen seien auf nicht berechnete Forderungen des Vertragspartners zurückzuführen gewesen.

77.8.4. Dem hielt der RH entgegen, daß Verrechnungsdifferenzen, so sie nicht in reinen Buchungsfehlern zu suchen sind, regelmäßig in unterschiedlichen Auffassungen über den Bestand von Forderungen ihre Ursache hätten. Das Mißverhältnis zwischen der Höhe der Forderung von rund 56 000 S laut Auffassung der AAT und von rund 6,1 Mill. S laut dem Standpunkt der amerikanischen Fluggesellschaft spricht dafür, daß die einschlägigen Bestimmungen in den gegenseitlichen Verträgen nicht konkret genug gehalten waren.

77.9.1. Für die von der Geschäftsleitung der AAT und der AUA beschlossene Weiterführung des Fernost-Geschäftes unter völlig geänderten Voraussetzungen war eine Einschätzung der Marktsituation maßgebend, die sich in der Folge als nicht zutreffend erwies. Bei rechtzeitiger Einstellung der Langstreckenflüge — spätestens zu dem Zeitpunkt, als die amerikanische Fluggesellschaft die weitere Mitverantwortung ablehnte — hätten die Verluste in weitaus engeren Grenzen gehalten werden können. Während bis April 1974 der Verlust für die AAT 4,6 Mill. S betrug, erhöhte er sich bis Dezember 1974 auf 32,1 Mill. S. In letzterer Summe sind u. a. außerordentliche Verlustposten enthalten, wie Kursverluste von 3,6 Mill. S, Abschreibung der Pilotenausbildung von 1,9 Mill. S, verlorengegangene Paletten und Netze von 1,8 Mill. S, Forderungsausfälle und sonstige Ertragsminderungen von 2,4 Mill. S u. a.

77.9.2. In ihrer Stellungnahme vertrat die geprüfte Gesellschaft die Meinung, die Marktlage zum Zeitpunkt der Risikoübernahme habe die Fortsetzung der Operation gerechtfertigt. Erst in der Folge sei es zu einem nicht vorherschaubaren Verfall der Frachtrate und zu erheblichen Kostensteigerungen gekommen. Als sich im Herbst 1974 zeigte, daß die Erwartungen nicht erfüllt werden, sei sofort der Beschluß zur ehestmöglichen Einstellung der Operation gefaßt worden.

77.9.3. Der RH vertrat den Standpunkt, daß es Aufgabe der Geschäftsführung gewesen wäre, den weiteren Geschäftsablauf so weit unter Kontrolle zu halten, daß bei einer der ursprünglichen Annahme entgegelaufenden Entwicklung recht-

zeitig die Entscheidung für die Einstellung des Engagements in diesem Bereich hätte getroffen werden können.

77.9.4. Hiezu bemerkte die AAT in ihrer Stellungnahme, daß sie bei der ersichtlich werdenden negativen Entwicklung den Betrieb zum ehestmöglichen Zeitpunkt eingestellt habe.

77.10.1. Im Juni 1975 erwarb die AAT ein zweimotoriges Reiseflugzeug Cessna 421 B mit Druckkabine, zwei Piloten- und sechs Passagiersitzen sowie mit zusätzlicher Elektronik-Ausrüstung zum Gesamtpreis von 7,2 Mill. S. Konkurrenzofferte oder Unterlagen über Preisverhandlungen mit dem Lieferanten waren nicht vorhanden. Es lag lediglich die Durchschrift eines Schreibens an den Lieferanten vor, in dem u. a. festgehalten wurde, daß es sich um ein Vorjahrsmodell mit bereits 174 Stunden Flugleistung handle und als Gegenleistung hierfür noch ein weiteres Kompaßsystem sowie zwei zusätzliche Navigationsinstrumente kostenlos eingebaut werden. In der Begründung für die Anschaffung dieses Flugzeuges ging die AAT von einer Auslastung von jährlich 450 Flugstunden aus.

77.10.2. Der RH beanstandete das Fehlen von Preisvergleichen, welche sich aber schwierig gestaltet hätten, da weder im Angebot noch in der Rechnung der Preis der teuren zusätzlichen Elektronikausrüstung gesondert ausgewiesen war. Weiters gab der RH zu bedenken, daß die AUA erst in einer langen Umstellungsperiode eine Vereinheitlichung ihres Flugzeugparkes erreicht hat. Die Zusammenarbeit der AAT mit der AUA soll, wie bereits erwähnt, eine sinnvolle Ausnützung der im Linienverkehr eingesetzten DC-9-Flugzeuge bewirken. Der Ankauf eines kleinen Flugzeuges stellt keine Ergänzung des bestehenden Flugverkehrsprogramms der AUA und der AAT dar, sondern führt in seinem Verwendungsbereich zum Teil eine Konkurrenzierung bereits vorhandener kleiner Bedarfsluftverkehrsunternehmungen herbei. Auch lag die Auslastung des Flugzeuges im zweiten Halbjahr 1975 mit etwa 150 Flugstunden noch erheblich unter der Annahme, die der Anschaffung zugrunde gelegt wurde.

77.10.3. In ihrer Stellungnahme teilte die geprüfte Gesellschaft mit, eine andere Flugzeugtype sei deshalb nicht in Betracht gezogen worden, weil nur die Cessna 421 B die im Betrieb der AAT erforderliche Verlässlichkeit gewährleiste. Den Kaufpreis hielt sie für günstig, da sich die Lieferfirma vertraglich verpflichtete, im Falle technischer Gebrechen ein Ersatzflugzeug gegen einen vereinbarten Stundenpreis zur Verfügung zu stellen. Auch habe der Wert der zusätzlich eingebauten Instrumente von rund 250 000 S die Höhe der anteiligen Abschreibungen für die bereits geflogenen Flugstunden überstiegen. Weiters bemerkte die Gesellschaft, sie betrachte es

als ihre Aufgabe, den Bedarfsluftverkehr unabhängig von Gewichtsklassenbeschränkungen zu betreiben. Aufgrund der hohen Sicherheit und Zuverlässigkeit sei das Flugzeug für die AAT trotz höherer Flugtarife durchaus konkurrenzfähig. Die Auslastung des Flugzeuges im zweiten Halbjahr 1975 könne mit den geplanten Flugleistungen deshalb nur schwer verglichen werden, weil das Flugzeug erst im Laufe des Monats Juli 1975 in Betrieb genommen werden konnte; auch sei in dieser Zeit noch kein Pilotentraining für die AUA mit diesem Flugzeug durchgeführt worden. Von Jänner bis einschließlich September 1976 seien insgesamt 415 Stunden geflogen worden.

77.11.1. Das leitende Personal der AAT wurde bei Eingliederung der Gesellschaft in die Organisation der AUA gekündigt. Das im Zusammenhang mit dem Langstreckenfrachtgeschäft bei der AAT eingesetzte Personal — 26 Bedienstete für Flugzeugbesatzung und drei kaufmännische Angestellte — wurde Ende 1974 wieder abgezogen. Beim fliegenden Personal handelte es sich um zeitverpflichtete ausländische Staatsangehörige, und zwar Piloten und Copiloten sowie Flugingenieure, welche die Befähigung zur Führung oder Wartung von DC-8-Flugzeugen aufwiesen.

Infolge der Beschäftigung dieser Bediensteten sind die Personalkosten, wie erwähnt, von 1,7 Mill. S im Jahre 1971 auf 12,7 Mill. S im Jahre 1974 angestiegen.

77.11.2. Zu der Bemerkung des RH, daß eine angemessene Auslastung des DC-8-Personals nicht erreicht werden konnte, da die planmäßig vorgesehenen 176 Flüge von April bis Dezember 1974 nicht zur Gänze durchgeführt wurden, teilte die AAT mit, daß den Besatzungen die zustehenden freien Tage erst nach Beendigung der Operation hätten gewährt werden können oder sogar in Geld hätten abgelöst werden müssen.

77.12. Zu einer weiteren Beanstandung des RH wegen der Zahlung einer zu hohen Abfertigung an einen leitenden Angestellten teilte die AAT mit, daß die Abfertigung von der früheren Geschäftsführung mündlich zugesagt worden sei.

Wien, im Dezember 1976

Der Präsident:

Dr. Jörg Kandutsch