

Wahrnehmungsbericht des

Auskünfte

Rechnungshof

1033 Wien, Dampfschiffstraße 2

Telefon (00 43 1) 711 71 - 8466 oder 8225

Fax (00 43 1) 712 49 17

Impressum

Herausgeber:

Rechnungshof

1033 Wien, Dampfschiffstraße 2

Redaktion und Grafik:

Rechnungshof

Druck:

Österreichische Staatsdruckerei

Herausgegeben:

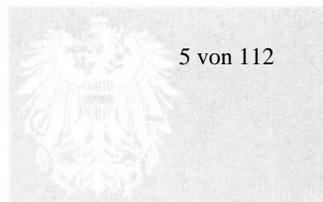
Wien, im März 1995

Abkürzungsverzeichnis**A-Z**

Abs	Absatz
ADV	Automationsunterstützte Datenverarbeitung
AG	Aktiengesellschaft
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
Art	Artikel
BG	Bundesgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BM...	Bundesministerium...
BMF	für Finanzen
BMLF	für Land- und Forstwirtschaft
BMwA	für wirtschaftliche Angelegenheiten
BRD	Bundesrepublik Deutschland
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz in der Fassung von 1929
bzw	beziehungsweise
EU	Europäische Union
g	Groschen
GesmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWh	Gigawattstunde (1 GWh = 1 Mill kWh)
h	Stunde
kV	Kilovolt
kW	Kilowatt
kWh	Kilowattstunde
Mill	Million(en)
Mrd	Milliarde(n)
MVA	Megavoltampere
MW	Megawatt (MW = 1 000 kW)
PC	Personalcomputer
rd	rund
RH	Rechnungshof
RHG	Rechnungshofgesetz 1948
S	Schilling
t	Tonne(n)
ua(m)	unter anderem, und andere, unter anderen, und anderes (mehr)
udgl	und dergleichen
usw	und so weiter
zB	zum Beispiel

Abkürzungsverzeichnis**A-Z**

Abs	Absatz
ADV	Automationsunterstützte Datenverarbeitung
AG	Aktiengesellschaft
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
Art	Artikel
BG	Bundesgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BM...	Bundesministerium...
BMF	für Finanzen
BMLF	für Land- und Forstwirtschaft
BMwA	für wirtschaftliche Angelegenheiten
BRD	Bundesrepublik Deutschland
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz in der Fassung von 1929
bzw	beziehungsweise
EU	Europäische Union
g	Groschen
GesmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWh	Gigawattstunde (1 GWh=1 Mill kWh)
h	Stunde
kV	Kilovolt
kW	Kilowatt
kWh	Kilowattstunde
Mill	Million(en)
Mrd	Milliarde(n)
MVA	Megavoltampere
MW	Megawatt (MW = 1 000 kW)
PC	Personalcomputer
rd	rund
RH	Rechnungshof
RHG	Rechnungshofgesetz 1948
S	Schilling
t	Tonne(n)
ua(m)	unter anderem, und andere, unter anderen, und anderes (mehr)
udgl	und dergleichen
usw	und so weiter
zB	zum Beispiel



Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes

über einige

Energieversorgungsunternehmen

VORBEMERKUNGEN

Vorlage an den Nationalrat	1
Prüfungsdurchführung	1
Darstellung der Prüfungsergebnisse	1

BMwA

Österreichische Draukraftwerke AG

Kurzfassung	3
Prüfungsgegenstand	4
Rechtliche und wirtschaftliche Entwicklung	4
Satzung	4
Investitionstätigkeit	5
Rationalisierungen	5
Kapitalausschüttungen	6
Unternehmungspolitik	6
Kreditaufnahmen	6
Organisation	7
Personalaufwand	10
Freiwilliger Sozialaufwand	10
Reiseaufwand	11
Planungsaufwand	11
Sanierung der Kölnbreinsperre	12
Brennstoffvorräte	13
Fernwärmeversorgung St. Andrä	14
Vorstand	14
Schlußbemerkungen	15

Ennskraftwerke AG

Kurzfassung	17
Prüfungsgegenstand	17
Rechtliche Entwicklung	18
Wirtschaftliche Entwicklung	18
Unternehmungspolitik	19
Grundsätze der Geschäftspolitik	19
Organisation	20
Personalwesen	20
Stromerzeugungskosten	22
Vergabeordnung	23
Kraftwerksbetrieb	23
Fremdvergabe	24
Instandhaltung	25
Erneuerbare Energien und Energiesparen	26
Automatisierung der Kraftwerksanlagen	26
Erneuerung von Kraftwerksanlagen	27
Verwaltungsaufwand	28
Follow-up zur Gebarungüberprüfung 1985	29
Vorstand	30
Schlußbemerkungen	30

Seite

B

Steiermärkische Elektrizitäts AG

Kurzfassung	33
Prüfungsgegenstand	33
Rechtliche Entwicklung	33
Wirtschaftliche Entwicklung	34
Finanzwirtschaft	37
Organisation	40
Personal	41
Vorstand	42
Aufsichtsrat	43
Kostenrechnung	43
Stromeinkauf	44
Stromverkauf	
Sonderabnehmer	45
Versorgungsgrenzen	47
Vergabeordnung	47
Kraftwerk Lebring	48
Liegenschaften	49
Netzwesen	49
Tarifsystem	50
Automationsunterstützte Datenverarbeitung	50
Verwaltungsaufwand	51
Versicherungen	51
Controlling	53
Schlußbemerkungen	53

Tauernkraftwerke AG

Kurzfassung	55
Prüfungsgegenstand	55
Rechtliche Entwicklung	56
Wirtschaftliche Entwicklung	57
Unternehmungspolitik	57
Grundsätze der Geschäftspolitik	58
Organisation	58
Personalwesen	59
Verselbständigung	60
Stromerzeugungskosten	61
Vergabeordnung	62
Anhängeverfahren der Salzachkraftwerke	62
Vergabewesen bei elektro-maschinellen Investitionen	63
Investitionskostenaufteilungen bei Fernwirk- und Rechneranlagen	64
Kraftwerksbetrieb	65
Bau- und Instandhaltungsarbeiten	65
Erneuerbare Energien und Energiesparen	66
Energieeinsparungen bei bestehenden Kraftwerksanlagen	66
Follow-up zur Gebarungüberprüfung 1982	67
Vorstand	68
Schlußbemerkungen	69

Seite**C****Österreichische Donaukraftwerke AG**

Kurzfassung	71
Prüfungsgegenstand	71
Rechtliche Entwicklung	71
Wirtschaftliche Entwicklung	73
Unternehmungspolitik	75
Organisation	76
Harmonisierungsbestrebungen und Gemeinkostenwertanalyse	76
Kraftwerksbetrieb	77
Wasserstraßendirektion	78
Lehrwerkstätte	79
Personalstand	79
Personalaufwand	80
Freiwilliger Sozialaufwand	81
Wohnungswesen	82
Eigentumsverhältnisse an den Kraftwerksanlagen	83
Kraftwerksausbau und Kraftwerksverbesserungen	83
Kraftwerksprojekte	
Nagymaros	84
Hainburg	84
Freudenau	84
Energiesparen und andere erneuerbare Energiequellen	
Energiesparen	85
Fernwärmeversorgung Aschach/Hartkirchen	85
Öffentlichkeitsarbeit	86
Sponsorvertrag	87
Follow-up zur Gebarungsüberprüfung 1981	88
Vorstand	88
Schlußbemerkungen	90

Anhang

Entscheidungsträger	
Österreichische Draukraftwerke AG	95
Ennskraftwerke AG	97
Steiermärkische Elektrizitäts AG	99
Tauernkraftwerke AG	101
Österreichische Donaukraftwerke AG	103

Vorbemerkungen

Vorlage an den Nationalrat

Gemäß Art 126 d Abs 1 zweiter Satz B-VG berichtet der RH nachstehend dem Nationalrat über Wahrnehmungen, die er anlässlich der Überprüfung der Gebarung der

- Österreichische Draukraftwerke AG,
- Ennskraftwerke AG,
- Steiermärkische Elektrizitäts AG,
- Tauernkraftwerke AG und
- Österreichische Donaukraftwerke AG

getroffen hat.

Prüfungsdurchführung

Die Gebarungüberprüfungen des RH fanden 1992 und 1993 (gestaffelt) statt. Zu den Prüfungsmitteilungen haben die Unternehmungen und die betroffenen Landesregierungen — letztere allerdings nur teilweise — Stellung genommen.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

In der nachstehenden Darstellung der Prüfungsergebnisse werden die dem RH bedeutsam erscheinenden Sachverhalte (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den RH (Kennzeichnung mit 2), die hiezu abgegebenen *Stellungnahmen* (Kennzeichnung mit 3 und in *Kursivschrift*) und eine allfällige Gegenäußerung des RH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

Entsprechend einem Wunsch von Abgeordneten aller im Rechnungshofausschuß vertretenen Fraktionen schließt der RH in einem Anhang zu den Prüfungsergebnissen eine Auflistung der verantwortlichen Entscheidungsträger der überprüften Unternehmungen an.

Bereich des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten

Österreichische Draukraftwerke AG

Kurzfassung

Nach der Novellierung des 2. Verstaatlichungsgesetzes im Jahre 1987 übernahm die Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG (Verbundgesellschaft) den 51 %-Anteil des Bundes an der überprüften Unternehmung; die Kärntner Elektrizitäts-Aktiengesellschaft hat ihren Anteil auf 49 % aufgestockt.

Die Unternehmung lieferte die erzeugte elektrische Energie an die Verbundgesellschaft, die ihr dafür sämtliche Aufwendungen ersetzte.

In den letzten Jahren erreichte die Unternehmung durch die starke Verkleinerung ihrer Aufbauorganisation und durch die Verringerung der Anzahl der Beschäftigten um mehr als 20 % ihre hochgesteckten Einsparungsziele. Weitere Maßnahmen wurden eingeleitet.

Der RH empfahl der Unternehmung, ihre Rationalisierungsreserven in der Verwaltung und in den Betrieben so weit wie möglich auszuschöpfen. Weiters verwies der RH auf das hohe Bezugsniveau und empfahl, sowohl für den Vorstand als auch die Mitarbeiter eine stärker leistungsbezogene Entlohnung anzustreben.

	1992	1993
	in Mill S	
Netto-Anlagevermögen	17 377	17 083
Umsatzerlöse	4 384	4 143
Cash-flow	1 357	1 155
Jahresüberschuß	72	39
	Anzahl im Jahresdurchschnitt	
Personal	1 433	1 391

4

Prüfungs-
gegenstand

- 1 Die Schwerpunkte der Gebarungsüberprüfung lagen auf der wirtschaftlichen Lage, den Rationalisierungsmaßnahmen der Organisation und dem Personal- und Sozialwesen. Das Prüfungsergebnis wurde im September 1993 fertiggestellt.

Die Kärntner Landesregierung und die Stadtgemeinden Villach und Wolfsberg haben auf eine Stellungnahme verzichtet.

Rechtliche und wirtschaftliche Entwicklung

- 2 Aufgrund der 1987 beschlossenen Novelle des 2. Verstaatlichungsgesetzes waren die Anteile des Bundes an der überprüften Unternehmung (51 %) und an sieben weiteren Sondergesellschaften auf die Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG (Verbundgesellschaft) zu übertragen.

Nach dieser Anteilsübertragung bildet die Verbundgruppe einen Eigentümerkonzern, in dem die überprüfte Unternehmung und die übrigen Sondergesellschaften die Stellung von Konzerntöchtern einnehmen. In der Folge wurde die Verbundgesellschaft teilprivatisiert, indem die Republik Österreich im Jahre 1988 49 % des Grundkapitals auf dem Kapitalmarkt veräußerte.

Nachdem die Länder Kärnten und Steiermark ihre Anteile an der überprüften Unternehmung von insgesamt weniger als 5 % Ende 1985 bzw im Februar 1988 der Kärntner Elektrizitäts-AG verkauft hatten, setzten sich die Beteiligungsverhältnisse seit Juni 1988 wie folgt zusammen:

	Grundkapital	
	in Mill S	Anteil in %
Verbundgesellschaft	929	51
Kärntner Elektrizitäts-AG	893	49
	1 822	100

Satzung

- 3.1 Laut Satzung ist die überprüfte Unternehmung seit Ende 1988 auch berechtigt, Fernwärmeversorgungssysteme zu errichten und zu betreiben bzw die Versorgung mit Fernwärme gewerblich auszuüben. Im Mai 1990 kamen Maßnahmen für den volkswirtschaftlich sinnvollen Einsatz von elektrischer Energie (Energiesparen) unter Bedachtnahme auf den Umweltschutz sowie abfallwirtschaftliche, wasserwirtschaftliche und fremdenverkehrswirtschaftliche Maßnahmen hinzu, wobei für die zuletzt genannten Geschäftszweige eine unabhängige Gebarung nach kaufmännischen Grundsätzen und die Abstimmung mit der Konzernpolitik der Verbundgesellschaft verankert wurden.
- 3.2 Nach Meinung des RH wird es in diesem Bereich schwer möglich sein, streng nach kaufmännischen Grundsätzen vorzugehen, vor allem im Hinblick auf eine marktgerechte Verzinsung des eingesetzten Kapitals.
- 3.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würde sie in den Bereichen Fernwärmeversorgung, Abfallwirtschaft und Fremdenverkehr nur subsidiär zu ihrer eigentlichen Aufgabe (Produktion von elektrischer Energie) tätig.*

- Investitionstätigkeit** 4.1 Die wirtschaftliche Entwicklung war vor allem durch eine rege Investitionstätigkeit geprägt. Das größte Vorhaben, die endgültige Sanierung der Kölnbreinsperre (Kosten rd 2 Mrd S), begann die Unternehmung im Jahre 1989, wobei ein Vollstau für 1994 geplant war.

Durch die Erhöhung der Gesamtturbinenleistung konnte die Unternehmung ihre Stellung als zweitgrößter Stromerzeuger Österreichs festigen. Unter anderem gingen an der Oberen Drau zwei neue Laufkraftwerke in Betrieb.

- 4.2 Zur Investitionstätigkeit stellte der RH kritisch fest, daß die Unternehmung für die Sanierung der Kölnbreinsperre fast 15 Jahre benötigte, weil sich insbesondere die am Anfang gesetzten sogenannten Ergänzungsmaßnahmen (rd 500 Mill S) als nicht zielführend erwiesen hatten.

Aufgrund von Erzeugungskosten zwischen 1,40 S und 1,80 S/kWh lagen nach Ansicht des RH den Investitionsentscheidungen für die neuen Laufkraftwerke an der Oberen Drau nicht vorwiegend betriebs-, sondern volkswirtschaftliche Überlegungen zugrunde.

Die Dampfkraftwerke verzeichneten nach 1985 unter anderem auch aufgrund von Kapazitätserhöhungen in der öffentlichen Elektrizitätswirtschaft und einer unzureichenden Einsatzkoordinierung mit den Landesenergieversorgungsunternehmen eine unbefriedigende durchschnittliche Auslastung von nicht einmal 50 %.

- 4.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei der Baubeschluß für die zwei neuen Kraftwerke an der Oberen Drau über Veranlassung der Verbundgesellschaft ergangen. Gegen Ende der Ausbautätigkeit könnten nur noch Kraftwerke errichtet werden, die an der Grenze der Wirtschaftlichkeit lägen.*

Die Bedeutung der Dampfkraftwerke der Unternehmung sei in der Ergänzungsfunktion im Rahmen des hydrothermischen Verbundbetriebes Österreichs gelegen gewesen.

- Rationalisierungen** 5.1 Mit dem Auslaufen des Kraftwerksbaues haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmung geändert. Diese reagierte rechtzeitig mit einem langfristigen Personalkonzept und hatte in der Folge bis Ende 1991 den Personalstand plangemäß um rd 21 % (352 Dienstposten) verringert.

Im Jahre 1992 führte eine externe Beratungsunternehmung eine Analyse im Hinblick auf eine größtmögliche Rationalisierung der Verwaltung und möglichst umfangreiche Personaleinsparungen durch. Da jedoch die Unternehmung bereits umfassende Einsparungsmaßnahmen eingeleitet hatte und auch über konkrete Vorstellungen hinsichtlich der notwendigen Veränderungen im Organisationsaufbau verfügte, bestand nur noch ein verhältnismäßig kleiner Spielraum für zusätzliche wirkungsvolle Rationalisierungsmaßnahmen.

- 5.2 Nach Ansicht des RH sollte dieser bemerkenswerte Rationalisierungserfolg in allen Bereichen der Unternehmung beispielgebend sein, die Personalstände im gesamten Verbundkonzern auf die zu erfüllenden Aufgaben möglichst genau quantitativ und qualitativ neu abzustimmen (Harmonisierungsprojekt).

- 6**
- Kapital-**
ausschüttungen
- 6 Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital sank von 32,6 % (1988) auf 24 % (1991). Dies war die Folge einer Ausschüttung an die Eigentümer im Jahre 1988 in Höhe von 800 Mill S aus der freien Rücklage und der Herabsetzung des Grundkapitals für Ausschüttungszwecke von rd 3 023 Mill S auf 1 822 Mill S.
- Die betreffenden Maßnahmen hingen mit dem Erwerb der Kapitalbeteiligungen der Republik Österreich an den Sondergesellschaften durch die Verbundgesellschaft im Jahre 1987 zusammen. An die Verbundgesellschaft wurden rd 1 112 Mill S, an die Kärntner Elektrizitäts-AG rd 860 Mill S und an das Land Steiermark, das Anfang 1988 noch über einen Anteil von 3,635 % an der Unternehmung verfügte, rd 29 Mill S ausgeschüttet. Im Jahre 1990 wurden aus dem Gewinnvortrag 1987 und dem Jahresgewinn weitere rd 143 Mill S an die Verbundgesellschaft und 137 Mill S an die Kärntner Elektrizitäts-AG ausgeschüttet.
- Durch die umfangreichen Ausschüttungen erhöhte sich der Fremdkapitalanteil der Unternehmung und damit der Zinsaufwand mit entsprechend nachteiliger Auswirkung auf die Höhe der Stromgestehungskosten.
- Unternehmens-**
politik
- 7.1 Die künftige Politik der Unternehmung wird durch die folgenden neuen wirtschaftlichen, technischen und ökologischen Rahmenbedingungen bestimmt:
- (1) Die EU überlegt eine Neuordnung der Märkte für leitungsgebundene Energieträger.
- (2) Dem ständig steigenden Umweltbewußtsein der Bevölkerung ist sowohl bei bestehenden als auch bei allfälligen neuen Kraftwerken verstärkt Rechnung zu tragen.
- (3) Zur Verbesserung des gesamten Energiekreislaufes kann die Unternehmung durch Optimierung des Kraftwerkseinsatzes und durch Wirkungsgradverbesserungen bei bestehenden Anlagen weiterhin einen erwähnenswerten Beitrag leisten.
- (4) Nach der gesamten Ausgliederung des Engineeringpersonals in die Tochtergesellschaft Draiconsulting GesmbH sollte deren Auslastung durch weitere Hereinnahmen von Fremdaufträgen sichergestellt werden.
- 7.2 Nach Auffassung des RH war sich die Unternehmung der angesprochenen Problemkreise bewußt, nahm diese als Managementherausforderung an und hat teilweise bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet.
- Kreditaufnahmen**
- 8 Die Fremdmittelaufnahmen der Unternehmung erfolgten größtenteils unter Federführung der Finanzabteilung der Verbundgesellschaft. Diese war auch vor allen weiteren, den Schuldenstand betreffenden wesentlichen Entscheidungen zu befassen.

Kreditaufnahmen**7**

- 9.1 Bei Zinsrückgängen versuchte die Unternehmung, Anpassungen durchzusetzen. So erreichte sie auch bei einem Mitte 1988 mit 175 Mill S zu Buche stehenden Kredit eine Senkung um rd 1,2 Prozentpunkte.
- 9.2 Nach Ansicht des RH wäre diese Zinssatzverringerung bei entsprechenden Bemühungen bereits ein Jahr früher möglich gewesen, wodurch sich eine Einsparung von mehr als 2 Mill S ergeben hätte.
- 9.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie mit der Bank erst Verhandlungen geführt, als sich eine nachhaltige Zinssenkungstendenz abzeichnete.*

- 10.1 Im Jahre 1982 nahm die Unternehmung mit insgesamt 400 Mill S an der Begebung einer mit 10,5 % sehr hoch verzinsten, aus zwei Tranchen bestehenden Energieanleihe teil. Bereits acht Monate nach der Begebung der Anleihe sank der Zinsfuß auf rd 9 1/4 %. Trotz Kündigung der ersten Tranche zum ehestmöglichen Zeitpunkt (Mitte Februar 1992) fielen etwa acht Jahre lang überdurchschnittlich hohe Zinskosten an.

Die zweite, unkündbare Tranche, hatte die Unternehmung bis 1988 getilgt.

- 10.2 Nach Ansicht des RH hätte die Unternehmung in dieser Höchstzinsphase die Aufnahme langfristig festverzinslicher Fremdmittel vermeiden und den sich abzeichnenden Zinsrückgang abwarten sollen.
- 10.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte die Aufnahme von Fremdmitteln durch den außerordentlich großen Fremdmittelbedarf 1982/83 im Konzern nicht mehr länger hinausgeschoben werden können.*

Organisation

- 11 In der Organisation der Unternehmung vollzieht sich seit mehreren Jahren ein tiefgreifender Umstrukturierungsprozeß. Ausgelöst durch die bereits stark eingeschränkte Möglichkeit, neue Kraftwerke zu planen und zu errichten, befindet sich die Unternehmung derzeit in der Schrumpfungphase zu einer Betriebsgesellschaft. Hierbei unternimmt sie größte Anstrengungen, den Personalstand unter Zugrundelegung strengster Maßstäbe auf diese neue Lage abzustimmen.
- 12.1 Für die Kraftwerkskette an der Drau und die Speicherkraftwerke hatte die Unternehmung ein Schwerpunkt-konzept mit jeweils einer Betriebsleitung für mehrere Kraftwerke umgesetzt.

Durch Automatisierungsmaßnahmen, einen flexiblen Personaleinsatz, mehr Fremdleistungen usw konnte die Unternehmung, geleitet von der Zielvorgabe eines knappen Personalstandes, im Betriebsbereich sehr hoch gesteckte Personaleinsparungspläne bereits verwirklichen. Für die Dampfkraftwerke St Andrä und Voitsberg steht infolge einer Brennstoffumstellung und einer Rationalisierung der Bekohlung mittelfristig eine weitere Personalkürzung um etwa 50 Mitarbeiter bevor.

Organisation

8

12.2 Nach Ansicht des RH bestanden noch zusätzliche Personaleinsparungsmöglichkeiten:

(1) Beim etwa 75 Dienstnehmer umfassenden kaufmännischen Betriebspersonal sollte die Unternehmung in größerem Umfang die Übertragung von Aufgaben teils in die Hauptverwaltung und teils — durch eine höhere Flexibilität in der Aufgabenzuteilung — innerhalb des Betriebes erwägen.

(2) Bei den Werkstätten sollte sich die Unternehmung auf eine Besetzung für die unabdingbaren Notmaßnahmen beschränken. Die jährlichen Reparatur- und Erhaltungsaufwendungen (400 bis 600 Mill S für Fremdleistungen und Material sowie 250 bis 300 Mill S für Eigenleistungen) könnten durch den Übergang von der vorbeugenden zur hauptsächlich anfallsorientierten Instandhaltung größtenteils durch Fremdunternehmungen auf Dauer verringert werden.

(3) In der Kraftwerksgruppe Reißbeck-Kreuzeck-Malta sollte zwecks Ausnützung von Synergieeffekten eine verstärkte Zusammenarbeit mit der benachbarten Kraftwerksgruppe Fragant-Oscheniksee der Kärntner Elektrizitäts-AG begründet werden.

Dies wäre möglicherweise bereits ein entscheidender Schritt in Richtung einer noch rationelleren Strombereitstellung in Kärnten. Als Fernziel könnte zB der Betrieb sämtlicher Kraftwerke der beiden Unternehmungen durch die Österreichische Draukraftwerke AG angestrebt werden, während der Kärntner Elektrizitäts-AG die Stromverteilung bzw der Verkauf oblägen.

(4) Bei der Kraftwerkskette an der Drau sollte die Möglichkeit einer Konzentration der Wartenführung in der Werksgruppe Mittlere Drau untersucht werden, wodurch der Schichtbetrieb, nach dem Auslaufen der Lebensdauer der Warten- und Automatisierungseinrichtungen in zwei der insgesamt drei Werksgruppen, aufgelassen werden könnte.

(5) Der angestrebte technische Personalstand von 105 bis 115 Dienstnehmern in der Hauptverwaltung für Betriebsaufgaben könnte verringert werden. Nach Ansicht des RH sollte sich nämlich die Mitwirkung der Unternehmung bei den Erneuerungs-, Instandhaltungs- und Automatisierungsmaßnahmen auf die Festlegung der notwendigen Maßnahmen und der erforderlichen Aufträge beschränken.

12.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würde die Zuordnung von Aufgaben des kaufmännischen Personals im Zuge der Umsetzung der im Jahre 1992 durchgeführten externen Beratung für eine größtmögliche Rationalisierung der Verwaltung und möglichst umfangreiche Personaleinsparungen neu überlegt.*

Der jährliche Aufwand für Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten wäre nach Meinung der Gesellschaft aufgrund der im Konzern herrschenden Wartungsphilosophie und wegen der Einsatzsicherheit der Kraftwerke angemessen. Allerdings würde sie weitere Einsparungsmöglichkeiten — so könnte ua eine größere Flexibilität im Einsatz des Betriebspersonals für Notmaßnahmen Auswirkungen auf den Personalstand haben — mit Nachdruck untersuchen.

Die kritische Überprüfung des technischen Personalstandes in der Hauptverwaltung würde anlässlich der Umsetzung des externen Beratungsergebnisses erfolgen.

- 13.1 Auch in der Hauptverwaltung der Unternehmung waren mit der Verminderung von 28 auf 23 Abteilungen und der Auffassung der Hauptabteilungen "Direktion für Maschinenwesen" und "Personaldirektion" (1990) bereits einschneidende organisatorische Veränderungen eingetreten. Als nächster Schritt wurden bis Ende 1993 die vier noch bestehenden Hauptabteilungen aufgelassen und in weiterer Folge sollen Abteilungen zusammengelegt werden, wobei ihre Anzahl von 23 auf etwa 15 sinken soll.

Gleichzeitig senkte die Unternehmung ihren Personalstand, und zwar einerseits durch den Nichtersatz pensionsbedingter Abgänge, andererseits durch Ausgliederungen in die Tochterunternehmung Drauconsulting GesmbH.

Aufgrund des hohen Einkommensniveaus der übernommenen Dienstnehmer wird die Drauconsulting GesmbH allerdings erst nach einer geraumen Zeit allein als Profit-Center bestehen können und daher vorläufig noch auf die teilweise Kostenübernahme durch die überprüfte Unternehmung, der dafür noch eine Zeitlang wertvolle Ingenieurkapazitäten erhalten bleiben, angewiesen sein.

Der Personalstand würde in der Hauptverwaltung unter Berücksichtigung der Vorschläge der im Jahre 1992 herangezogenen Beratungsunternehmung langfristig von 400 auf etwa 260 Dienstnehmer sinken.

- 13.2 Obwohl die Unternehmung mit dieser Straffung zweifellos ein beispielhaftes Rationalisierungskonzept verwirklicht, wären jedoch nach Ansicht des RH noch weitere Optimierungsmöglichkeiten gegeben:

(1) Der von der Beratungsunternehmung für die Hauptverwaltung ermittelte Personalbedarf (260 Dienstnehmer) könnte insbesondere bei einer knappstmöglichen Besetzung des zentralen Technikerpools für die betrieblichen Investitionen und Instandhaltungen noch unterschritten werden.

(2) Im Bereich "Allgemeine Verwaltung" (15 % des Personalstandes der Hauptverwaltung) sollte eine eingehende Überprüfung der bestehenden Aufgabenstellungen sowie der Möglichkeiten für eine erhebliche Einschränkung der Eigenleistungen erfolgen.

(3) Ferner sollten marktpreisorientierte Kostenvorgaben für eine möglichst rationelle Erstellung der notwendigen Leistungen auf der Basis knapper bürokratischer Strukturen sorgen.

(4) Schließlich sollte die Unternehmung noch die Möglichkeiten für eine stärkere, kostensparende Zusammenarbeit mit der Kärntner Elektrizitäts-AG auch im kaufmännisch-administrativen Bereich ausloten.

- 13.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würden Einsparungsmöglichkeiten im Bereich der "Allgemeinen Verwaltung" laufend wahrgenommen, und zwar einerseits durch Fremdvergaben und andererseits durch Ausgliederungen in die Tochtergesellschaft.*

10

Personalaufwand

- 14.1 Zum Jahresende 1991 beschäftigte die Unternehmung in der Hauptverwaltung in Klagenfurt 407 und im Betriebsbereich 947 Dienstnehmer, somit insgesamt 1 354 Mitarbeiter (ohne Lehrlinge). Der Personalaufwand einschließlich des freiwilligen Sozialaufwandes belief sich im Jahr 1991 auf insgesamt rd 779 Mill S und war nach Kollektivvertrags-erhöhungen von insgesamt rd 24 % nur um rd 8,65 % höher als im Jahr 1986. Somit führte die umfangreiche Personalverringerung in den letzten Jahren bereits zu erheblichen finanziellen Einsparungen.

Darüber hinaus hat die Unternehmung ihren Personal- und Sozialaufwand durch folgende Maßnahmen gesenkt:

(1) Das großzügige interne Bezugsschema wurde bei Neueintretenden nicht mehr angewendet, die Anzahl der individuellen Gehaltserhöhungen stark eingeschränkt und eine zurückhaltende Umstufungspolitik betrieben.

(2) Der Aufwand für Überstunden wurde durch den Abbau von Einzelüberstunden und durch die Kürzung der rd 50 Pauschalien (zB 1989 um rd 40 % weniger Aufwand als 1983) sowie auch für die Schmutz-, Erschweris- und Gefahrenzulagen (Einsparung je Jahr rd 2,16 Mill S durch Verringerung der Anzahl der Zulagenstunden von rd 1 Mill auf 400 000) gesenkt. Weiters liefen von den insgesamt sieben Funktionszulagen fünf aus.

(3) Bei den Sozialleistungen setzte die Unternehmung beispielsweise 1983 und 1988 Einsparungsmaßnahmen bei den Firmenpensionen, führte einen Selbstbehalt für Pensionisten bei der Krankenzusatzversicherung ein, verringerte die Leistungen aus dem Unterstützungsfonds sowie bei den Vorschüssen und stellte den Essenzuschuß (Ersparnis rd 2,3 Mill S) ein.

Dennoch betrug das durchschnittliche Jahreseinkommen je aktivem Dienstnehmer der Unternehmung (ohne Lehrlinge) 1991 einschließlich des freiwilligen Sozialaufwandes insgesamt rd 567 000 S und lag um rd 70 % über dem Pro-Kopf-Bezug in der österreichischen Industrie.

- 14.2 Der RH anerkannte die Einsparungsbemühungen der Unternehmung. Er erachtete jedoch das durchschnittliche Einkommensniveau als nach wie vor hoch und empfahl eine restriktivere Vorgangsweise bei den Ein- und Umstufungen in höhere Verwendungsgruppen und weitere wesentliche Kürzungen, insbesondere bei den zusätzlichen finanziellen Leistungen (zB Treueprämien, Gratifikationen uam) von insgesamt knapp 150 Mill S.

- 14.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung werde sie ihre Bemühungen weiter fortsetzen.*

Freiwilliger Sozialaufwand

- 15.1 Der freiwillige Sozialaufwand der Unternehmung betrug je aktivem Dienstnehmer (ohne Lehrlinge) rd 55 000 S (1991), umfaßte zum Teil aber auch kalkulatorische Aufwendungen.

Darüber hinaus erreichten die Pensionszuschüsse der Unternehmung an die 1 366 Pensionisten insgesamt rd 132 Mill S (1991).

Der freiwillige Sozialaufwand überstieg die vergleichbaren Aufwendungen in der österreichischen Industrie um ein Mehrfaches.

Freiwilliger Sozialaufwand

11

- 15.2 Grundsätzlich anerkannte der RH die bisherigen Anstrengungen der Unternehmung zur Senkung des freiwilligen Sozialaufwandes. Nach Ansicht des RH wären jedoch noch weitere Einsparungen möglich. Die Unternehmung könnte zB einen Großteil dieser Leistungen bei Neuaufnahmen nicht mehr gewähren.

Zudem sollte die Unternehmung die Veräußerung der nicht kostendeckend gebarenden Ferienheime in Bad Kleinkirchheim und in Pörtschach am Wörthersee überlegen.

- 15.3 *Laut Mitteilung der Unternehmung strebe sie eine Neuregelung der Beiträge für die Nutzung der Sport- und Freizeitanlagen an. Weiters sei es ihr gelungen, die Auslastung des Erholungsbeimes Bad Kleinkirchheim zu gewährleisten. Hinsichtlich der Höhe des Benützungsentgeltes seien zur Zeit noch Untersuchungen im Gange.*

Reiseaufwand

- 16.1 Nach einem Rückgang des Aufwandes für Dienstreisen zwischen den Jahren 1988 und 1990 um knapp ein Viertel, stieg er im Jahre 1991 wieder um rd 16 % auf rd 16 Mill S an.

Insgesamt fielen in der Hauptverwaltung im Jahre 1991 rd 11 750 Dienstreisetage (einschließlich Seminare und Schulungen) an, was bei einem durchschnittlichen Dienstnehmerstand von 413 Beschäftigten im Mittel rd 28 Tage Abwesenheit je Person im Jahr bedeutete. Bei dieser verhältnismäßig hohen Anzahl der Reisetage war zu berücksichtigen, daß in einigen Abteilungen überhaupt keine Reisetätigkeit anfiel.

- 16.2 Nach Ansicht des RH könnte jedoch bei einem verstärkten Einsatz von modernen Telekommunikationsmitteln ein Teil der umfangreichen Reisetätigkeit in der Unternehmung vermieden werden. Anzuerkennen war allerdings der durch eine bestmögliche Fahrtenkoordinierung bei den Dienstreisen eingetretene Rationalisierungserfolg.

- 16.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre die hohe Anzahl von Dienstreisetagen durch Entsendungen zu anderen Dienststellen, die vermehrte Engineering-Tätigkeit und entsprechende Akquisitionsaktivitäten sowie durch die Neueinführung von Softwareprodukten im Konzern und die dadurch bedingte größere Reisetätigkeit für Systemumstellungen und Arbeitsunterweisungen an Ort und Stelle begründet.*

Planungsaufwand

- 17.1 Die Errichtung weiterer Kraftwerke an der Oberen Drau wurde von Kraftwerksgegnern und zum Teil von betroffenen Gemeinden beeinsprucht. Nach einer Zweistufen- und einer Vierstufen-Vollausbauvariante hat die Unternehmung zuletzt eine Zweistufen-Lösung für einen weiteren Teilausbau eingereicht.

Die verworfenen Projekte an der Oberen Drau, die größtenteils von den eigenen, mit sehr hohen Personalkosten belasteten technischen Stäben ausgearbeitet wurden, verursachten der Unternehmung einen Planungsaufwand von insgesamt rd 190 Mill S.

- 17.2 Der RH empfahl, die Zielvorgaben hinsichtlich des weiteren Ausbaues an der Oberen Drau noch einmal und unter Anlegung entsprechender Wirtschaftlichkeitsmaßstäbe zu überdenken.

Planungsaufwand**12**

- 17.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung enthalte der Aufwand von 190 Mill S neben den eigentlichen Projektkosten für die Genehmigungsverfahren auch alle Kosten der gesamten Grundlagenbeschaffung, die nicht zur Gänze als "verlorener" Aufwand betrachtet werden könnten. Der genannte Aufwand aus einem Zeitraum von rd 13 Jahren habe bis 1991 rd 3 % der Gesamtprojektkosten erreicht.*

Grundsätzlich bekenne sie sich selbstverständlich zu entsprechenden Wirtschaftlichkeitsmaßstäben, werde aber auch in Zukunft zur erfolgreichen Durchsetzung von Kraftwerksprojekten der gesellschaftspolitischen Entwicklung im Lande Rechnung tragen müssen.

**Sanierung der
Kölnbreinsperre**

- 18.1 Die Kölnbreinsperre befindet sich seit dem Jahr 1978 im Sanierungsstadium. Zuerst erfolgten die sogenannten Ergänzungsmaßnahmen (500 Mill S), die — obwohl bis 1983 jedes Jahr der Vollstau zu Gänze oder nahezu erreicht wurde — nicht die gewünschte Wirkung zeigten.

Erst im Jahr 1984 verpflichtete die Unternehmung den Schweizer Sperrenexperten, dem es dann gelingen sollte, den tatsächlichen Mangel der Sperre zu finden. Dies schien den einschlägigen österreichischen Spezialisten, die bereits entweder als Planer oder als Verantwortliche für die Genehmigung der Sperre aufgetreten waren, nicht möglich zu sein.

Die mit rd 2 Mrd S veranschlagte Sanierung nach den Vorschlägen des genannten Experten wurde im April 1989 begonnen. Als Jahr des ersten Vollstaus war 1994 vorgesehen.

- 18.2 Der RH unterstrich, daß vom ersten Auftreten der Sperrenprobleme bis zum Abschluß der Sanierung ein Zeitraum von 15 Jahren verstrichen ist. Während dieser Zeitspanne wurde die Kölnbreinsperre von der örtlichen Bevölkerung als hohes Sicherheitsrisiko angesehen. Nach Meinung des RH waren diese Vorbehalte geeignet, dem Ruf der gesamten heimischen Elektrizitätswirtschaft zu schaden. Abgesehen davon hatte die Unternehmung wegen der Aufstaubeschränkungen erhebliche wirtschaftliche Nachteile in Kauf zu nehmen. Bei einer rascheren Herstellung der vollen Funktionsfähigkeit der Sperre wären daher sowohl der ideelle als auch der finanzielle Schaden wesentlich kleiner ausgefallen.
- 18.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei durch die Bauarbeiten an der Kölnbreinsperre der Kraftwerksbetrieb in den Jahren 1978 bis 1984 trotz der bekannten Schäden an der Sperre aufrecht erhalten, zweimal der Vollstau (1979 und 1983) und in den übrigen Jahren ein Füllungsgrad von über 93 % erreicht worden. Ferner hätten in dieser Zeit die entscheidenden Grundlagen für die spätere Sanierung erkundet werden können.*

- Brennstoffvorräte** 19.1 Seit 1986 verfügte die Unternehmung aufgrund der niedrigen Auslastung der Dampfkraftwerke und der trotzdem zu erfüllenden langfristigen Kohleabnahmeverpflichtung (jährlich 1 Mill t aus dem Tagbau Oberndorf) für das Kraftwerk Voitsberg 3 über hohe Kohlevorräte:

Jahresende	in Mill t
1985	0,7
1986	1,1
1987	1,4
1988	1,7
1989	2,1
1990	1,9
1991	1,5
1992	1,9

In den Jahren 1988 bis 1992 entsprach der Lagerbestand jeweils einem Zweijahresbedarf, wodurch in diesen Jahren für die Überbestände eine besonders hohe Kapitalkostenbelastung anfiel (insgesamt über 200 Mill S). Da die Lagerkapazität im Kraftwerk Voitsberg begrenzt war, stellte der Kohlelieferant ab 1988 auf Dauer des Liefervertrages (bis zum Jahr 2008) für rd 25 S/t (Stand 1989) eine Deponiefläche zur Verfügung, auf der sich bis Ende 1991 ein Vorrat von rd 660 000 t aufbaute.

Für das Kraftwerk Zeltweg legte die Unternehmung von März bis September 1985 einen Jahresbedarf von 200 000 t polnischer Steinkohle auf Lager. Durch ein unmittelbar darauffolgendes Betriebsverbot kam dieser Bestand in den nächsten vier Jahren nicht zum Einsatz. In den Jahren 1990 und 1991 ergänzte sie ferner den Bestand (100 000 t bzw 144 000 t) um rd 147 000 t bzw 80 000 t, verbrauchte in dieser Zeit jedoch nur insgesamt 140 000 t.

Schließlich hatte die Unternehmung durch die Preisrückgänge bei den Vorräten Abwertungsverluste von insgesamt rd 90 Mill S in Kauf zu nehmen.

- 19.2 Wie der RH vermerkte, war das Anwachsen der Kohlevorräte infolge der wenig flexiblen Abnahmeverpflichtung und der unbefriedigenden Auslastung aller Dampfkraftwerke nicht zu verhindern. Seiner Meinung nach hat jedoch die Unternehmung ihren Kohlebedarf zu Beginn des Lageraufbaues, nachdem neue Dampfkraftwerkskapazitäten hinzugekommen und alte Dampfkraftwerke aufgrund der niedrigen Preise für Öl und Gas verstärkt zum Einsatz gelangt waren, überschätzt.
- 19.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei der zeitweise Überbestand an Brennstoffvorräten aus dem Bestreben entstanden, eine der Volkswirtschaft und Regionalpolitik dienende operative Einsatzreserve zu schaffen. Im Kraftwerk Zeltweg wäre das nachträglich als rechtswidrig bestätigte Betriebsverbot ausschlaggebend gewesen. Darüber hinaus wäre der teilweise Überbestand durch den witterungsbedingten und mit der wirtschaftlichen Rezession verbundenen Mindereinsatz der Dampfkraftwerke verursacht worden.*

14

Fernwärmever-
sorgung St. Andrä

- 20.1 Die Unternehmung betrieb gemeinsam mit der Kärntner Elektrizitäts-AG in St. Andrä eine Fernwärmeversorgung mit teilweiser Biomasseverfeuerung. Beiden Gesellschaften war jedoch von Beginn an klar, daß keine volle Kostendeckung zu erreichen sein würde.

Die Gesamtkosten für die Anlagen beliefen sich auf rd 75 Mill. S. Das Eigentum an dem mit eigenen Personalkapazitäten errichteten Leitungsnetz übertrug die überprüfte Unternehmung gegen teilweisen Kostenersatz an die Kärntner Elektrizitäts-AG, wobei sie einen Differenzbetrag von über 20 Mill. S auf die Vollkosten nicht weiterverrechnen konnte. Der Wärmetarif von 51 Groschen/kWh (Umsatzerlös 1991 rd 6,8 Mill. S) war auch nicht vollkostendeckend und führte jedes Jahr zu einem erheblichen Verlust.

- 20.2 Nach Ansicht des RH ließ dieses Beispiel die betriebswirtschaftlichen Probleme bei der praktischen Umsetzung von alternativen Energieformen, die im allgemeinen nicht kostendeckend sind, erkennen.
- 20.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie das Projekt mit werkseigenem Personal, welches aufgrund der geringen Auslastung der Dampfkraftwerke zur Verfügung stand, ausgeführt. Der Kostenersatz wäre ausreichend gewesen, um die gesamten variablen Kosten und rd 50 % der Fixkosten (Deckungsbeitrag für Personalkosten) abzudecken. In eine gesamtwirtschaftliche Betrachtung wären darüber hinaus auch die mit dem Projekt zusammenhängenden Nebeneffekte, wie zB kostenlose Öffentlichkeitsarbeit durch die Berichterstattung in den Medien, positive Stimmung in der Bevölkerung usw. miteinzubeziehen.*

Vorstand

- 21.1 Der Vorstand der Unternehmung setzte sich aus zwei Personen zusammen. Seine Gesamtbezüge beliefen sich im Jahr 1991 auf 5,6 Mill. S.

In diesem Betrag war neben den Remunerationen (1,8 Monatsgehälter je Vorstandsmitglied) auch jeweils eine konzern einheitliche Erfolgsprämie im Ausmaß von 20 % eines Monatsbezuges enthalten.

Die Vorstandsbezüge waren jeweils im Ausmaß der kollektivvertraglichen Erhöhungen für die Angestellten der Energieversorgungsunternehmen anzuheben.

- 21.2 Nach Ansicht des RH sollte die Erfolgsprämie kein fester Gehaltsbestandteil sein, sondern nur bei herausragenden Leistungen gewährt werden, wie überhaupt ein möglichst stark leistungsorientiertes Bezugssystem anzustreben wäre. In diesem Sinne sollte auch in Hinkunft die erwähnte Gleitung der Vorstandsbezüge mit den Kollektivvertragserhöhungen wegfallen.
- 22.1 In den Vorstandsverträgen war ferner für den Fall der Auflösung des Dienstverhältnisses durch die Unternehmung in der zweiten oder den darauffolgenden Vorstandsperioden ein sofortiger, vom Lebensalter unabhängiger Pensionsanspruch verankert, der auch dann nicht ruht oder sich entsprechend verringert, wenn der Ausscheidende sein Berufsleben anderweitig fortsetzt.
- 22.2 Der RH empfahl der Unternehmung, einen Pensionsanspruch erst ab dem 60. Lebensjahr festzulegen.

Schluß-
bemerkungen

- 23.1 Im Jahr 1987 löste die Unternehmung einem Vorstandsmitglied beim Übertritt in den Ruhestand den nicht verbrauchten Urlaub mit rd 251 000 S ab.
- 23.2 Der RH bemängelte, daß eine entsprechende Urlaubsdisposition sowie eine rechtzeitige Bestellung des Nachfolgers unterblieben waren.
- 24 Einleitend würdigte der RH das unausgesetzte Bemühen von Vorstand und Belegschaft der Unternehmung, die gesteckten Ziele bestmöglich zu verwirklichen. Ferner hob er ihre Rationalisierungsanstrengungen in den letzten Jahren als beispielhaft für den gesamten Verbundkonzern hervor.

Dessenungeachtet hielt er noch folgende Maßnahmen für erforderlich:

- (1) In Teilbereichen wäre noch eine weitere Verringerung des Personalstandes möglich.
- (2) Das Bezugsniveau und der freiwillige Sozialaufwand sollten zumindest mittelfristig gesenkt und eine leistungsgerechtere Entlohnung ins Auge gefaßt werden.
- (3) Die Bezüge des Vorstandes sollten leistungsgerecht gestaltet werden.
- (4) Den Kraftwerksprojektierungstätigkeiten wären in stärkerem Maße wirtschaftliche Überlegungen zugrundezulegen.
- (5) Die Instandhaltungsarbeiten sollten vorwiegend anfallsorientiert und durch Fremdunternehmungen erfolgen.

Ennskraftwerke AG

Kurzfassung

Seit 1976 wird die Unternehmung als reine Betriebsgesellschaft geführt. Die damit verbundenen Möglichkeiten hinsichtlich einer schlankeren Organisation sowie eines straffen Managements sind nach Auffassung des RH noch nicht voll ausgeschöpft.

Wegen des Beitritts Österreichs zur EU wird sich die Unternehmung um den Aufbau einer wettbewerbsorientierten Unternehmungskultur bemühen müssen, die sich in erster Linie an Ergebnissen auszurichten hat. Dies bedeutet unter anderem auch die Ausschöpfung sämtlicher Rationalisierungsreserven im Personalbereich sowie die Einrichtung eines umfassenden Unternehmungscontrollings.

Die bereits eingeschlagenen Wege auf den Gebieten Umwelt, Energiesparen und erneuerbare Energie wären im verstärkten Maße weiterzuverfolgen.

Schließlich sollte die Unternehmung durch die Schaffung von Anreizmechanismen vom Kostenerstattungs- zum Kostenminimierungsprinzip übergehen.

	1992	1993
	in Mill S	
Netto-Anlagevermögen	1 782	1 737
Umsatzerlöse	730	702
Cash-flow	211	190
Jahresüberschuß	0	7
	Anzahl im Jahresdurchschnitt	
Personal	355	348

Prüfungsgegenstand

- 1 Die Schwerpunkte der Gebarungüberprüfung lagen in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Stromerzeugungskosten, erneuerbare Energien und Energiesparen, Betriebs- und Werkstättenwesen, Public Relations, "Follow-up" der letzten Prüfung und Vorstandsangelegenheiten. Eine umfassende Überprüfung hatte der RH zuletzt im Jahr 1985 durchgeführt. Der nunmehrige Untersuchungszeitraum beschränkte sich überwiegend auf die Jahre 1986 bis 1991.

Die Oberösterreichische Landesregierung teilte in ihrer Stellungnahme mit, daß sich der Arbeitsausschuß des Aufsichtsrates der Unternehmung den Empfehlungen des RH angeschlossen und die Geschäftsführung aufgefordert habe, diese künftig zu berücksichtigen.

18**Rechtliche
Entwicklung**

- 2 Hinsichtlich der rechtlichen Entwicklung waren folgende wesentliche Ereignisse hervorzuheben:

(1) Im Jahr 1976 wurde die Unternehmung im Auftrag der Aktionäre organisatorisch von einer Bau- und Betriebsgesellschaft in eine ausschließliche Betriebsgesellschaft umstrukturiert.

(2) Mit dem Bundesverfassungsgesetz vom 2. Juli 1987 sind die Eigentumsanteile des Bundes (50 %) an die Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG (Verbundgesellschaft) übergegangen. Seit diesem Zeitpunkt steht die Unternehmung sowohl mit dem 50 %-Eigentümer Oberösterreichische Kraftwerke AG als auch mit der Verbundgesellschaft in einem Konzernverhältnis.

(3) Aufgrund eines Hauptversammlungsbeschlusses kam es 1991 zur Erweiterung des Unternehmungsgegenstandes. Hinzu traten der sinnvolle Einsatz der elektrischen Energie (Energiesparen) unter Bedachtnahme auf den Umweltschutz sowie wasserwirtschaftliche und touristische Belange.

**Wirtschaftliche
Entwicklung**

- 3 Die wirtschaftliche Lage der Unternehmung entwickelte sich seit der letzten Gebarungüberprüfung wie folgt:

(1) Die Bilanzsumme hat sich von rd 4,02 Mrd S (1985) um rd 9 % auf 4,39 Mrd S (1991) erhöht. Dies war in erster Linie auf die Zunahme des Anlagevermögens um rd 7 % zurückzuführen.

(2) Bei gleichbleibendem Grundkapital von 46 Mill S sanken die Eigenmittel von rd 878 Mill S (1985) um rd 25 % auf rd 655 Mill S (1991). Dies war in erster Linie auf die im Zuge der Neuordnung der Eigentumsverhältnisse im Verbundkonzern 1988 vorgenommene Gewinnausschüttung (Auflösung der freien Rücklagen in der Höhe von rd 202 Mill S) an die beiden Eigentümer zurückzuführen. Der Eigenmittelanteil verringerte sich nicht zuletzt dadurch von rd 41 % (1985) auf rd 33 % (1991).

(3) Im Jahr 1992 erfolgte der Jahresabschluß nach den Vorschriften des Rechnungslegungsgesetzes 1990. Demnach war bei einer Bilanzsumme von rd 2 Mrd S und bei durchschnittlich 372 Mitarbeitern ein Umsatz von rd 730 Mill S zu verzeichnen. Zuzufolge der erstmalig vorgenommenen Verringerung des Eigenkapitals um die "Unterdeckung des Sozialkapitals" im Ausmaß von rd 360 Mill S sank die Eigenkapitalquote auf rd 14 %. Bei einem Cash-flow von rd 211 Mill S ergab sich ein dynamischer Verschuldungsgrad (Entschuldungsdauer unter der Annahme keinerlei Investitionen) von lediglich acht Jahren. Die Eigenkapitalrentabilität (nach Normal-Steuern) erreichte einen Wert von rd 7,5 %.

(4) Da ohne Abzug der "Unterdeckung des Sozialkapitals" eine Eigenkapitalausstattung von rd 33 % gegeben war, wiesen die genannten wirtschaftlichen Zahlen und Kennziffern die Unternehmung als finanzkräftig und wirtschaftlich gesund aus.

**Unternehmens-
politik**

4.1 Die künftige Unternehmenspolitik wird durch folgende wirtschaftliche, technische und ökologische Veränderungen bestimmt:

(1) Die innerhalb der EU diskutierten Richtlinien für eine Neuordnung der Märkte für leitungsgebundene Energieträger würden für die Unternehmung ein völlig neues Umfeld mit sich bringen und müßten daher zeitgerecht in die strategischen Überlegungen einfließen.

(2) Dem ständig steigenden Umweltbewußtsein der Bevölkerung muß sowohl bei bestehenden als auch bei neuen Kraftwerken hinsichtlich Umweltverträglichkeit und bestimmten ökologischen Aspekten (Limnologie, Botanik, Gewässergüte usw) verstärkt Rechnung getragen werden.

(3) Zur Verbesserung des gesamten Energiekreislaufes kann die Unternehmung durch Optimierung des Kraftwerkseinsatzes und durch Wirkungsgradverbesserungen bei bestehenden Anlagen einen wesentlichen Beitrag leisten.

(4) Aufgrund der bereits erwähnten Satzungsänderungen hat sich die Unternehmung in neuen Geschäftsfeldern (Umwelt- und Energiespartechnologien, Wasserwirtschaft und Tourismus) zu bewähren.

(5) Auf etwaige künftige Verschiebungen im Marktgefüge muß die Unternehmung durch eine schlankere Organisationsform und ein straffes Kostenmanagement vorbereitet sein.

4.2 Nach Beurteilung des RH hat sich die Unternehmung der angesprochenen Problemkreise als Managementherausforderung angenommen und teilweise bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Allerdings wird sich die Unternehmung um ein umfassendes Unternehmens-Controlling bemühen müssen. Auch werden die in einem eher geschützten Bereich arbeitenden Mitarbeiter zu motivieren sein, flexibler auf die sich laufend ändernden Umfeldbedingungen zu reagieren und von einer sachbezogenen auf eine ergebnisorientierte Vorgangsweise überzugehen.

4.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung stünde der Vorstand den Anregungen des RH positiv gegenüber, weil er die genannten Punkte als wesentliche Managementaufgabe betrachte.*

**Grundsätze der
Geschäftspolitik**

5.1 Die Unternehmung verfügte lediglich über einen Entwurf der "Grundsätze der Geschäftspolitik".

5.2 Der RH bemängelte, daß die von ihm schon anlässlich der letzten Überprüfung geforderten "Grundsätze der Geschäftspolitik" vom Aufsichtsrat noch immer nicht für gültig erklärt worden sind. Damit fehlte der Unternehmung eine verbindliche strategische Grundlage. In diesem Zusammenhang empfahl der RH, möglichst umgehend ein Leitbild und ein umfassendes "Corporate Identity"-Programm zu entwickeln. Dabei müßte besonderes Schwergewicht auf eine gezielte Umsetzungsstrategie gelegt werden, um dem Leitbild sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung eine entsprechende Akzeptanz und Resonanz zu verschaffen.

Für wesentlich hielt der RH auch die Erstellung einer Umweltbilanz, um die umfangreichen ökologischen Aktivitäten der Unternehmung darzustellen.

- 5.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung stünde sie den Anregungen des RH positiv gegenüber und werde diese in ihre künftigen Überlegungen miteinbeziehen.*

Organisation

- 6.1 Entsprechend den Empfehlungen des RH ist seit der letzten Überprüfung im Jahre 1985 eine Reihe von organisatorischen Veränderungen (Bestellung von hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern, Unterstellung der Revision unter den Gesamtvorstand, Ausgliederung der Fakturenkontrolle aus dem Einkauf, Auflassung des Referates "Versicherungswesen" usw) vorgenommen worden.

- 6.2 Der RH begrüßte die durchgeführten Organisationsänderungen, vermißte jedoch Anstrengungen hinsichtlich einer stärkeren Reduktion bzw Umstrukturierung der Organisationseinheiten:

(1) Nach Auffassung des RH macht das Vorhandensein von zwei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern die Hauptabteilungsebene entbehrlich.

(2) Die Tätigkeiten der Abteilungen "Sekretariat" und "Rechtsbüro" sollten in einer Organisationseinheit zusammengefaßt werden.

(3) Die Abteilung "Präliminare, Anlagen und Zahlungsverkehr" sollte die Anlagenbuchhaltung und den Zahlungsverkehr an die Abteilung "Buchhaltung" abtreten und mit der Kostenrechnung sowie der Intensivierung des operativen Controllings betraut werden.

- 6.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würden die Anregungen des RH zu einer schlankeren Aufbauorganisation grundsätzlich verfolgt werden. Dementsprechend sei mit Juli 1993 die Hauptabteilungsebene abgeschafft worden.*

Personalwesen

- 7.1 Bei einem nur geringfügig gestiegenen Personalstand erhöhte sich das Einkommen der Beschäftigten um insgesamt rd 25 %.

Die durchschnittlichen Einkommen (einschließlich freiwilliger Sozialaufwand) der Angestellten kraft Vertrages bzw kraft Gesetzes lagen 1991 bei 442 526 S bzw 649 233 S und damit um rd 71 % bzw rd 45 % über dem Industriedurchschnitt für Arbeiter bzw Angestellte. Die Unternehmung hat eine Vielzahl von Maßnahmen eingeleitet, wie beispielsweise die niedrigeren Entlohnungsansätze bei neuen Mitarbeitern, Sparmaßnahmen bei der jährlichen freiwilligen zusätzlichen Erhöhung der Angestelltegehälter, Kürzung der Anzahl der zweijährigen Vorrückungen und Gratifikationen, keine neuen Zulagen, Festlegung von Grenzen für Überzahlungen und den Abbau der freiwilligen Sozialleistungen.

- 7.2 Obwohl der RH die Bemühungen der Unternehmung nicht verkannte, wäre das noch vorhandene Einsparungspotential zu nutzen.

Der RH empfahl daher insbesondere geringere Leistungszusagen bei neuen Mitarbeitern, strengere Einstufungsmaßnahmen (rd 33 % der Ange-

stellten kraft Gesetzes waren in den höchsten Verwendungsgruppen eingestuft), Einsparungen bei den Firmenpensionen (derzeit rd 48 Mill S jährlich) und den Überstunden (rd 30 000 Stunden/Jahr).

Weiters regte der RH an, die leistungsorientierten Bezugskomponenten zu vergrößern (derzeit durchschnittlich rd 1,5 % der Gehaltssumme) und im Rahmen von Mitarbeitergesprächen sowohl Zielvereinbarungen als auch eine Leistungsbeurteilung vorzunehmen. Dies sollte auch für Funktionsträger gelten.

- 7.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätten Einkommensvergleiche mit Betrieben der Region Steyr gezeigt, daß sie sich durchaus auf dem Niveau dieser Unternehmungen befinde.*

Für die Anregung des RH, die leistungsorientierten Bezugskomponenten zu vergrößern, bestünde wegen der kollektivvertraglichen Rahmenbedingungen derzeit kaum Spielraum.

- 8.1 Hinsichtlich des Personalstandes war festzustellen:

(1) Die 355 Mitarbeiter wiesen 1992 einen unveränderten Stand gegenüber 1986 auf.

(2) 1988 veranlaßte die Verbundgesellschaft eine Untersuchung über die "Harmonisierung" der Personalstände im Verbundkonzern, die schließlich 1990 zur Festlegung von Soll-Werten führte.

Während im Kraftwerksbereich das "Harmonisierungsziel" bereits 1992 erreicht wurde, mußte die "Harmonisierungsstudie" für die Hauptverwaltung zwischenzeitlich unterbrochen werden, weil eine Auflage im Preisbescheid 1990 die Durchführung einer Organisationsanalyse durch eine Beratungsunternehmung vorschrieb.

(3) Das mit der Durchführung der erwähnten Organisationsanalyse beauftragte Beraterteam ermittelte auf Basis einer Gemeinkostenwertanalyse — die sich im wesentlichen auf die Hauptverwaltung der Unternehmung beschränkte — ein Rationalisierungspotential von rd 35 Mannjahren. Die Beratungsunternehmung hielt weitere Einsparungen für möglich.

- 8.2 Der RH vermerkte dazu kritisch:

(1) Die von der Verbundgesellschaft eingeleiteten Harmonisierungsuntersuchungen verliefen teilweise zögernd.

(2) Der RH bemängelte, daß seinen Empfehlungen zu einer schlankeren Personalstruktur anlässlich der letzten Überprüfung kaum Rechnung getragen worden war.

Da auch Unternehmungsvergleiche mit anderen Sondergesellschaften und ausländischen Energieversorgungsunternehmungen auf Überkapazitäten — vor allem im Hauptverwaltungsbereich — schließen ließen, empfahl der RH, innerhalb des Konzerns raschest endgültige Zielpersonalstände festzulegen. Für die Erreichung dieser Planwerte wäre ein Zeitplan zu er-

Personalwesen

22

stellen und dessen Einhaltung im Rahmen eines Personalcontrollings laufend zu überwachen.

- 8.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie den teilweise zögernden Verlauf der Harmonisierungsuntersuchungen nicht beeinflussen können. Die Durchführung im gesamten Verbundkonzern hätte jedoch einen hohen Detaillierungs- und Abstimmungsgrad der Untersuchungen erfordert.*

Bezüglich der Festlegung von Zielpersonalständen, Zeitplanerstellung für das Erreichen der Planwerte und Einhaltung im Rahmen eines Personalcontrollings würde den Vorstellungen des RH nach Möglichkeit Rechnung getragen werden.

Stromerzeugungskosten

- 9.1 Die Stromerzeugungskosten (ohne Eigenkapitalverzinsung) stiegen bei gleichbleibender Anzahl der Stromerzeugungsanlagen von rd 456 Mill S (1986) um rd 40 % auf rd 640 Mill S (1991) an. Dies ergab eine durchschnittliche jährliche Erhöhung von rd 7 %. Während die Steigerungsraten der meisten Kostenarten unter diesem Durchschnitt lagen, waren vor allem bei den Betriebs- und Instandhaltungskosten und den sonstigen Kosten (Steuern, Pensionsrückstellungen usw) Zuwachsraten von insgesamt rd 119 % bzw rd 154 % zu verzeichnen.
- 9.2 Wie der RH kritisch vermerkte, war der hohe Anstieg bei den Betriebs- und Instandhaltungskosten ab 1990 vor allem auf Umgliederungen von Positionen aus dem Investitions- in den Kostenplan sowie die Rücknahme der Aktivierungen auf das gesetzliche Minimum zurückzuführen. Die sofortige aufwandswirksame Verbuchung von wert- und lebensdauererhöhenden Reparaturen mit Investitionscharakter schlägt sich in den Strompreisanträgen der Verbundgesellschaft nieder und führt zu einer vorzeitigen Belastung der Stromabnehmer.

Bei den sonstigen Kosten war eine Änderung des Einkommensteuergesetzes (1988) für die seit 1990 hohen Steigerungen bestimmend. Der Wegfall der steuerlichen Grenzen führte 1990 zu einer etappenweisen Nachdotierung der Pensionsrückstellungen.

Zusammenfassend wiederholte der RH seine bereits mehrfach geäußerte Kritik, daß das im Poolvertrag (das ist ein zwischen der Verbundgesellschaft und den Sondergesellschaften bestehender Kostenerstattungs- und Gewinnverteilungsvertrag) verankerte Kostenerstattungsprinzip keinerlei Anreiz für eine sparsame Unternehmungsführung bot. Der RH empfahl daher, eine diesbezügliche Änderung des Poolvertrages so rasch wie möglich vorzunehmen.

- 9.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würden die Anregungen des RH lediglich zur Kenntnis genommen werden, weil die Vorgangsweise gesetzeskonform gewesen wäre und Strompreisanträge nicht zu ihren Aufgaben gehörten. Den Anregungen des RH entsprechend würde im Verbundkonzern an einer Änderung des Poolvertrages gearbeitet werden.*

Vergabeordnung

- 10.1 Die Vergabeordnung der Unternehmung war seit Juni 1984 in Form einer Organisationsanweisung gültig. Sie enthielt keine Festlegung der Betragsgrenzen für die verschiedenen Vergabearten, keine Rechenfehlerregelung für fehlerhafte Angebote und keine Festlegung der Angebots- und Zuschlagsfrist. Die Teilnahme der Bieter an der Angebotseröffnung war untersagt; ein ausdrückliches Verbot von Preisverhandlungen fehlte. Weiters fehlten Bestimmungen über die Vergabe immaterieller Leistungen und die Verankerung der ÖNORM A 2050.
- 10.2 Der RH kritisierte diese Mängel der Vergabeordnung. Um einen freien Wettbewerb zu gewährleisten, empfahl er, die Vergabebestimmungen im Verbundkonzern zu vereinheitlichen.
- 10.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre ihre bisherige Vorgangsweise erfolgreich gewesen. Die Bieter wären durch eine faire Vorgangsweise weder geschädigt noch benachteiligt worden.*

Kraftwerksbetrieb

- 11.1 Die Kraftwerke der Unternehmung waren in drei Werksgruppen zusammengefaßt, wobei jeweils ein Kraftwerk als Führungskraftwerk und Steuerstelle diente. Das Betriebspersonal blieb seit 1984 mit 186 Personen (Stand 1992) nahezu unverändert. Es war jedoch, mit Ausnahme der Werksgruppe Untere Enns, nicht in den Führungskraftwerken konzentriert. Die Unternehmung hat die Kraftwerkswarten mit zwei Mann rund um die Uhr besetzt, obwohl bei anderen Energieversorgungsunternehmungen bereits eine Ein-Mann-Besetzung üblich war und sich auch im Hochwasserfall bewährt hatte. Für die Einführung eines Ein-Mann-Schichtbetriebes müßten zwar zusätzliche technische Einrichtungen in der Höhe von rd 6 Mill S geschaffen werden, dem aber ein Einsparungspotential von rd 18 Personen im Schalt- und Schichtdienst gegenüberstünde.
- 11.2 Nach Ansicht des RH sollte die Unternehmung das Kraftwerkspersonal überwiegend in den Führungskraftwerken konzentrieren. Dadurch könnten Zweigleisigkeiten vermieden und organisatorische Vereinfachungen und mittelfristige Personaleinsparungen erzielt werden. Der RH empfahl in diesem Zusammenhang, künftig für Werkstätten nur Personal aufzunehmen, das bereit ist, universell eingesetzt zu werden. Der RH kritisierte auch das Fehlen eines Ein-Mann-Schichtbetriebes, weil sich daraus Einsparungen erzielen ließen.
- 11.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung müßten bisher im Schichtdienst zusätzlich ausgeführte Tätigkeiten weiterhin wahrgenommen werden, so daß das Einsparungspotential bei einem künftigen Ein-Mann-Schichtbetrieb nicht zur Gänze realisiert werden könne. Ein diesbezüglicher Grundsatzbeschluß wäre jedoch bereits vom Vorstand gefaßt worden.*

Nach Ansicht der Unternehmung hätte sich die derzeitige Organisation des Kraftwerksbetriebes unter Zugrundelegung der aktuellen Sicherheitsphilosophie bewährt. Sie sagte jedoch zu, die Empfehlungen des RH zu untersuchen.

- 12.1 Die Unternehmung verfügte über keine ADV-mäßige Verwaltung der Lager in den Kraftwerksbetrieben. Notwendige Bestandsergänzungen er-

Kraftwerksbetrieb**24**

folgten aus dem Zentralmagazin in Steyr. Die Übernahme der Waren nahm zum Teil das Betriebspersonal vor, welches über die Bestellungen meist nicht informiert war. Zufolge unvollständiger standortbezogener Lager- bzw Inventarlisten wußte das Kraftwerkspersonal über Lagerbestände, Ausstattung von Werkstätten, Ersatzteile udgl in den anderen Kraftwerken nur unzureichend Bescheid.

- 12.2 Der RH kritisierte das unzureichende Informationssystem über die Lager- bzw Inventarbestände der Kraftwerke, weil dadurch ein fallweiser Austausch von Material, Ersatzteilen oder Geräten erschwert wurde. Aufgrund der Nähe zum Zentrallager empfahl der RH eine Bestandsverringering in den dezentralen Lagern, die nur für kurzfristige Überbrückungsfunktionen ausgelegt werden sollten. Neben einer ADV-mäßigen Abwicklung wäre die Verantwortung für die Lagerverwaltung bestimmten Personen zu übertragen.
- 12.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wären bereits einschlägige Beschlüsse zur Neuorganisation der Lagerbewirtschaftung gefaßt worden, die den Anregungen des RH weitestgehend entsprächen.*
- 13.1 Für das in den Stauräumen der Kraftwerke anfallende Schwemmgut existierte kein Entsorgungskonzept, sondern nur einzelne Maßnahmen, wie zB der Versuch einer Kompostieranlage in Staning.
- 13.2 Der RH bemängelte das Fehlen eines Entsorgungskonzeptes für das Schwemmgut und empfahl, dieses ehestens zu erstellen.
- 13.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung müßte bis zur endgültigen Festlegung eines Entsorgungskonzeptes die Entwicklung im öffentlichen Entsorgungsbereich abgewartet werden.*
- 14.1 Im Jahr 1991 wurde eine elektronische Anlage (CAD-Arbeitsplatz) um rd 550 000 S angeschafft, um sämtliche Bestandspläne erfassen zu können. Weiters sollten in Zukunft für den elektro-technischen Bereich weitere vier derartige Arbeitsplätze zwecks Erfassung und Bearbeitung von Bestandsplänen um rd 3,9 Mill S angeschafft werden.
- 14.2 Aufgrund der Vereinfachung von Zeichenarbeiten anerkannte der RH prinzipiell die Einführung von CAD-Systemen. Nach Ansicht des RH sollte sich jedoch der Einsatz in erster Linie auf die zu erneuernden Anlagen bzw Bauteile beschränken.

Fremdvergabe

- 15.1 Das Werkstättenpersonal war zum Teil mit Tätigkeiten (zB Sanierungsarbeiten in den Werkswohnungen, diverse Maler- und Tischlerarbeiten, Bearbeitung einzelner Turbinenteile, Revision von elektro-maschinellen Anlagenkomponenten usw) beschäftigt, die auch durch Fremdunternehmungen vorgenommen werden könnten.
- 15.2 Aufgrund der hohen eigenen Personalkosten empfahl der RH der überprüften Unternehmung, einzelne Bereiche der Werkstatt-Tätigkeiten aufgrund von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen einer Fremdvergabe zuzuführen.

Fremdvergabe**25**

- 15.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie die Tischlerei in der Hauptverwaltung 1993 aufgelöst. Im übrigen würde sie den Anregungen des RH folgen.*
- 16.1 In der Hauptverwaltung waren vier Personen überwiegend mit der Pflege der Grünanlagen und in der Gärtnerei beschäftigt.
- 16.2 Der RH kritisierte das Bestehen einer Arbeitsgruppe zur vorwiegenden Pflege der Grünanlagen, weil auch diese Leistungen kostengünstiger fremdvergeben werden könnten.
- 16.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung werde die Pflege der Grünanlagen künftig nach Maßgabe der Personalentwicklung fremdvergeben werden.*

Instandhaltung

- 17 Die Kosten für die jährlichen Instandhaltungsarbeiten stiegen von rd 26,8 Mill S (1985) auf rd 36,4 Mill S (1990). Im Jahre 1991 wurde eine neue verrechnungsmäßige Abgrenzung zwischen Investitionen und Instandhaltungen eingeführt, wodurch sich die Instandhaltungskosten auf rd 66,5 Mill S erhöhten.
- 18.1 In den Kraftwerken der Unternehmung wurden die Maschinensätze etwa alle vier Jahre einer planmäßigen Revision unterzogen. Dieser Revisionsplan berücksichtigte weder Alter, Leistung noch Bedeutung der Maschinensätze.
- 18.2 Der RH empfahl, die Revisionspläne stärker nach anlagenspezifischen Gesichtspunkten auszurichten. Vor allem bei kleineren und jüngeren Laufkraftwerken sollte die Unternehmung eine Verlängerung der Revisionsintervalle überlegen.
- 18.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würde sie sich den Empfehlungen der technischen Beratungsgremien des Verbundkonzerns anpassen.*
- 19.1 Für die einzelnen Turbinen, Generatoren, Bauwerke udgl bestanden nur teilweise Anlagendokumentationen.
- 19.2 Da die Anlagendokumentationen wertvolle Hinweise für spätere Revisionen oder Reparaturen hinsichtlich Anlagenhistorie, Schadensverläufe, aufgewendete Arbeitsstunden udgl enthielten, empfahl der RH organisatorische Maßnahmen zu deren Verbesserung.
- 19.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würde sie diesem Verbesserungsvorschlag entsprechen.*
- 20.1 Im Kraftwerk Klaus wurde 1988 um rd 550 000 S ein weiteres Magazin- und Garagengebäude errichtet.
- 20.2 Der RH bemängelte diesen Zubau, der in erster Linie wegen einer Fehlplanung des im Jahre 1982 errichteten Magazin- und Garagengebäudes notwendig geworden war.

Instandhaltung**26**

20.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre der Zubau auch aufgrund eines zwischenzeitlich eingetretenen zusätzlichen Raumbedarfes erforderlich gewesen.*

21.1 In der werkseigenen Reihenhaussiedlung in Losenstein wurden 1989 die Heizungsanlage um rd 560 000 S saniert und die Elektroinstallationen erneuert, obwohl der Verkauf von zwei Dritteln der Häuser bevorstand.

21.2 Nach Ansicht des RH wäre es zweckmäßiger gewesen, die Sanierung dem zukünftigen Eigentümer zu übertragen oder zumindest dessen finanzielle Beteiligung zu erwirken.

21.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre eine Teilsanierung der in ihrem Eigentum verbliebenen Häuser technisch schwer möglich gewesen. Im übrigen versuche sie, im Rahmen des Verkaufes die Investitionskosten bereinzubringen.*

**Erneuerbare
Energien und
Energiesparen**

22 Die Energiesparaktivitäten der Unternehmung betrafen insbesondere Turbinen- und Generatorenumbauten in Verbindung mit Wirkungsgradverbesserungen. Eine weitere bessere Energieausnutzung wird die geplante Optimierung des Kraftwerkseinsatzes mit sich bringen.

23.1 Im Bereich der erneuerbaren Energien war die Unternehmung an der Energieforschungsgemeinschaft der Elektrizitätswerke Österreichs, am Verein für Ökologie und Umweltforschung und am Österreichischen Forschungszentrum Seibersdorf beteiligt. Weiters betrieb die Unternehmung ein Informationszentrum in Staning und setzte Maßnahmen zur naturnahen Gestaltung in den Stauräumen. In den Kraftwerken sowie für das Schwimmbad Garsten erfolgte die Beheizung mittels Maschinenabwärme.

23.2 Der RH anerkannte das Bemühen der Unternehmung auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien. Er regte jedoch eine umfassendere Nutzung der Generatorabwärme an.

**Automatisierung
der Kraftwerks-
anlagen**

24.1 Die Unternehmung begann im Jahre 1984 die Erneuerung der Automatisierungseinrichtungen aller Kraftwerke. Die Durchführung sollte in vier Abschnitten erfolgen und im Jahre 1993 abgeschlossen sein.

Wegen der Verlängerung des Realisierungszeitraumes bis 1994, nicht berücksichtigter Preisgleitungen sowie gerechtfertigter Projekterweiterungen bei den Prozeßrechnern werden sich die tatsächlichen Kosten voraussichtlich um rd 37,4 Mill S bzw rd 37 % auf rd 138,4 Mill S erhöhen.

24.2 Der RH bemängelte den langen Realisierungszeitraum, weil

(1) zufolge der Preisgleitungen die Gesamtinvestitionskosten bei Baubeschluß nur schwer vorhersehbar waren,

(2) durch rasche Technologiefortschritte bedingte Umplanungserfordernisse den ursprünglichen Zeitplan verzögerten und

(3) die Unternehmung eine rasche Fertigstellung wegen der überwiegenden "Selbstbauweise" durch das eigene Personal gar nicht angestrebt hatte.

Bei diesem Großprojekt wäre nach Meinung des RH eine Trennung in vier Einzelvorhaben mit unmittelbarer Nutzung nach deren jeweiliger Fertigstellung zweckmäßiger gewesen. Der RH empfahl daher, künftig die Dauer von Investitionsvorhaben zu begrenzen.

Erneuerung von Kraftwerksanlagen

- 25.1 Die langen Betriebseinsätze der Kraftwerksanlagen (rd 50 % der Turbinen und Generatoren befanden sich länger als 35 Jahre in Betrieb) führten beispielsweise bei allen vier Maschinensätzen des Kraftwerkes Mühlrading zu irreparablen Schäden und erforderten den Austausch bzw eine Generalsanierung der Turbinen. Auch beim Kraftwerk Losenstein mußten die Turbinen erneuert werden.

Die Sanierung bewirkte eine Verbesserung des Regelarbeitsvermögens beim Kraftwerk Mühlrading um mehr als 10 % und beim Kraftwerk Losenstein um rd 4 %. Die Erhöhung der Steigerung der Durchflußmenge der Turbinen betrug beim Kraftwerk Mühlrading rd 15 % und beim Kraftwerk Losenstein rd 10 %.

- 25.2 Der RH anerkannte die Bemühungen der Unternehmung, die auch durch Modellversuche die bestmögliche Anlagennutzung angestrebt hatte.

Allerdings vermißte er bei diesen Investitionen umfangreiche Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Wenn auch in den genannten Fällen die Überalterung der Anlagen ausschlaggebend war, sollten nach Meinung des RH bei den künftigen Erneuerungen dynamische Investitionsrechnungen für Vergleichszwecke erstellt werden.

- 25.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie die Wirtschaftlichkeit entsprechend den Konzernrichtlinien ermittelt.*

- 26.1 Für vier Generatoren des Kraftwerkes Mühlrading mit einem Auftragswert von letztlich 74 Mill S führte die Unternehmung eine nicht offene Ausschreibung durch. Ein entsprechendes Einsatzprofil der Generatoren — also die Aufteilung der Teillasteinsätze und Betriebszeiten nach bestimmten Regelarbeitsbedingungen —, das eine Verlustbewertung ermöglicht hätte, war in den Ausschreibungsunterlagen nicht enthalten.

- 26.2 Der RH wies darauf hin, daß fehlende Daten in den Ausschreibungsunterlagen für die Angebotsbeurteilungen sowie nachträgliche Abänderungen während der Zuschlagsfrist bei künftigen Vergabeverfahren nach den EU-Vergaberichtlinien zur Aufhebung von Ausschreibungen oder zu Schadensersatzansprüchen von Bietern führen können.

Aufgrund der Bewertung der Wirkungsgrade bereits bei der Angebotsbeurteilung sollten schließlich für tatsächlich höher erzielte Werte keine Wirkungsgradprämien an die Auftragnehmer gezahlt werden.

- 26.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung werde sie künftig den Ausschreibungsunterlagen ein Belastungsprofil mit Einsatzzeiten beifügen.*

28

Verwaltungs-
aufwand

- 27.1 Der Aufwand für die Dienstreisen der Belegschaft stieg vorerst nur geringfügig von rd 3,7 Mill S (1986) auf rd 4 Mill S (1989), später jedoch kräftig auf rd 5,2 Mill S (1990) bzw rd 5,7 Mill S (1991) an.

Die Aufwendungen für Kilometergeld-Vergütungen an Dienstnehmer für Fahrten mit den Privatfahrzeugen im Zuge von Dienstreisen stiegen von rd 647 000 S (1986) auf rd 1,08 Mill S (1991) an.

- 27.2 Der RH stellte dazu kritisch fest, daß die Unternehmung — im Gegensatz zu den übrigen Sondergesellschaften — die Reisekosten nicht konstant halten konnte.

Der RH empfahl daher

(1) die Reisekostenplanung bzw -überwachung direkt bei den Kostenstellen vorzunehmen und damit die Kostenstellenverantwortung zu verstärken,

(2) die Ursachen für die hohen Kilometer-Leistungen der Dienstnehmer mit Privatfahrzeugen auf Dienstreisen im Zusammenhang mit der Auslastung des Unternehmungs-Fuhrparks zu untersuchen und

(3) anstelle von bestimmten Reisetätigkeiten verstärkt moderne Telekommunikationsmittel einzusetzen.

- 27.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre der Anstieg der Reisekosten und der Kilometergeld-Vergütungen teilweise auf umfangreiche Revisionstätigkeiten in den unbesetzten Kraftwerken und auf die Einführung eines integrierten ADV-Systems im Verbundkonzern zurückzuführen.*

- 28.1 Im August 1988 erwarb die Unternehmung ein ehemaliges, rd 90 Jahre altes Schulgebäude ("Brunnbachschule") an der Stauwurzel des Kraftwerksprojektes "Speichergruppe Reichraming" um 1,25 Mill S.

Im Jahre 1989 wurde auf politischer Ebene gegen das Kraftwerksprojekt und zugunsten eines zukünftigen Nationalparks entschieden. Die "Brunnbachschule" verblieb jedoch zunächst ungenutzt bei der Unternehmung. Erst im Jahre 1992 übergab die Unternehmung dieses Objekt der Gemeinde Großraming zum Zwecke der Betreuung kroatischer Flüchtlinge, nachdem Einigung über eine Klage wegen Anfechtung des Kaufvertrages erzielt worden war. Bis dahin waren für diese Liegenschaft an Reparatur- und Instandhaltungskosten rd 1,73 Mill S angefallen.

- 28.2 Der RH bemängelte, daß die Unternehmung nicht schon früher um eine Nutzung bemüht war.

Follow-up zur
Gebarungsüber-
prüfung 1985

- 29.1 Der RH untersuchte auch die Entwicklung der Einsparungs- und Rationalisierungsbemühungen der Unternehmung aufgrund der Gebarungsüberprüfung im Jahre 1985.

Nachstehende Empfehlungen des RH hat die Unternehmung verwirklicht:

(1) Die Bestellung der Vorstandsmitglieder aus dem Belegschaftsstand, wobei die neuen Vorstandsmitglieder ihre vorhergehenden Funktionen (Hauptabteilungsleiter bzw Leiter des Vorstandssekretariates einschließlich Rechtsbüro) behalten haben und damit eine Verringerung der Anzahl der Funktionsträger eingetreten ist.

(2) Die Ausarbeitung eines aussagefähigen Wirtschaftsvergleiches zwischen einer möglichen Zentralsteuerung und der angewendeten dezentralen Werksgruppensteuerung der Kraftwerke.

(3) Die Erhöhung des Eigenanteiles der Versicherten an den Prämienzahlungen für die Krankenzusatzversicherung und die Gewährung von Sozialleistungen in Abhängigkeit vom Einkommen.

(4) Eine restriktivere Einstufungspolitik, wodurch der Anteil der in den höchsten Verwendungsgruppen eingestufteten Dienstnehmer von 45 % (1985) auf 33 % (1991) gesenkt wurde.

(5) Die Neugestaltung der Feuer- und Maschinenbruchversicherungsverträge als Pauschalversicherung.

- 29.2 Der RH vermerkte kritisch, daß folgende Empfehlungen weiterhin nicht bzw nicht ausreichend verwirklicht wurden:

(1) Die Grundsätze der Unternehmungspolitik sind noch immer nicht beschlossen worden.

(2) Eine Personalverringerung durch die Automatisierung erfolgte nur unzureichend (zB Ein-Mann-Schicht bei den Führungskraftwerken).

(3) Fahrtkostenvergütungen für die Fahrten zwischen Wohnort und Dienstort sollten ausschließlich Sozialfällen gewährt werden.

(4) Für die Abverkäufe von Werkwohnungen fehlt ein Konzept mit Zeitvorgaben.

(5) Neue Bestimmungen für Pensionszuschüsse mit anteiligen Eigenbeitragszahlungen und Höchstzuschußgrenzen konnten noch immer nicht durchgesetzt werden.

- 29.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würde sie sich bezüglich des Pensionssystems an den Regelungen im Verbundkonzern orientieren.*

30

Vorstand

- 30.1 Der Vorstand der Unternehmung bestand aus zwei Mitgliedern, die ein Jahreseinkommen von zusammen rd 3,5 Mill S (1991) bezogen.

Zu den Vorstandsverträgen war folgendes anzumerken:

(1) Bei Auflösung oder "Nicht-Verlängerung" der Vorstandsfunktion sah der Vertrag im Falle des kaufmännischen Vorstandes eine Weiterbeschäftigung als Prokurist vor.

Beim technischen Vorstand galt hingegen ein sofortiger Anspruch auf Ruhegenuß als vereinbart.

(2) Die Vorstandsbezüge wurden automatisch im Ausmaß der kollektivvertraglichen Ist-Gehaltserhöhungen für Angestellte der höchsten Verwendungsgruppe bei Energieversorgungsunternehmungen angehoben.

(3) Bei Verlängerung des Vertrages über die erste Funktionsperiode und nachfolgender Auflösung des Vertrages durch die Unternehmung entstand im Falle des kaufmännischen Vorstandsmitgliedes unabhängig von einer etwaigen Altersgrenze, Berufsunfähigkeit oder Tätigkeit in branchenfremden Unternehmungen ein sofortiger Ruhegenußanspruch.

- 30.2 Obwohl der RH positiv vermerkte, daß die Vorstandsbezüge bei der Unternehmung im untersten Bereich des Verbundkonzerns lagen, bemängelte er dennoch die vorstehenden Regelungen. Die Weiterbeschäftigung als Prokurist und der damit verbundene Versorgungsgedanke widersprachen nach Auffassung des RH dem Sinn einer mit hohen Risiken behafteten und entsprechend abgelohten Vorstandstätigkeit. Ähnliches galt für die Gewährung eines Ruhegenusses unabhängig von Alter oder Berufsunfähigkeit.

Anstelle einer automatischen Bezugsanhebung sollte der Aufsichtsrat den Anteil der leistungsorientierten Bezugskomponente wesentlich erhöhen (bisher jährlich nur das 1,8-fache eines Monatsbezuges) und die Zuerkennung an klar definierte Erfolgskriterien geknüpft werden.

Weiters kritisierte der RH, daß die beiden früheren Vorstandsmitglieder, die diese Funktion neben ihrer Tätigkeit bei der Verbundgesellschaft bzw der Oberösterreichischen Kraftwerke AG ausgeübt hatten, bei der Rücknahme ihres Vorstandsmandates neben der gesetzlichen auch noch eine freiwillige Abfertigung von jeweils rd 1,4 Mill S bzw rd 1,3 Mill S erhalten hatten.

- 30.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würden die vergleichsweise geringen Bezüge der Vorstände die vertraglichen Bestimmungen im Hinblick auf die Zukunftssicherung rechtfertigen.*

Schluß-
bemerkungen

- 31 Die Unternehmungsleitung hat die strategischen Herausforderungen (geändertes Umweltbewußtsein, neue Geschäftsfelder wie beispielsweise Trinkwasserversorgung, schlankere Organisation usw) erkannt und angenommen. Die eingeleiteten Maßnahmen waren nach Auffassung des RH noch nicht ausreichend. Dies betraf vor allem die Intensivierung des operativen Controllings sowie die Verringerung der Organisationseinheiten samt Auflassung der Hauptabteilungsebene.

Schlußbemerkungen**31**

Folgende Maßnahmen hielt der RH für erforderlich:

- (1) Beim Personalstand wäre eine weitere Verringerung möglich. Hierzu wären endgültige Ziel-Personalstände zu ermitteln und deren Erreichen zeitlich festzulegen.
- (2) Die freiwilligen Sozialleistungen sollten zumindest mittelfristig eingeschränkt und eine leistungsabhängige Entlohnung angestrebt werden.
- (3) Auf die in den Vorstandsverträgen enthaltenen Versorgungselemente (Prokuristenregelung, vertragliche Ruhegehaltszahlungen, unabhängig von Alter oder Berufsunfähigkeit) wäre künftig zu verzichten. Außerdem sollten die Bezüge der Vorstandsmitglieder statt einer automatischen Bezugsanhebung eine Leistungskomponente mit klar definierten Erfolgskriterien beinhalten.
- (4) Im Pool-Vertrag wäre ein Anreiz zur sparsamen Geschäftsführung der einzelnen Sondergesellschaften zu schaffen.
- (5) Bei Auftragsvergaben sollten Änderungen der Ausschreibungsbedingungen während der Zuschlagsfrist im Hinblick auf die künftig zur Geltung gelangenden EU-Vergaberichtlinien vermieden werden.
- (6) Die Instandhaltungsarbeiten sollten sich verstärkt am tatsächlichen Zustand der Anlagen orientieren.

Steiermärkische Elektrizitäts AG

Kurzfassung

Mitte 1992 hat die Verbundgesellschaft die Aktienmehrheit an der Unternehmung erworben. Die größte private Energieversorgungsunternehmung Österreichs verfügte über hochqualifizierte Mitarbeiter, über technisch hochwertige Anlagen und wurde sparsam und gewinnmaximierend geführt. Die größtenteils kostenschlanke Aufbau- und Ablauforganisation könnte richtungsweisend innerhalb des Verbundkonzerns sein.

	1992	1993
	in Mill S	
Netto-Anlagevermögen	3 924,8	3 815,1
Umsatzerlöse	1 712,2	1 591,6
Cash-flow	468,2	319,7
Jahresüberschuß/ Jahresfehlbetrag	-11,8	40,1
	Anzahl im Jahresdurchschnitt	
Personal	445	440

Prüfungs-
gegenstand

- 1 Die erstmalig durchgeführte Gebarungsüberprüfung umfaßte sämtliche Unternehmungsbereiche.

Eine Vielzahl von Empfehlungen und Anregungen im vorliegenden Prüfungsergebnis fußte auf Entscheidungen, die von der Unternehmung noch vor Verkauf der Aktienmehrheit Mitte 1992 an die Verbundgesellschaft getroffen worden waren.

Die Steiermärkische Landesregierung gab keine Stellungnahme zum Prüfungsergebnis ab.

Rechtliche
Entwicklung

- 2 Die Unternehmung war bis zu ihrem Kauf durch die Verbundgesellschaft eine der ältesten und die größte private Energieversorgungsunternehmung Österreichs.
- 3 Im Juni 1992 stimmte der Aufsichtsrat der Verbundgesellschaft zu, gemeinsam mit der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG 97,7 % des Aktienkapitals der überprüften Unternehmung zu erwerben. Das vom Schweizerischen Bankverein übernommene Aktienpaket wurde im Verhältnis 70 : 30 zwischen der Verbundgesellschaft und der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG geteilt. Die restlichen 2,3 % des Grundkapitals verblieben weiterhin im Streubesitz.

Rechtliche Entwicklung

34

- 4 Als Folge des Eigentümerwechsels wurde im Oktober 1992 die Satzung der überprüften Unternehmung den neuen Eigentümerverhältnissen angepaßt. Ebenso wurden die Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat und für den Vorstand entsprechend geändert.
- 5.1 Im selben Monat wurde der Unternehmungsgegenstand dahingehend erweitert, Energie und Energieträger jeder Art zu erzeugen, Maßnahmen zur sinnvollen und umweltfreundlichen Energieerzeugung zu setzen und Anlagen zur Wasserversorgung bzw Entsorgungseinrichtungen zu projektieren, zu errichten und zu betreiben. Hiezu trat auch die Möglichkeit, dem Tourismus dienende Anlagen und Einrichtungen zu projektieren, zu errichten und zu betreiben.
- 5.2 Der RH verwies darauf, daß die durch die Satzungserweiterung möglichen Geschäftstätigkeiten im Tourismus- und Entsorgungsbereich nur bei einer entsprechend gesicherten Rentabilität der Investitionen ausgeübt werden sollten.
- 6 In einer außerordentlichen Hauptversammlung Anfang Dezember 1992 kam es zur Grundkapitalherabsetzung von 500 auf 250 Mill S. Die Unternehmung zahlte 1993 je Aktie 500 S an die Aktionäre zurück. Auf diese Weise lukrierten die beiden neuen Großaktionäre etwa 8 % der für den Aktienkauf erforderlich gewesen finanziellen Mittel.

Die Kapitalherabsetzung wurde mit der Verbesserung der Eigenkapitalrentabilität sowie der Vermeidung einer möglichen Überkapitalisierung begründet.

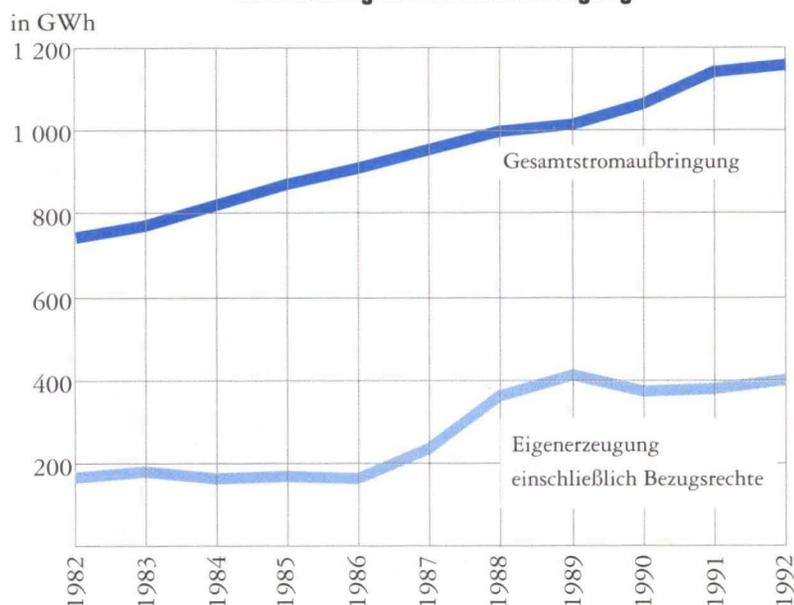
- 7 Im Mai 1993 wurde eines der drei — aus Altersgründen ausgeschiedenen — Vorstandsmitglieder der Unternehmung durch einen Mitarbeiter der Verbundgesellschaft ersetzt, der aufgrund einer neuen Ressortverteilung entsprechende Vorstandsagenden durch den Aufsichtsrat zugewiesen erhielt.
- 8 Die neuen Eigentümerverhältnisse — die überprüfte Unternehmung steht nunmehr mit der Verbundgesellschaft und ihren verbundenen Unternehmungen in einem Konzernverhältnis — fanden auch ihren Niederschlag in der Besetzung des Aufsichtsrates, in den die beiden Hauptaktionäre den Aufsichtsratsvorsitzenden und seinen Stellvertreter sowie weitere Mitglieder nominierten.
- 9 Die Unternehmung verfügte über die vier Mur-Kraftwerke Lebring, Peggau, Weinzödl und Rabenstein sowie über ein Kleinkraftwerk beim Kraftwerk Weinzödl. Die gesamte Kraftwerksleistung belief sich auf 61,4 MW, das Regelarbeitsvermögen betrug rd 300 GWh. Darüber hinaus besaß sie Bezugsrechte am Laufkraftwerk Spielfeld und an den kalorischen Kraftwerken Mellach und Neudorf-Werndorf der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG mit einer Gesamtleistung von 42,7 MW.

Wirtschaftliche Entwicklung

- 10 Die Gesamtaufbringung an elektrischer Energie betrug 1992 rd 1 156 GWh. Die Eigenerzeugung sowie die Bezugsrechte deckten hievon etwa 35 %, während der Fremdstrombezug — vornehmlich von der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG — etwa 65 % betrug.

Der Anteil der Eigenerzeugung konnte allerdings von 21 % (1982) auf 28 % (1992) gesteigert werden.

Entwicklung der Stromaufbringung



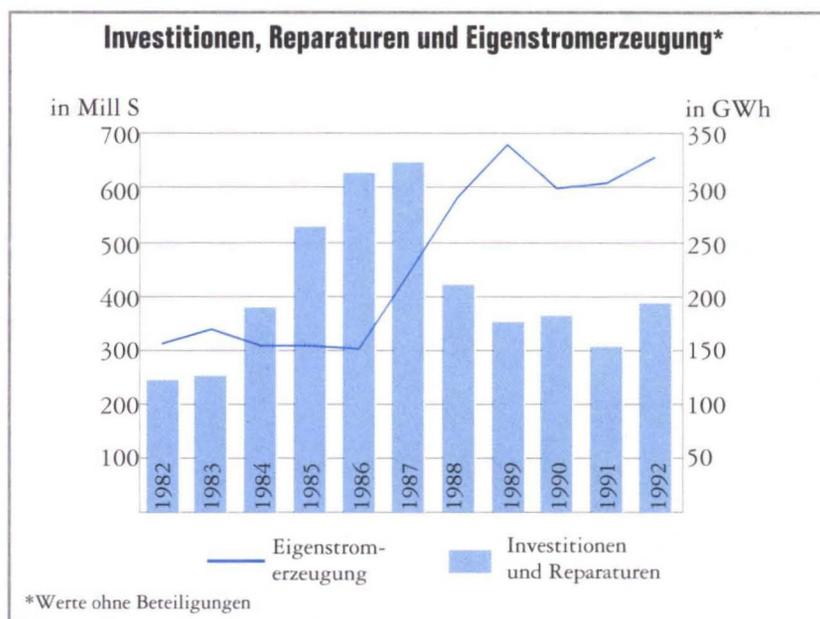
- 11 Die Stromabgabe teilte sich zu etwa 51,4 % auf die Sonderabnehmer (Industrie, Wiederverkäufer, öffentliche Anlagen und Verkehr) und zu 45,4 % auf die Tarifabnehmer (Haushalt, Gewerbe, Landwirtschaft und Mischanlagen). Die Netzverluste und der Eigenverbrauch umfaßten die verbleibenden 3,2 %.
- 12 Die Anzahl der Kunden der Unternehmung erhöhte sich 1992 gegenüber dem Vorjahr um 1,5 % auf 97 754.
- 13.1 Der Personalstand verringerte sich von 449 (1991) auf 440 Mitarbeiter (1992), einschließlich Lehrlinge und Teilzeitbeschäftigte.
- 13.2 Der RH wies darauf hin, daß seit 1980 der Umsatz je Mitarbeiter von rd 1,7 Mill auf über 2,5 Mill kWh angestiegen war. Diese Kennzahl spiegelt die erfolgreichen Rationalisierungsmaßnahmen und die sparsame Personalgestion der Unternehmung wider.
- 14.1 Im Jahr 1992 investierte die Unternehmung rd 296 Mill S gegenüber rd 213 Mill S im Vorjahr, in dem sie auch das neue Hauptverwaltungsgebäude (Gesamterrichtungskosten, einschließlich Grundstückskosten rd 143 Mill S) in Betrieb genommen hatte.

Wirtschaftliche Entwicklung

36

In den letzten zehn Jahren wendete die überprüfte Unternehmung für den Ausbau und die Modernisierung der Erzeugungs- und Verteilanlagen sowie für den Erwerb der Strombezugsrechte etwa 5 Mrd S auf.

Hinsichtlich der Investitionen war der Zeitraum von 1985 bis 1988 hervorzuheben, in dem die Unternehmung die Kraftwerke Rabenstein und Lebring errichtet hatte. Dadurch konnte die Eigenstromerzeugung etwa verdoppelt werden.



- 14.2 Der RH hob positiv die Stromgewinnung aus heimischer erneuerbarer Energie sowie den Multiplikatoreffekt der hohen Investitionssumme für die österreichische Volkswirtschaft im allgemeinen und für die steirische Wirtschaft im besonderen hervor.
- 15.1 Ende 1990 gründete die Unternehmung gemeinsam mit der Grazer Stadtwerke AG und der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG eine Studien- und Planungsgemeinschaft mit dem Ziel, Lösungsmöglichkeiten zur Errichtung einer Murstufe innerhalb der Stadt Graz zu erarbeiten. Diese Staustufe (Kraftwerk Puntigam) würde bei geschätzten Baukosten von ungefähr 650 Mill S (Ende 1993) über eine Engpaßleistung von etwa 11 MW und über ein Regelarbeitsvermögen von rd 53 GWh verfügen.
- 15.2 Der RH hielt die Verwirklichung dieses Projektes nur dann für vertretbar, wenn die Stromsparaktivitäten der Unternehmung sowie ihre Kundenberatungsmaßnahmen hinsichtlich eines rationellen Energieeinsatzes nicht zu dem gewünschten Erfolg führen sollten.

**Wirtschaftliche
Entwicklung****37**

- 16.1 Die Umsatzerlöse erreichten rd 1 592 Mill S (1992) und lagen um rd 8,6 % über dem Vorjahr. Mitausschlaggebend für diese Steigerung war die mit Wirksamkeit vom 1. Februar 1992 in Kraft getretene Tarifierhöhung, die je nach Abnehmergruppe zwischen rd 3 % und 5,6 % betrug.
- 16.2 Der RH verwies auf die betriebswirtschaftlich äußerst ungünstige Lage der Unternehmung, welche tariflich dazu verhalten war, elektrische Energie an die Industrie unter ihrem Einstandspreis für Stromlieferungen von der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG abzugeben.

Auf diese Weise wurden Stromlieferungsmengen an diese Abnehmergruppe erst durch Berücksichtigung eines Stromgestehungskosten-Mix aus den Energielieferungen der Eigenanlagen und dem Fremdstrombezug betriebswirtschaftlich vertretbar.

- 17 Die Kosten für den Fremdstrombezug in Höhe von rd 798 Mill S (1992) stiegen gegenüber dem Vorjahr um rd 4 % an. Hierin ist allerdings auch noch ein Pönale von rd 76 Mill S enthalten, welches die Unternehmung aufgrund des Koordinierungsvertrages an die Steirische Wasserkraft- und Elektrizitäts AG wegen nicht eingehaltener Stromabnahmemengen zu bezahlen gehabt hätte.

Finanzwirtschaft

- 18 Für die Finanzwirtschaft der Unternehmung waren folgende Rahmenbedingungen maßgeblich:
- (1) Als Konzerntochter einer Schweizer Bank (bis Mitte 1992) wies die Unternehmung eine ergebnisorientierte Unternehmungskultur auf. Durch eine schlanke Organisation und eine sparsame Betriebsführung konnte sie in den Jahren 1983 bis 1992 eine Dividendenleistung von 405 Mill S erwirtschaften. Zusätzlich erfolgte die erwähnte Grundkapitalrückzahlung von 250 Mill S.
 - (2) Nach dem im Jahr 1992 erfolgten Eigentümerwechsel besteht die Chance, gemeinsam mit den Mehrheitseigentümern Synergieeffekte zu nutzen.
 - (3) Ab 1992 bilanziert die Unternehmung nach dem Rechnungslegungsgesetz.
 - (4) Die Steuerreform 1994 wird der Unternehmung voraussichtlich Einsparungen von rd 30 Mill S bringen.

Finanzwirtschaft

38

19.1 Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nahmen folgende Entwicklung:

	1990	1991	1992
		in Mill S	
Bilanzsumme*)	2 566	2 579	3 923
		in %	
Anlagenintensität (Netto-Anlagevermögen: Gesamtvermögen)	93	92	95
Anlagendeckung (Eigen- und langfristiges Fremdkapital: Anlagevermögen)	75	77	71
Eigenkapitalanteil (wirtschaftliches Eigenkapital: Gesamtkapital)	63	64	58
Eigenkapitalrentabilität (wirtschaftlicher Gewinn: wirtschaftliches Eigenkapital)	2,4	3,2	-0,5
Gesamtkapitalrentabilität (wirtschaftlicher Gewinn + Fremdkapitalzinsen: wirtschaftliches Gesamtkapital)	2,6	3	0,8
Dividende	12	15	0
		in Mill S	
Cash-flow	346	235	741
Dynamischer Verschuldungsgrad (Nettoverschuldung: Cash-flow)	2,9	3,8	1,5

*) Gekürzt um Wertberichtigung und Rückstellung der Baukostenbeiträge

19.2 Zu diesen Kennzahlen merkte der RH an:

(1) Der starke Anstieg der Bilanzsumme im Jahr 1992 war einerseits auf Zugänge in den Sachanlagen (rd 260 Mill S) und andererseits auf Änderungen in der Bilanzdarstellung aufgrund des Rechnungslegungsgesetzes zurückzuführen.

(2) Die hohe Anlagenintensität (über 90 %) war für eine Energieversorgungsunternehmung charakteristisch.

(3) In der mit über 70 % ausgewiesenen Anlagendeckung waren die kurzfristig auslaufenden Fremdmittel nicht berücksichtigt. Da zufolge der ausgezeichneten Bonität der Unternehmung etwaige Umschuldungsmaßnahmen jederzeit möglich wären, entsprach die vertikale Kapitalstruktur den herrschenden Finanzierungsregeln.

(4) Der Anteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals am Gesamtkapital lag mit bis zu 64 % (1991) wesentlich über dem Durchschnitt österreichischer Aktiengesellschaften. Durch die 1992 erfolgte Herabsetzung des Grundkapitals sank der Anteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals am Gesamtkapital auf 58 %.

(5) Sowohl die Eigen- als auch die Fremdkapitalrentabilität waren unbefriedigend. Zuzufolge der Aufstockung des Sozialkapitals, einer Pönale-Rückstellung für zu geringe Stromabnahme aus der Koordinierungsvereinbarung mit der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG und einer Ausdehnung der bilanzwirksamen Auflösung der Baukostenzuschüsse von 8 auf 20 Jahre ergab sich im Jahr 1992 sogar ein geringfügiger wirtschaftlicher Verlust. Damit entfiel in diesem Jahr auch die Auszahlung einer Dividende.

(6) Die durch die starke Investitionstätigkeit bedingten hohen Abschreibungserfordernisse führten zu einem Selbstfinanzierungspotential (Cash-flow), das es der Unternehmung ermöglichte, Fremdkapital zu tilgen, Gewinne auszuzahlen und einen Großteil der Investitionen mit selbsterwirtschafteten Mitteln zu finanzieren. Der im Jahr 1992 überdurchschnittlich hohe Cash-flow war in erster Linie auf die noch nicht zur Auszahlung gelangte Kapitalherabsetzung (250 Mill S) sowie die geänderte Bilanzdarstellung gemäß dem Rechnungslegungsgesetz zurückzuführen.

(7) Die starke Finanzkraft der Unternehmung zeigte sich auch im dynamischen Verschuldungsgrad, bei dem der Cash-flow der Nettoverschuldung gegenübergestellt wird. So wäre es ihr beispielsweise — bei Verzicht auf weitere Investitionen — möglich gewesen, sich im ungünstigsten Fall (1991) innerhalb von knapp vier Jahren zu entschulden.

(8) Zusammenfassend beurteilte der RH die Unternehmung als gesund und finanzstark.

- 20.1 Auch die künftige wirtschaftliche Lage der Unternehmung dürfte sich laut einer betrieblichen Vorscheurechnung günstig entwickeln.
- 20.2 Nach Ansicht des RH sollte die weiterhin bestehende Ertragskraft der Unternehmung einen Anreiz darstellen, die Möglichkeiten eines profitablen Einstieges in neue Geschäftsfelder — in Abstimmung mit den Mehrheitseigentümern — zu prüfen.
- 21.1 Für die Finanz- und Kostenplanung der jeweils nächsten Periode verfügte die Unternehmung über ein Investitions- und Reparaturprogramm sowie über einen Kostenplan.
- 21.2 Der RH regte an, diese Planungsunterlagen an die Erfordernisse der neuen Eigentümer anzupassen. Die Investitionsphilosophie wäre verstärkt an den Prinzipien der technischen Notwendigkeit bzw wirtschaftlichen Vertretbarkeit zu orientieren.
- 22.1 Das Cash-Management bei der Unternehmung orientierte sich in erster Linie an den täglichen Kontobewegungen. Bei allenfalls auftretenden Liqui-

ditätsspitzen erfolgte eine automatische Abschöpfung. Ab einer bestimmten Größenordnung nahm die Unternehmung — nach telefonischer Angebotseinholung — entsprechende Veranlagungen vor.

- 22.2 Der RH empfahl eine PC–unterstützte Vorgangsweise. Dadurch stünden täglich genaue Dispositionsvorschläge zur Verfügung. Für Veranlagungsentscheidungen könnten Varianten gerechnet und Änderungen leicht berücksichtigt werden.

Organisation

- 23.1 Ende 1993 umfaßte die Aufbauorganisation der Unternehmung eine Vorstandsebene mit drei hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern, zehn Abteilungen sowie vier Betriebsleitungen mit 15 Betriebsstellen und vier Kraftwerken.

Im einzelnen war festzustellen:

(1) Die Unternehmung verfügte über keine Hauptabteilungen, Betriebsdirektionen, Gruppenleitungen, Referate und Stabsstellen.

(2) Aufgrund der geringen Organisationsbreite und –tiefe benötigte sie weniger Funktionsträger als andere Energieversorgungsunternehmen. Dies wirkte sich entsprechend günstig auf den Personalaufwand aus. Allerdings war die Anzahl von fünf Prokuren und fünf Handlungsvollmachten hoch.

(3) Nach der Bestellung eines dritten hauptamtlichen Vorstandsmitgliedes trat auch eine neue Geschäftsverteilung in Kraft.

(4) Abgesehen von größeren Investitionsvorhaben herrschte im Betriebsbereich der Grundsatz der Leistungserstellung mit eigenem Personal vor. Positiv war hierbei die hohe Mobilität der Mitarbeiter innerhalb der verschiedenen Arbeitsbereiche hervorzuheben. Dies ermöglichte relativ knappe Personalstände.

(5) Die Vergabe von Investitionen erfolgte durch die technischen Abteilungen (Betriebsabteilung, Leittechnik, Planungs– und Bauabteilung); die routinemäßige Bedarfsdeckung besorgte die Fachabteilung Einkauf.

- 23.2 Zur Organisation gab der RH folgende Empfehlungen ab:

(1) Bürokratische Einflüsse der Eigentümergesellschaften sollten vermieden werden, um keine Personalaufstockung bei der Unternehmung auszulösen.

(2) Die Anzahl der zehn Bevollmächtigten sollte auf das unbedingt erforderliche Ausmaß zurückgeführt werden.

(3) Die Führung der Unternehmung sollte durch einen zweigliedrigen Vorstand bei weitestgehender Trennung zwischen kaufmännisch–administrativem und technischem Bereich erfolgen.

(4) Im Betriebsbereich wären durch verstärkte Fremdvergaben weitere Personalanpassungen einzuleiten.

Organisation

41

(5) Grundsätzlich sollte die Einkaufsabteilung in sämtliche Beschaffungsvorgänge eingebunden werden, um deren kaufmännischen Erfahrungsschatz zu nutzen und künftig auch noch zu vertiefen.

- 23.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie in den letzten drei Jahren die Anzahl der Bevollmächtigten um drei Personen verringert. Im übrigen hielten sich die zusätzlichen finanziellen Belastungen durch Bevollmächtigungen im bescheidenen Rahmen.*

Weitere Möglichkeiten von Fremdvergaben würden geprüft. Die Einkaufsabteilung werde nunmehr in die Beschaffungsvorgänge anderer Abteilungen eingebunden.

- 24.1 Die Ablauforganisation der Unternehmung war durch kurze Informations- und Entscheidungswege gekennzeichnet. Grundsätzlich erfolgte die Aufgabenbewältigung unbürokratisch. Die Ablauforganisation stützte sich überwiegend auf mündliche Konventionen.
- 24.2 Nach Auffassung des RH sollten die grundsätzlichen Regelungen schriftlich und damit nachvollziehbar erfolgen.

Personal

- 25.1 Der Personalaufwand der Unternehmung von rd 300 Mill S (1992) umfaßte die Gehälter, sonstigen Bezüge, Abfertigungen, den gesetzlichen und freiwilligen Sozialaufwand, die Pflichtbeiträge und den Aufwand für ehemalige Dienstnehmer. Neben dem Aufwand für den Fremdstrombezug war der Personalaufwand die größte Aufwandskomponente (knapp 40 %) der Unternehmung.

Die durchschnittlichen Arbeitskosten je Stunde betragen rd 445 S (ohne Arbeitsplatzkosten). Im Vergleich dazu bewegten sie sich in der österreichischen Industrie nur um rd 280 S.

- 25.2 Der RH empfahl daher der Unternehmung, weitere betriebswirtschaftliche Untersuchungen über verstärkte Fremdvergaben anzustellen. Langfristig müßte dies auch zu einer Personalverringerng führen.
- 26.1 Der durchschnittliche Jahresbezug je Dienstnehmer von rd 496 000 S (1992) lag um mehr als 40 % über dem Durchschnittsbezug von etwa 350 000 S in der österreichischen Industrie, obwohl die Unternehmung mit diesem Wert in der unteren Hälfte vergleichbarer öffentlicher Energieversorgungsunternehmen lag.
- 26.2 Der RH empfahl der Unternehmung, ihren Personalaufwand zu verringern.

- 27.1 In den letzten Jahren hatte die Unternehmung einige Einsparungsmaßnahmen gesetzt. So gewährte sie den Neueintretenden keinen Anspruch auf eine zusätzliche freiwillige Abfertigung, keinen zusätzlichen Urlaubstag und keine Wegzeitvergütung. Ferner bemühte sie sich um eine neue Pensionszuschußregelung mit Dienstnehmerbeteiligung und sparte ab 1988 bis zu 60 % der Kosten bei den Pensionszusagen an die leitenden Angestellten ein.

Personal

42

Weiters verkaufte sie einen Teil der Firmenwohnungen, um die Kostenbelastung im Bereich der Wohnungsfürsorge zu verringern.

Schließlich behielt sich die Unternehmung bei Neuaufnahmen den Widerruf sämtlicher freiwilliger Sozialleistungen vor.

Besonders hervorzuheben war, daß sich der Personalstand der Unternehmung trotz einer erheblichen Zunahme der Aufgaben nicht erhöht hatte.

- 27.2 Der RH anerkannte diese Einsparungsbemühungen und empfahl deren Fortsetzung. Allerdings herrschte in den Unternehmungen der neuen Eigentümer ein noch weit höheres Einkommensniveau vor.
- 28.1 Bei den Bezügen der leitenden Angestellten bestanden noch größere Einsparungspotentiale.
- 28.2 Der RH empfahl der Unternehmung, die vorhandenen Einsparungspotentiale zu nutzen.

Vorstand

- 29.1 Der Vorstand der Unternehmung bestand aus drei Personen; ein Mitglied war erst ab Mitte Mai 1993 hauptberuflich tätig. Die Gesamtbezüge des Vorstandes betrugen rd 7 Mill S (1992) bzw rd 8 Mill S (1993).
- 29.2 Der RH hielt drei Vorstandsmitglieder und deren Gesamtaufwand im Hinblick auf die Größenordnung und die Aufgabenstellung der Unternehmung für nicht erforderlich. Er empfahl daher, bei künftigen Vorstandsbestellungen auf zwei Mitglieder zurückzugehen.
- 29.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung werde ab 1996 der Vorstand auf zwei Personen verringert.*
- 30.1 Da das Vorstandsmandat des ehemaligen, vom früheren Mehrheitseigentümer der Gesellschaft eingesetzten Vorstandsmitgliedes mit Mai 1993 ablief, wurde über Vorschlag des Aufsichtsratsvorsitzenden im April 1993 ein leitender Angestellter der Verbundgesellschaft für eine Funktionsperiode von fünf Jahren zum Nachfolger bestellt.

Ende des Jahres 1993 hat der Aufsichtsrat für das nach der nächsten ordentlichen Hauptversammlung ausscheidende Vorstandsmitglied einen Abteilungsleiter der Unternehmung ohne Ausschreibung zum Nachfolger bestellt. Gleichzeitig wurde der Vorstandsvertrag des ehemaligen dritten Vorstandsmitgliedes zur Wahrung der Kontinuität in der Unternehmung bis Ende des Jahres 1995 verlängert.

- 30.2 Obwohl keine rechtliche Verpflichtung für eine öffentliche Ausschreibung bestanden hatte, bemängelte der RH das Fehlen nachvollziehbarer objektiver Auswahlkriterien für die Besetzung der genannten Vorstandsfunktionen. Da die Unternehmung unter dem herrschenden Einfluß einer mehrheitlich im Eigentum der Republik Österreich befindlichen Unternehmung steht, empfahl der RH, die Vorstandsmitglieder in Hinkunft aufgrund von — zumindest konzerninternen — Ausschreibungen zu bestellen.

Vorstand

43

Außerdem war der Unternehmung durch die Beibehaltung des Dreivorstandes ein zusätzlicher Aufwand von rd 1,6 Mill S entstanden.

30.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung überlege sie eine konzerninterne Ausschreibung der Vorstandsfunktionen.*

31.1 Mit Wirksamkeit vom 1. Oktober 1992 wurden mit den beiden hauptberuflichen Vorstandsmitgliedern und nach Neubestellung des dritten Vorstandsmitgliedes auch mit diesem neue Vorstandsverträge nach konzern einheitlichen Richtlinien abgeschlossen, obwohl noch im Mai desselben Jahres festgehalten worden war, daß alle Vorstandsverträge vom Aktienverkauf an die Verbundgesellschaft unberührt bleiben würden.

31.2 Der RH kritisierte, daß die beiden ersterwähnten Vorstandsverträge kurz vor bzw nach Erfüllung der Pensionseintrittsvoraussetzungen durch die Vorstandsmitglieder und unter wesentlicher Erweiterung der darin verbrieften Ansprüche geändert worden waren. Diese Zugeständnisse werden die Unternehmung mit Mehrkosten von rd 2,3 Mill S (Barwert Ende 1993) belasten.

31.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung stünde der besseren Regelung der Pensionen eine Kürzung der Aktivbezüge gegenüber.*

32.1 Der Vertrag des seit Mai 1993 tätigen Vorstandsmitgliedes sah im Falle seiner Nichtverlängerung die Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung als Prokurist oder Führungskraft im Prokuristen-Bezugsniveau bzw seine Rückkehr in eine Führungsposition bei der Verbundgesellschaft vor.

32.2 Der RH bemängelte diese großzügige Regelung, die im Widerspruch zu der Tätigkeit im Vorstand einer öffentlichen Unternehmung stand.

32.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte der Genannte nach der ersten Funktionsperiode keinen Pensionsanspruch. Daher wäre es im Falle keiner Wiederbestellung nur billig, daß er in die frühere Unternehmung zurückkehren könnte.*

Aufsichtsrat

33.1 Der Aufsichtsrat umfaßte seit 1991 fünf gewählte Mitglieder. Der Gesamtaufwand betrug rd 1,7 Mill S (1992). Dies entsprach einem durchschnittlichen Einkommen von rd 341 000 S je Aufsichtsratsmitglied.

33.2 Der RH kritisierte die Höhe der an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlten Vergütungen und empfahl ihre Kürzung auf eine den Aufgaben eines Aufsichtsratsmitgliedes dieser Unternehmung entsprechende Höhe.

33.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung werde eine Verringerung der Aufsichtsratsvergütungen erfolgen.*

Kostenrechnung

34.1 Die Unternehmung konnte ihre Kostenrechnung vor allem wegen der fehlenden kalkulatorischen Abschreibung und Zinsen weder für ein umfassendes Kosten-Controlling noch für absatz- bzw tarifpolitische Entscheidungen heranziehen.

34.2 Im Umfeld eines künftig verstärkten Wettbewerbs- und Kostendrucks sowie einer möglichen Strompreiseregulierung empfahl der RH, eine den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen entsprechende und aussagefähigere Kostenrechnung einzuführen.

34.3 *Die Unternehmung sagte entsprechende Bemühungen zu.*

Stromeinkauf

35 Im Jahr 1992 bezog die Unternehmung rd 748 GWh Strom von der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG. Dies ergab zusammen mit weiteren rd 74 GWh aus Strombezugsrechten an Kraftwerken dieser Gesellschaft rd 71 % der gesamten Stromaufbringung der überprüften Unternehmung. Der Fremdstrombezug verursachte rd 49 % der Gesamtkosten und stellte damit den wichtigsten Kostenfaktor der überprüften Unternehmung dar.

36.1 Die Preise für den Strombezug richteten sich nach den vom BMwA bewilligten Tarifen der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG für Wiederverkäufer mit einer Jahresverrechnungsleistung von über 1 001 kW.

Durch Verordnung des Landeshauptmannes der Steiermark wurden jene Stromverkaufspreise (Tarife) festgelegt, die kleine und mittlere Energieversorgungsunternehmungen — und damit auch die überprüfte Unternehmung — ihren Kunden maximal verrechnen durften. Aufgrund der festgelegten Tarifstrukturen war die überprüfte Unternehmung gezwungen, bestimmte Großkunden unter ihrem eigenen Einstandspreis zu beliefern.

36.2 Der RH hielt im Hinblick auf eine verursachergerechte Kosten- bzw Preisorientiertheit sowie zur Vermeidung von Quersubventionierungen durch einzelne Abnehmergruppen verstärkte Bemühungen zur Entzerrung der Tarife für erforderlich.

37.1 Zur Verminderung der Jahresverrechnungsleistung mit der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG sowie zur Sicherung eines Strombezuges auf Selbstkostenbasis hat sich die Unternehmung an den Errichtungskosten von Kraftwerken der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG in Spielfeld (20 %), Mellach (10 %) und Neudorf/Werndorf (13 %) beteiligt.

Für das Kraftwerk Neudorf/Werndorf vereinbarten die Vertragspartner — in Abweichung zu den anderen Strombezugsrechten — eine Leistungsanspruchnahme lediglich für die Winterperiode Oktober bis März.

Die dadurch in den Sommermonaten fehlende Leistung von 20,2 MW führte beispielsweise im August 1992 zur zweithöchsten Verrechnungsspitze des Jahres.

37.2 Der RH hielt das Auftreten von Verrechnungsleistungsspitzen im Sommer für energiewirtschaftlich nicht sinnvoll. Gerade in dieser Jahreszeit, in der teilweise Überschußenergie unter den Selbstkosten an das Ausland verkauft werden muß, sollten erwünschte Substitutionsstromlieferungen nicht durch vertragliche Regelungen behindert werden. Er empfahl daher eine sowohl energiewirtschaftlich als auch betriebswirtschaftlich günstigere Vereinbarung.

Stromeinkauf

45

- 38.1 Seit 1987 war die Unternehmung aufgrund der gestiegenen Eigenerzeugung durch die Kraftwerksbauten an der Mur nicht mehr in der Lage, ihren Stromabnahmeverpflichtungen gegenüber der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG im vollen Umfang nachzukommen. Dadurch liefen bis Ende 1993 rd 67,5 Mill S an Pönaleverpflichtungen auf, wobei in der nächsten Fünfjahresperiode die Möglichkeit besteht, das Pönale durch Mehrbezug auszugleichen.

Weiters hat sich die Koordinierungsvereinbarung mit der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG ab Jänner 1994 automatisch um weitere fünf Jahre verlängert, weil die überprüfte Unternehmung die zufolge des Eigentümerwechsels mögliche Kündigung nicht vorgenommen hat. Eine Vertragsänderung im gegenseitigen Einverständnis konnte nicht erreicht werden.

- 38.2 Der RH bemängelte, daß die überprüfte Unternehmung die für sie ungünstige Vertragslage weiter hingenommen hat. Er empfahl eine klare schriftliche Regelung, die nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch energie-wirtschaftlich sinnvoll ist.
- 38.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie ihre Interessen trotz der unklaren Vertragsformulierung bis zur anstehenden Verlängerung ab 1. Jänner 1994 abdecken können. Erst im Rahmen der Verhandlungen über eine Vertragsänderung wären Auffassungsdifferenzen mit der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG aufgetreten. Im Syndikatsvertrag zwischen der Verbundgesellschaft und der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG wäre jedoch festgelegt worden, den Koordinierungsvertrag nicht zu ändern. Daber müßte er sich mit gleichem Inhalt verlängern.*

Stromverkauf

Sonderabnehmer

- 39.1 Bei einigen Sonderabnehmerverträgen unterschritt die Unternehmung ihre Tarife, wodurch sie Mindererlöse hinzunehmen hatte.
- 39.2 Der RH bemängelte, daß die Unternehmung diese für sie nachteiligen Kulanzevereinbarungen eingegangen war.
- 40.1 Einigen industriellen Großabnehmern gewährte die Unternehmung umfangreiche Vergünstigungen durch die Nichtverrechnung von Mindestleistungen bzw durch die Nichtberücksichtigung von Leistungsspitzen — in der Anfahrphase bzw bei Störfällen — bei der Ermittlung der Jahresverrechnungsleistung. Dadurch erlitt sie im Jahr 1992 beispielsweise bei zwei Sonderabnehmern Erlöseinbußen von mehr als 4 Mill S.
- 40.2 Der RH beanstandete dieses finanzielle Entgegenkommen der Unternehmung gegenüber jenen Sonderabnehmern, deren Tarifsätze ohnedies schon unter ihren eigenen Einstandspreisen lagen.
- 41.1 Zwischen einem Großabnehmer mit Eigenerzeugung und der Unternehmung erfolgte ursprünglich über einen 20 kV-Kabelanschluß ein wechselweiser Bezug von elektrischer Energie.

Stromverkauf**46**

1992 wurde dem steigenden Energiebedarf des Kunden mit der Errichtung des Umspannwerkes Gratkorn und der damit möglichen direkten Einspeisung über 110/20 kV-Transformatoren Rechnung getragen.

Die Errichtungskosten des zur Zeit der örtlichen Überprüfung durch den RH noch nicht vollständig abgerechneten Umspannwerkes veranschlagte die Unternehmung mit rd 95 Mill S. Gemäß Errichtungsvertrag hatte der Stromabnehmer nur rd 33,8 Mill S als Anteil an den tatsächlichen Aufwendungen sowie rd 24,8 Mill S als Anschlußpreis für das vorgelagerte Netz an die Unternehmung zu entrichten.

41.2 Der RH hielt die Vorgangsweise der Unternehmung aus folgenden Überlegungen für großzügig:

(1) Im Gegensatz zu einer der Planung zugrundegelegten Leistungsabnahme von rd 35 MW und der damit verbundenen Auslegung des Trafos auf 45 MW erfolgte eine tatsächliche Leistungsanmeldung des Sonderabnehmers und damit eine leistungsabhängige Netzkostenbeitragsverrechnung von lediglich 20 MW.

Die tatsächliche Leistungsanspruchnahme lag 1992 letztlich nur bei knapp 15 MW.

(2) Für einen zweiten 50 MVA-(45 MW)Trafo samt erforderlicher 20 kV-Schaltanlage hatte die Unternehmung rd 11,4 Mill S aufzuwenden.

Nach Auffassung des RH erfolgte die Aufstellung des zweiten Trafos in erster Linie aus Gründen der Versorgungssicherheit für den Kunden. Die sich daraus zusätzlich ergebende erhöhte Redundanz für das übrige Netz erschien aufgrund der in diesem Gebiet gegebenen Netzkonfiguration erst von nachgeordneter Bedeutung.

(3) Abweichend vom ursprünglichen Vertragsentwurf verpflichtete sich die Unternehmung letztlich, den Bereitstellungspreis für die alte 20 kV-Anspeisung in der Höhe von rd 9,7 Mill S an den Kunden rückzuerstatten.

(4) Weiters gestand die Unternehmung dem Stromabnehmer bei Störfällen bzw bei Kesselrevisionen Begünstigungen hinsichtlich der Verrechnung von Netzkostenbeiträgen bzw Leistungsspitzen zu.

Obwohl für die Unternehmung bei der Errichtung des Umspannwerkes Gratkorn langfristige absatzpolitische Motive im Vordergrund standen, hätten bei der Entscheidungsfindung betriebswirtschaftliche Aspekte eine größere Rolle spielen sollen. Abgesehen davon, daß der Abnehmer durch prozeßbedingte Produktionsunterbrechnungen das Lastmanagement der Unternehmung laufend vor extreme Probleme stellte, mußte sie den Kunden unter ihrem eigenen Einstandspreis beliefern.

41.3 *Die Unternehmung erwiderte, daß nicht nur absatzpolitische Überlegungen, sondern auch versorgungstechnische Gesichtspunkte maßgeblich gewesen wären, um betriebswirtschaftlich vorübergehend ungünstige Kunden nicht zu verlieren.*

Stromverkauf**47**

- Versorgungsgrenzen
- 42.1 Die Unternehmung räumte einer privaten weiterverteilenden Energieversorgungsunternehmung für die Abtretung eines Versorgungsgebietes und für die Übertragung der Stromversorgung eines expandierenden industriellen Sonderabnehmers eine etappenweise unentgeltliche Erhöhung ihrer Anmeldeleistung ein. Auf diese Weise erreichte die erwähnte Energieversorgungsunternehmung eine kostenlose Leistungserhöhung um insgesamt mehr als 1 200 kW. Für die überprüfte Unternehmung bedeutete dieses Entgegenkommen bis Ende 1993 eine Erlösschmälerung von rd 3 Mill S.
- 42.2 Der RH hielt die Bemühungen der überprüften Unternehmung für unwirtschaftlich, ihr Stromabgabevolumen bei Sonderabnehmern mit einer für sie ungünstigen Tarifstruktur und unter weitreichenden Zugeständnissen zu steigern.
- 42.3 *Die Unternehmung erwiderte, langfristige Überlegungen zur Sicherung ihres Absatzgebietes hätten ihre Vorgangsweise begründet. Außerdem wären dadurch bei ihr auch Baukostenzuschüsse eingegangen.*
- 43.1 Die Festlegung der Grenzen zwischen den Versorgungsgebieten der an die Unternehmung angrenzenden Energieversorgungsunternehmungen beruht auf vielen, teils schon sehr weit zurückreichenden Vereinbarungen. Das Versorgungsgebiet ist mit seinen Gebietsgrenzen (Konzessionsplan) Bestandteil der Betriebskonzession. Die zuständige Behörde wurde bei Änderungen nicht befaßt.
- 43.2 Der RH empfahl der Unternehmung, Änderungen des Konzessionsplanes mit der zuständigen Behörde abzustimmen. Weiters wären die weit verzweigten Gebietsabgrenzungsübereinkommen ADV-mäßig aufzubereiten und übersichtlich zu erfassen.
- Vergabeordnung
- 44.1 Die Unternehmung verfügte über keine schriftliche Vergabeordnung. Es bestanden nur mündliche Festlegungen über die Zuständigkeit für Beschaffungen, die Bedarfsmeldung, Angebotseinholung, Vergabe sowie Bestellausfertigung.
- 44.2 Der RH empfahl eine schriftliche Vergabeordnung im Sinne des Bundesvergabegesetzes.
- 44.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte ihre bisherige Art der Vergaben, im Vergleich mit anderen Energieversorgungsunternehmungen, die Erzielung bester Preise ermöglicht. Sie beabsichtige jedoch, das Bundesvergabegesetz künftig anzuwenden.*
- 45.1 Die Festlegung der kaufmännischen Vertragsbestimmungen erfolgte durch die Planungs- und Bauabteilung sowie die technischen Fachabteilungen. Die vor allem für den Einkauf zuständige Abteilung Materialverwaltung hatte kein Mitspracherecht.
- 45.2 Der RH empfahl, der Abteilung Materialverwaltung ein Mitspracherecht bei der Festlegung der kaufmännischen Vertragsbestimmungen zu sichern. Dies würde zu einer Vereinheitlichung und einer qualitätsmäßigen Verbesserung der Leistungsverträge führen.

45.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung werde sie künftig die Empfehlung des RH beachten.*

Kraftwerk Lebring

46.1 Die Hauptbauarbeiten zur Neuerrichtung des Kraftwerkes Lebring hat die Unternehmung an eine billigstbietende ARGE zu einem Fixpauschale von 203 Mill S vergeben.

Während der Baudurchführung kam es zu 49 Zusatzaufträgen, welche zusätzliche Kosten von rd 36 Mill S (rd 18 % der ursprünglichen Auftragssumme) verursachten.

Obwohl während der Baumaßnahmen mit der ARGE eine zweimonatige Verkürzung der Bauzeit ohne Prämie vereinbart worden war, erhielt die ARGE nach vorzeitiger Beendigung der Bauarbeiten eine Leistungsprämie in Höhe von 1,8 Mill S.

Insgesamt verrechnete die ARGE der überprüften Unternehmung rd 242 Mill S für ihre Leistungen.

46.2 Nach Ansicht des RH beinhaltet die Abrechnung eines Bauvorhabens mittels einer Fixpauschale zwar organisatorische Vorteile, im gegenständlichen Fall überwogen jedoch die finanziellen Nachteile. Durch die Vielzahl von Zusatzaufträgen wurde der Sinn eines Pauschalauftrages in Frage gestellt, und die Unternehmung begab sich der Möglichkeit, dieses Bauvorhaben durch verschärfte Baukontrolle kostengünstiger abzuwickeln.

47.1 Im Werkvertrag mit der ARGE gab es weder einen Hinweis auf den Erfüllungszeitraum noch auf eine Vertragsstrafe. Ferner fehlten die Festlegung der Architektur von Maschinenhaus und Wehr sowie das erforderliche Ergebnis des Modellversuches.

Aufgrund der Ergebnisse des Modellversuches mußte nachträglich das Umleitungsgerinne geändert werden.

Weiters waren der Aufbau der Dämme sowie deren Geometrie noch nicht festgelegt worden.

47.2 Der RH empfahl, in Hinkunft Bauprojekte vor Ausschreibung sorgfältiger zu planen und vorzubereiten, um vor Baubeginn wirklichkeitsnahe Ergebnisse aus der Wirtschaftlichkeitsberechnung des Projektes ermitteln zu können.

Schließlich sollten grundsätzlich in allen Verträgen Erfüllungstermine und Vertragsstrafen vorgeschrieben werden.

Darüber hinaus schwächen Änderungen des Leistungsumfanges während der Baudurchführung die Verhandlungsposition des Auftraggebers und führen im allgemeinen zu überhöhten Preisforderungen.

Liegenschaften

- 48.1 Einige Liegenschaften und Objekte hat die überprüfte Unternehmung unter dem hausintern geschätzten Verkehrswert verkauft. Grundsätzlich holte sie keine externen Schätzgutachten ein. Ferner verfügte die Unternehmung über Liegenschaften, deren Besitz betrieblich nicht erforderlich erschien.
- 48.2 Der RH empfahl daher der Unternehmung, in Hinkunft vor Liegenschaftsveräußerungen Schätzgutachten einzuholen. Ferner sollte sie alle in ihrem Eigentum stehenden Liegenschaften auf ihre betriebliche Notwendigkeit prüfen und gegebenenfalls veräußern.
- 49.1 Im Zuge der Liegenschaftskäufe für das Kraftwerk Rabenstein erwarb die Unternehmung auch das Grundstück, auf dem sich die Burg Rabenstein befand. Bis zum Jahre 1992 sanierte sie große Teile der Burg um knapp 8 Mill S.
- 49.2 Der RH regte an, daß die Unternehmung weiterhin bemüht sein sollte, vom Land Steiermark, den umliegenden Gemeinden sowie von anderen möglichen Interessenten Zuschüsse zur Erhaltung und Restaurierung der Burg zu bekommen.

Netzwesen

- 50.1 Der Anlagenzustand der Versorgungsnetze war besonders gut. Dies bewiesen sowohl die niedrigen Netzverluste (1992 rd 2,7 %) als auch die wenigen, über drei Stunden dauernden Netzstörungen (1992 nur drei Fälle).

Die Umspannwerke Gosdorf und Lieboch verfügten nicht über ausreichende 110 kV-Netzanschlüsse bzw 110/20 kV-Transformatoren samt Schaltfeldern, die bei Ausfall eines Anspeisesystems eine Stromversorgung aus dem 110 kV-Netz ermöglicht hätten.

- 50.2 Der RH empfahl, die Versorgungssicherheit in diesen beiden Umspannwerken durch Installierung einer zusätzlichen 110 kV-Anspeisung bzw durch die Beistellung von betriebsbereiten 110/20 kV-Reservetransformatoren, einschließlich der zugehörigen Anschlußfelder, zu erhöhen.

- 50.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie die erforderlichen Maßnahmen eingeleitet.*

- 51.1 Der gesamte Netz- und Kraftwerksbetrieb wurde von vier Steuerwarten bei den örtlichen Betriebsleitungen automatisch überwacht und gesteuert. Das Steuerungskonzept mittels Bildschirmüberwachung der momentanen elektrischen Leistungswerte jedes steuerbaren 20 kV-Leitungsabganges war beispielgebend für die Regionalnetzsteuerung.

Die Unternehmung konnte dadurch den Personalstand trotz einer beachtlichen Netz- und Kraftwerkserweiterung seit rd zehn Jahren nahezu unverändert halten sowie bei Störungen die Ausfallzeiten durch ferngesteuerte Schalthandlungen verringern.

- 51.2 Der RH hob die zweckmäßige und einheitliche Ausgestaltung der Kraftwerks- und Netzsteuerungseinrichtungen im gesamten Versorgungsgebiet positiv hervor.

Er regte jedoch an, eine Verlegung der derzeitigen zentralen Laststeuerung von der Betriebsstelle Graz-Puntigam in das Hauptverwaltungsgebäude zu untersuchen.

Tarifsystem

- 52.1 Die Unternehmung hat sämtliche Bestimmungen des ab 1. Jänner 1993 gültigen neuen Tarifsystems bei den Tarifabnehmern (Haushalt, Kleingewerbe und Landwirtschaftsbetriebe) ordnungsgemäß angewendet. In Zusammenarbeit mit der ADV-Abteilung wurde ein Abrechnungssystem geschaffen, das sowohl übersichtliche und informative Jahresabrechnungen für die Tarifabnehmer ermöglichte als auch den Mitarbeitern in der Kundenbuchhaltung die notwendigen Stromverrechnungsdaten über den Bildschirm zur Verfügung stellte.
- 52.2 Der RH hob das Abrechnungssystem als beispielgebend hervor.

Automations- unterstützte Datenverarbeitung

- 53.1 Um die gesamte Datenerfassung neu zu organisieren, erarbeitete die Unternehmung im Juli 1988 ein ADV-Konzept. Eine Kostenschätzung für den Ankauf von Hard- und Software ergab Gesamtinvestitionskosten von rd 29 Mill S. Tatsächlich beliefen sich die Gesamtinvestitionen von 1987 bis 1992 auf rd 32,5 Mill S. Die Gründe für diese Kostenüberschreitungen waren einerseits die Lieferung höherwertiger Modelle und andererseits eine Systemerweiterung, weil statt vorgesehener 40 letztlich 70 Dienstnehmer die ADV nutzten.
- 53.2 Der RH empfahl, in Hinkunft auch Investitionen im Bereich der Datenverarbeitung umfassend zu planen und den erforderlichen Finanzmittelbedarf genau festzulegen.
- 53.3 *Die Unternehmung entgegnete, ihr System hätte sich grundsätzlich sehr gut bewährt. Die Kostenerhöhung sei durch eine wesentliche Steigerung bei den Bildschirmgeräten ausgelöst worden.*
- 54.1 Die Vergabe der ADV-Hardware erfolgte im April 1989 im nicht offenen Verfahren. Ein Computerhersteller erhielt den Auftrag in Höhe von rd 15,5 Mill S. Einen Vergleich zwischen Kauf und Miete bzw Miete mit Kaufoption sowie Leasing hat die Unternehmung nicht angestellt.
- 54.2 Der RH empfahl, künftig für Investitionen von technischer Kurzlebigkeit auch andere Möglichkeiten als den Kauf auf ihre Wirtschaftlichkeit zu untersuchen.
- 54.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie sich zum Kauf entschlossen, um in kurzer Zeit wieder einen produktiven Betrieb aufnehmen zu können. Eine Leasingvariante würde zu dauernden Systemumstellungen und -erweiterungen samt hohen Zusatzkosten führen.*
- 55.1 Im Herbst 1989 entschloß sich die Unternehmung zum Kauf eines Programmpaketes für ein geographisches Informationssystem und für Netzberechnungen um rd 4,8 Mill S.

Automationsunterstützte Datenverarbeitung

51

Da jene Unternehmung, welche ein Softwareprogramm für die Materialabrechnung und Stromverrechnung erstellen sollte, nicht in der Lage war, diesen Auftrag durchzuführen, mußte dieses Programmpaket aufgrund einer knappen Terminalsituation von der überprüften Unternehmung selbst erstellt werden. Zu diesem Zweck zog sie jene Mitarbeiter, welche bis dahin am geographischen Informationssystem gearbeitet hatten, für dieses Programmpaket ab. Auf diese Weise mußte das geographische Informationssystem-Projekt um rd zweieinhalb Jahre zurückgestellt werden.

55.2 Nach Ansicht des RH wäre es wirtschaftlicher gewesen, vorübergehend Leasingpersonal zur Abdeckung von Arbeitsspitzen einzusetzen, um das teure ADV-Programm nicht jahrelang ungenutzt zu lassen.

55.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte ein Projekt mit einem Arbeitsaufwand von zehn Mannjahren nur mit motivierten und hausinternen Mitarbeitern in einem Zeitraum von rd 18 Monaten realisiert werden können.*

56.1 Die Betriebsabteilung der Unternehmung erfaßte das notwendige Datenmaterial für die Netzberechnungen aus den vorhandenen händisch erstellten Leitungsplänen und führte anhand dieser Werte die Lastfluß- und Kurzschlußberechnungen aus.

56.2 Der RH kritisierte, daß durch das Fehlen des geographischen Informationssystems noch keine brauchbaren Daten für Netzberechnungen vorhanden waren und der Arbeitsaufwand für die Datenerfassung aus den vorhandenen, händisch erstellten Leitungsplänen vermeidbar gewesen wäre.

56.3 *Die Unternehmung erwiderte, dieser Übergangszustand sei wegen der Dringlichkeit der Netzberechnungen notwendig gewesen.*

Verwaltungs- aufwand

57.1 (1) Der gesamte Reiseaufwand belief sich 1992 auf rd 11 Mill S. Dies bedeutete einen Aufwand je Dienstnehmer von rd 26 700 S.

(2) 97 Dienstnehmer erhielten 1992 die Telefongrundgebühr im Gesamtausmaß von rd 180 000 S aufgrund der "Anwesenheitsbereitschaft" ersetzt.

57.2 Der RH empfahl der Unternehmung

(1) die Notwendigkeit von Dienstreisen noch genauer zu kontrollieren und

(2) die Telefongrundgebührenvergütung zu streichen, zumal Telefone zur Standardausrüstung von Wohnstätten zählen.

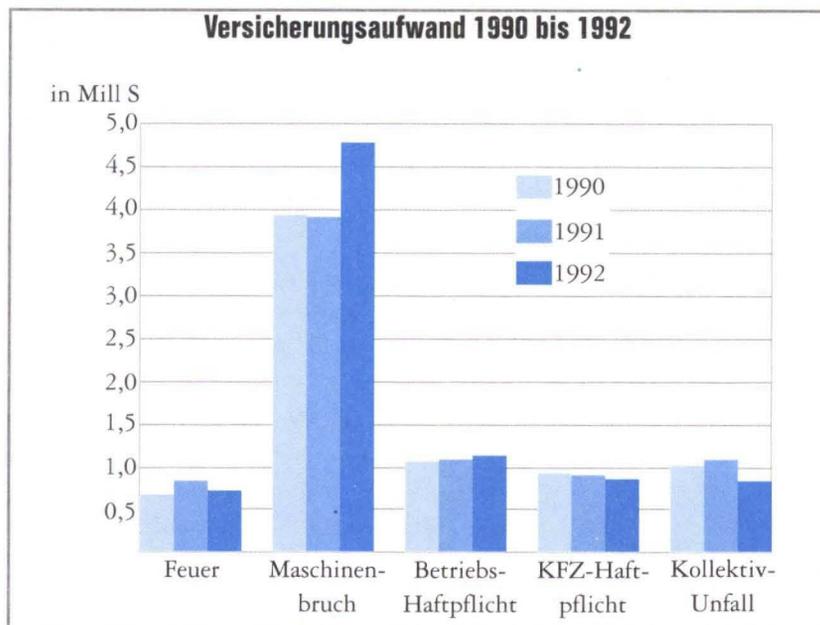
Versicherungen

58 Die überprüfte Gesellschaft bediente sich zur Erledigung ihrer Versicherungsangelegenheiten einer Fremdundernehmung.

Versicherungen

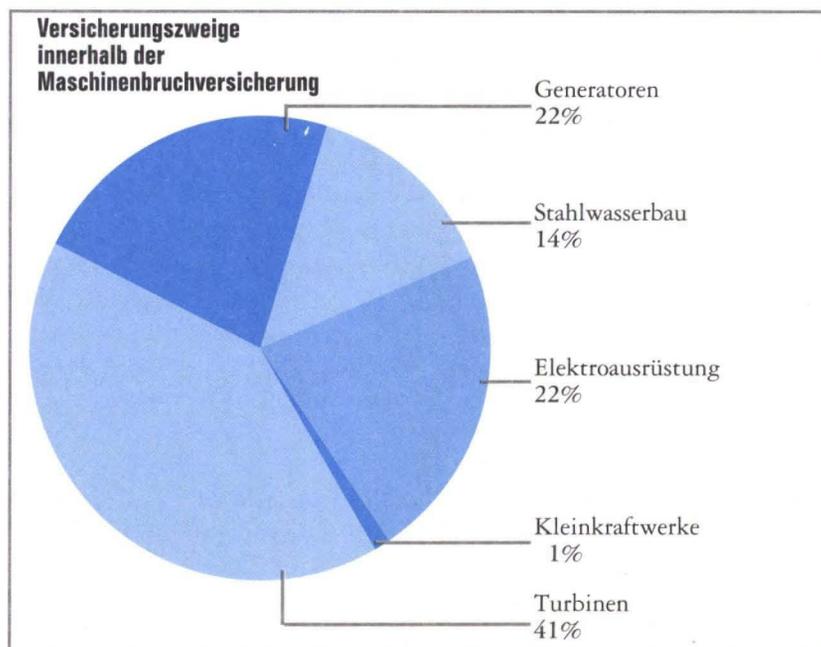
52

- 59.1 Für Versicherungsprämien wendete sie rd 8,4 Mill S auf (1992). Die nachstehende Graphik zeigt die Entwicklung der bedeutendsten Versicherungsbereiche (rd 98 % des Prämienaufwandes) der Unternehmung zwischen 1990 und 1992.



Den betraglichen Schwerpunkt stellte die Maschinenbruchversicherung mit rd 4,8 Mill S (1992) dar. Die Erhöhung im Ausmaß von rd 20 % von 1991 auf 1992 war darauf zurückzuführen, daß die Kraftwerksanlagen bisher noch nie dem Neuwert angepaßt worden waren.

Folgende Anlagenbereiche waren im Rahmen dieser Versicherung abgedeckt:



Versicherungen

53

Bei den Stahlwasserbauanlagen im Gesamtwert von rd 163,7 Mill S (Neuwert) waren jedoch auch die Stahlwasserbauteile im Wert von etwa 78 Mill S mitversichert, welche durch äußere Einflüsse mit großer Wahrscheinlichkeit kaum schadhaft werden können.

59.2 Der RH empfahl der Unternehmung, mit dem Versicherer Verhandlungen hinsichtlich einer Ausgliederung diese Anlagenteile zu führen. Auf diese Weise könnte eine jährliche Prämienverringerung von etwa 280 000 S erreicht werden.

59.3 *Die Unternehmung will diesen Themenkreis gemeinsam mit ihrem Versicherungsmakler prüfen.*

Controlling

60.1 Controlling als wesentlicher Bestandteil moderner Unternehmungsführung war bei der überprüften Unternehmung erst im Aufbau begriffen.

Auch verfügte sie über kein Management–Informationssystem.

60.2 Der RH empfahl den Aufbau eines umfassenden Unternehmungscontrollings. Dabei sollte die Entwicklung einer strategischen Planung als Frühinformationssystem verstanden werden, um zukünftige Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen.

Weiters wäre ein Management–Informationssystem aufzubauen. Zudem sollte die Erstellung einer Ökobilanz als Basis für ein Umwelt–Controllingssystem überlegt werden.

Schluß-
bemerkungen

61 Der RH beurteilte die Unternehmung als gesund und finanzstark. Ihr Management zeichnete sich durch eine sparsame und ergebnisorientierte Unternehmungsführung aus. Das Versorgungsnetz war sehr gut; die Kundenbeziehungen waren im allgemeinen friktionsfrei.

Um den bisher eingeschlagenen Weg fortzuführen bzw zur weiteren Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ihres Handelns und ihres Images innerhalb der steiermärkischen Elektrizitätswirtschaft empfahl der RH der Unternehmung zusammenfassend folgende Maßnahmen:

(1) Die durch die Satzungserweiterung eröffneten Möglichkeiten, in anderen Geschäftsfeldern tätig zu werden, wären hinsichtlich des Tourismus– und Entsorgungsbereiches nur dann auszuschöpfen, wenn ein entsprechender betriebswirtschaftlicher Erfolg gewährleistet werden kann.

(2) Die schlanke Organisation sowie die sparsame Betriebsführung wären durch weitere Fremdvergaben noch zu verbessern. Die Verflechtung mit den nunmehrigen Mehrheitseigentümern Verbundgesellschaft und Steirische Wasserkraft– und Elektrizitäts AG sollte zu Synergieeffekten führen.

(3) Der Personalaufwand wäre schrittweise zu verringern.

Schlußbemerkungen

54

(4) Der dreigliedrige Vorstand wäre raschest auf einen zweigliedrigen zurückzuführen, wobei eine weitgehende Trennung zwischen kaufmännisch-administrativem und technischem Bereich angestrebt werden sollte.

Freiwerdende Vorstandsfunktionen sollten zumindest im Verbundkonzern ausgeschrieben werden.

(5) Die Aufsichtsratsvergütungen wären auf das Niveau der öffentlichen Energieversorgungsunternehmungen zurückzuführen.

(6) Die Unternehmung sollte eine auf betriebswirtschaftlicher Grundlage fußende Kostenrechnung einführen.

(7) In der Auseinandersetzung um die Koordinierungsvereinbarung zwischen der Unternehmung und der Steirischen Wasserkraft- und Elektrizitäts AG wären ehestens klare schriftliche Regelungen zu treffen, die für beide Seiten nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch energiewirtschaftlich sinnvoll sind.

(8) Beim Stromverkauf an Sonderabnehmer sollte die Unternehmung ihre teilweise vorhandenen preislichen Zugeständnisse verringern und keine Kundenübernahme um jeden Preis betreiben.

(9) Eine schriftliche Vergabeordnung sollte die Bestimmungen des Bundesvergabegesetzes berücksichtigen.

Bei den Auftragsvergaben wären die Marktmechanismen besser auszuschoöpfen.

(10) Im Sinne einer modernen Unternehmungsführung wären raschest das im Aufbau befindliche Controlling-System voranzutreiben, ein Management-Informationssystem und eine Ökobilanz einzuführen.

Tauernkraftwerke AG

55

Kurzfassung

Im Betrachtungszeitraum wies die Unternehmung — im Gegensatz zu den meisten Energieversorgungsunternehmen in Österreich — noch eine bedeutende Bautätigkeit auf, so daß die Bedingungen für eine reine Betriebsgesellschaft noch nicht gegeben waren.

Durch die Verselbständigung der Planungs- und Baustäbe und eine Organisationsanalyse hat die Unternehmung wesentliche Schritte zu einer schlankeren Organisationsform gesetzt.

Durch die notwendige verstärkte Hereinnahme von Fremdaufträgen bei den Planungstöchtern sowie den Eintritt in neue Geschäftsfelder wird sich die Unternehmung um den Aufbau einer wettbewerbs- und ergebnisorientierten Unternehmungskultur bemühen müssen.

Dies erfordert unter anderem auch die Ausschöpfung von Rationalisierungsreserven im Personalbereich sowie die Einrichtung eines umfassenden Unternehmungscontrollings.

Die bereits eingeschlagenen Wege auf den Gebieten Umwelt, Energiesparen und erneuerbare Energie wären im verstärkten Maße weiterzuverfolgen.

Schließlich sollte durch Anreizmechanismen vom Kostenerstattungs- zu einem Kostenminimierungsprinzip übergegangen werden.

	1992	1993
	in Mill S	
Netto-Anlagevermögen	15 818	15 809
Umsatzerlöse	2 765	2 776
Cash-flow	767	967
Jahresüberschuß	162	77
	Anzahl im Jahresdurchschnitt	
Personal	849	825

Prüfungsgegenstand

- Die Schwerpunkte der Gebarungsprüfung lagen in den Bereichen Organisation, Personalwesen, Verselbständigung, Kraftwerkskapazitätsverbesserungen, diverse Vergaben, Betriebs- und Werkstättenwesen, Public Relations, "Follow-up" der letzten Prüfung und Vorstandsangelegenheiten. Eine umfassende Unternehmungsprüfung hatte der RH zuletzt im Jahre 1981 durchgeführt. Der nunmehrige Untersuchungszeitraum beschränkte sich jedoch überwiegend auf die Jahre 1986 bis 1991.

Prüfungsgegenstand

56

Laut Stellungnahme des Wiener Stadtsenates werde er über seine Vertretung im Aufsichtsrat der Unternehmung auf eine Verwirklichung der Empfehlungen des RH hinwirken.

Laut Stellungnahme der Salzburger Landesregierung hätte sie zufolge der geringen Beteiligung (rd 1,63 %) nur wenig Einfluß auf die Umsetzung von Vorschlägen des RH.

Die Tiroler Landesregierung hat auf eine Stellungnahme verzichtet.

Rechtliche Entwicklung

- 2 Hinsichtlich der rechtlichen Entwicklung waren folgende wesentliche Ereignisse hervorzuheben:

(1) Mit dem Bundesverfassungsgesetz vom 2. Juli 1987 sind die Eigentumsanteile des Bundes (91,47 %) an die Verbundgesellschaft übergegangen. Damit wurde ein Eigentümerkonzernverhältnis mit der Verbundgesellschaft begründet.

(2) Im Mai 1990 kam es zur satzungsmäßigen Erweiterung des Unternehmungsgegenstandes. Hinzu traten der sinnvolle Einsatz von elektrischer Energie (Energiesparen) unter Bedachtnahme auf den Umweltschutz sowie abfallwirtschaftliche und touristische Belange.

(3) Anfang 1992 erfolgte die wirtschaftliche und rechtliche Verselbständigung der Planungs- und Bauleitungsstäbe sowie der Materialversuchsanstalt in Straß. Dazu wurde die Tauernplan-ProjektierungsgesmbH in die Tauernplan Consulting GesmbH umgewandelt bzw die Tauernplan Prüf- und Meßtechnik GesmbH gegründet.

(4) Ab 1. Jänner 1992 wurde bei der 100 %-Tochter Kesselfall Alpenhaus GesmbH der Firmenname auf Tauernkraftwerke Tourismus GesmbH geändert.

(5) Im März 1992 beschloß der Aufsichtsrat eine 25 %-Beteiligung der Unternehmung an der Altec Alpine Umwelttechnik GesmbH, Salzburg. Hauptaufgabe dieser Unternehmung ist die mikrobiologische Reinigung von ölverseuchten Böden und Erdreichen.

(6) Im November 1992 ermächtigte der Aufsichtsrat den Vorstand der Unternehmung, 51 % des Aktienkapitals des tschechischen Ingenieurbüros Aquatis AG, Brünn, zu erwerben. Die Detailverhandlungen mit dem tschechischen Nationaleigentumsfonds waren zur Zeit der örtlichen Überprüfung noch nicht abgeschlossen.

(7) Weitere maßgebliche Beteiligungen hielt die Unternehmung an der Gletscherbahnen Kaprun AG (32,24 %), der Verbund-Plan GesmbH (10 %), der Lestin & Co, Österreichisches Tauchunternehmen, Wien (17,6 %) und der Consens Gesellschaft für Kommunikationswesen GesmbH, Wien (13,3 %).

Wirtschaftliche Entwicklung

- 3 Die Unternehmung nahm seit der letzten Gebarungsüberprüfung (1981) folgende wirtschaftliche Entwicklung:

(1) Die Bilanzsumme hat sich von rd 14,6 Mrd S (1982) um 60 % auf rd 23,3 Mrd S (1991) erhöht. Gleichzeitig stieg das Eigenkapital um 995 Mill S auf 4 114 Mill S und das Fremdkapital um 4 321 Mill S auf 11 815 Mill S an.

(2) Der Cash-flow hat sich von rd 603 Mill S (1982) um rd 43 % auf rd 865 Mill S (1991) erhöht. Das starke Selbstfinanzierungspotential der Unternehmung zeigte sich auch daran, daß trotz erheblicher Investitionen der Eigenkapitalanteil im genannten Zeitraum lediglich von rd 29,4 % auf rd 25,8 % absank.

(3) Während der Jahresumsatz von 1982 bis 1991 um rd 77 % auf rd 2 579 Mill S gesteigert werden konnte, ist der Personalstand um 89 Dienstnehmer bzw 10,3 % gesunken.

Die genannten wirtschaftlichen Zahlen und Kennziffern wiesen die Unternehmung als finanzkräftig und wirtschaftlich gesund aus. Durch ein straffes Kostenmanagement und Bemühungen, die Beteiligungserträge zu steigern, erschien auch die künftige Weichenstellung gesichert, um den wirtschaftlichen Anforderungen eines gemeinsamen europäischen Marktes erfolgreich begegnen zu können.

Unternehmens- politik

- 4.1 Die künftige Unternehmenspolitik wird durch folgende wirtschaftliche, technische und ökologische Veränderungen bestimmt:

(1) Die innerhalb der EU derzeit diskutierten Richtlinien für eine Neuordnung der Märkte für leitungsgebundene Energieträger würden für die Unternehmung ein völlig neues Umfeld mit sich bringen und müßten daher zeitgerecht in die strategischen Überlegungen einfließen.

(2) Dem ständig steigenden Umweltbewußtsein der Bevölkerung muß sowohl bei bestehenden als auch neuen Kraftwerken hinsichtlich Umweltverträglichkeit und bestimmten ökologischen Aspekten (Limnologie, Botanik, Gewässergüte usw) verstärkt Rechnung getragen werden.

(3) Zur Verbesserung des gesamten Energiekreislaufes kann die Unternehmung durch Optimierung des Kraftwerkseinsatzes und durch Wirkungsgradverbesserungen bei bestehenden Anlagen einen wesentlichen Beitrag leisten.

(4) Die Auslastung der Tauernplan Consulting GesmbH muß künftig durch eine verstärkte Hereinnahme von Fremdaufträgen sichergestellt werden.

(5) Aufgrund der bereits erwähnten Satzungsänderungen hat sich die Unternehmung in neuen Geschäftsfeldern (Abfallwirtschaft, Wasserwirtschaft, Umwelt- und Energiespartentechnologien) zu bewähren.

- 4.2 Nach Beurteilung des RH war sich die Unternehmung der angesprochenen Problemkreise bewußt, nahm diese als Managementherausforderung an und hat teilweise bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

Unternehmungspolitik

58

Als bisher überwiegender Planer, Errichter und Betreiber von Kraftwerksanlagen wird sich die Unternehmung allerdings um tiefgreifende Erfahrungen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Beteiligungscontrolling bemühen müssen. Auch werden die bisher in einem eher geschützten Bereich arbeitenden Mitarbeiter zu motivieren sein, flexibler und wettbewerbsorientierter auf die sich laufend ändernden Umfeldbedingungen zu reagieren und von einer sachbezogenen auf eine ergebnisorientierte Vorgangsweise überzugehen.

Grundsätze der Geschäftspolitik

- 5.1 Die von der Unternehmung erarbeiteten Entwürfe für ein strategisches Leitmodell, ein Leitbild sowie Grundsätze der Geschäftspolitik waren noch nicht in Kraft gesetzt.
- 5.2 Der RH bemängelte die noch nicht erfolgte Annahme der teilweise schon seit geraumer Zeit vorliegenden Entwürfe durch den Aufsichtsrat. Damit fehlte der Unternehmung eine verbindliche strategische Grundlage.
- 6.1 Hinsichtlich eines umfassenden "Corporate Identity"-Programmes hat die Unternehmung erst den Teilbereich "Corporate Design" verwirklicht. Dabei wurde ein Handbuch für die Gestaltung von Werbematerial und Drucksorten sowie eine Linie für die Ausstattung von Büro- und sonstigen Räumlichkeiten entwickelt.
- 6.2 Der RH hielt den von der Unternehmung eingeschlagenen Weg für richtig. Allerdings sollte auf Basis eines genehmigten Unternehmungsleitbildes möglichst rasch eine umfassende Corporate Identity entwickelt werden.

Für wesentlich hielt der RH auch die Erstellung einer Umweltbilanz, um die ökologischen Abläufe der Unternehmung darzustellen.

- 6.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung habe sie die Empfehlung hinsichtlich der Erstellung einer Umweltbilanz aufgegriffen.*

Organisation

- 7.1 Die Organisation der Unternehmung hat sich seit der letzten Gebarungsüberprüfung (1981) wie folgt entwickelt:
 - (1) Die sechs Hauptabteilungen wurden 1991 wegen der Umstrukturierung der Planungs- und Baustäbe in ein Profit-Center auf vier Hauptabteilungen verringert.
 - (2) Die Anzahl der Abteilungen wurde von 35 (1982) auf 30 (1990) und später auf 23 (1991) verringert.
 - (3) Entsprechend einer diesbezüglichen Empfehlung des RH wurde die Abteilung Organisation und Revision dem Gesamtvorstand direkt unterstellt.
- 7.2 Nach Ansicht des RH darf der Stand von vier Hauptabteilungen und 23 Abteilungen nicht darüber hinwegtäuschen, daß zufolge der Verselbständigung der Planungs- und Baustäbe nahezu alle diesbezüglichen Leistungen zugekauft werden müssen.

Organisation**59**

- 8.1 Für 1994 ist eine Reduzierung auf insgesamt 20 Organisationseinheiten geplant, wobei die Ebene der Hauptabteilungen wegfallen soll. Weiters ist die Schaffung einer Abteilung "Betriebswirtschaft und Controlling" vorgesehen.
- 8.2 Der RH begrüßte diese Maßnahme, weil damit seinen Vorstellungen Rechnung getragen wird, die Investitions- und Kostenplanung in einer Organisationseinheit zusammenzufassen und die Aufgaben der Kostenrechnung und des operativen Controllings verstärkt wahrzunehmen. Darüber hinaus müßte im Bereich des Gesamtvorstandes ein strategisches Controlling eingerichtet werden, das gleichzeitig auch sämtliche operativen Controlling-Aufgaben koordiniert und überwacht.
- 9.1 Die Unternehmung hatte auch zusätzliche Aufgaben (Planungs- und Bau-management, Engineering, Tourismus, Umweltschutz) und die dadurch bedingten Unternehmungsneugründungen bzw -übernahmen zu bewältigen.
- 9.2 Nach Auffassung des RH wären ergänzende organisatorische Maßnahmen angezeigt, weil die zuständige Abteilung "Beteiligungen und Sonderaufgaben" mit diesen Aufgaben vor allem kapazitätsmäßig überfordert war.

Personalwesen

- 10.1 Trotz einer Reduktion des Personalstandes um rd 7,8 % stieg das Einkommen der Beschäftigten insgesamt um rd 10,4 %. Das durchschnittliche Einkommen (1991) der Angestellten kraft Vertrages betrug 430 345 S, jener kraft Gesetzes 597 162 S und lag damit um rd 34 % über dem Industriedurchschnitt für Arbeiter bzw Angestellte. Die von der Unternehmung eingeleiteten Maßnahmen (niedrigere Grundlohn- und Gehaltsansätze bei neuen Mitarbeitern, Sparmaßnahmen bei den jährlichen freiwilligen zusätzlichen Erhöhungen der Angestelltegehälter und individuellen Gehaltsanhebungen, Kürzung der Anzahl der zweijährigen Vorrückungen und Gratifikationen, keine neuen Zulagen, Festlegung von Grenzen für Überzahlungen, Abbau der freiwilligen Sozialleistungen usw) haben allerdings betriebswirtschaftliche Erfolge gezeitigt.
- 10.2 Der RH anerkannte die Bemühungen der Unternehmung, eine restriktivere Entlohnungspolitik zu verfolgen und durch Rationalisierungsmaßnahmen den Personalstand zu senken. Dennoch ist noch immer ein Einsparungspotential erkennbar, das entsprechend zu nutzen wäre.

Weiters regte er an, die leistungsorientierten Bezugskomponenten zu vergrößern und im Rahmen von Mitarbeitergesprächen sowohl Zielvereinbarungen als auch eine Leistungsbeurteilung vorzunehmen. Dies sollte auch für Funktionsträger gelten.

- 11.1 Hinsichtlich des Personalstandes war festzustellen:

(1) Die Anzahl der Mitarbeiter stieg — vor allem wegen der Übernahme von 21 Dienstnehmern der damaligen Tauernplan ProjektierungsgesmbH — von 852 (1986) auf 881 (1987) und sank in der Folge auf 786 (1991) und — wegen der Verselbständigung der Planungs- und Baustäbe — auf 677 (1992).

Personalwesen

60

(2) Aufgrund der abnehmenden Bautätigkeit und der notwendigen Umstrukturierung der Sondergesellschaften in Betriebsgesellschaften veranlaßte die Verbundgesellschaft 1988 eine Untersuchung über die "Harmonisierung" der Personalstände im Verbundkonzern.

Für die beiden Werksgruppen Kaprun und Zillertal ergab sich ein Harmonisierungsziel von 400 Dienstnehmern, das innerhalb eines mehrjährigen Zeitraumes verwirklicht werden soll. Ende 1992 belief sich der Ist-Personalstand in den beiden Werksgruppen noch auf 428 Dienstnehmer.

Die "Harmonisierungsstudie" für die Hauptverwaltung wurde unterbrochen, weil eine Auflage im Preisbescheid 1990 eine Organisationsanalyse durch eine Beratungsunternehmung vorschrieb.

(3) Das mit der Durchführung der Organisationsanalyse beauftragte Berater-team ermittelte auf Basis einer Gemeinkostenwertanalyse für die Hauptverwaltung ein Rationalisierungspotential von rd 31 Mannjahren. Die Beratungsunternehmung hielt weitere Einsparungen im Ausmaß von insgesamt rd 43 Mannjahren für möglich. Dem laut Betriebsberater möglichen Soll-Personalstand von rd 177 Mitarbeitern in der Hauptverwaltung standen 249 Mitarbeiter (1992) gegenüber.

- 11.2 Nach Auffassung des RH verliefen die von der Verbundgesellschaft eingeleiteten Harmonisierungsuntersuchungen teilweise zögernd.

Der RH empfahl, einen um die Verselbständigung bereinigten Harmonisierungspersonalstand zu ermitteln, die innerhalb des Konzerns auf Basis der Harmonisierungsstruktur angestellten Ergebnisvergleiche raschest abzuschließen und endgültige Zielpersonalstände festzulegen. Für die Erreichung dieser Planwerte wäre ein Zeitplan zu erstellen, dessen Einhaltung im Rahmen eines Personalcontrollings laufend zu überwachen wäre.

- 11.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würden die Soll-Personalstände in den Betrieben bis spätestens 1998 durch natürliche Abgänge erreicht werden. Für die Hauptverwaltung könnte der Soll-Personalstand erst bei Umwandlung in eine reine Betriebsgesellschaft erreicht werden; diese zeichne sich jedoch aufgrund der laufenden und geplanten Vorhaben mittelfristig noch nicht ab.*

Verselbständigung

- 12.1 1992 stellte die Unternehmung den Großteil der in Planung und Bau tätigen Mitarbeiter an die neu- bzw umgegründeten Tochtergesellschaften Tauernplan Consulting GesmbH und Tauernplan Prüf- und Meßtechnik GesmbH ab, um durch verstärkte Übernahme von Fremdaufträgen den Engineering-Bereich in Zukunft besser auszulasten, ein verstärktes Kosten- und Wettbewerbsdenken zu erzeugen und Rationalisierungs- und Kapazitätsreserven auszuschöpfen.
- 12.2 Obwohl der RH der Verselbständigung grundsätzlich positiv gegenüberstand, war dennoch folgendes kritisch anzumerken:

(1) Nach Auffassung des RH fiel durch die Abstellung von 95 Mitarbeitern an die Tochtergesellschaften die Verselbständigung zu umfangreich aus. Mit

Verselbständigung

61

der im Instandhaltungsbereich der überprüften Unternehmung verbliebenen Mitarbeiteranzahl war die Ausübung der "Bauherrenfunktion" nicht mehr sichergestellt.

(2) Selbst kleinere Instandhaltungs- und Bauvorhaben, die durch die Unternehmung selbst kostengünstiger durchgeführt bzw. beauftragt werden könnten, müssen an die Tauernplan Consulting GesmbH vergeben werden.

(3) Da die überprüfte Unternehmung ihre Dienstnehmer an die Tauernplan Consulting GesmbH abgestellt hatte, verfügte diese nur über eine eingeschränkte Personalhoheit.

(4) Fehlende Vorgaben an die Tochtergesellschaft ließen keine zielorientierte Kontrolle durch die Unternehmung zu.

Der RH empfahl daher umgehend die Erstellung eines Marketingkonzeptes, die Festlegung von zumindest mittelfristigen Plandaten und Vorgaben (Erlöse, Anteile an Fremdaufträgen, Deckungsbeiträge usw), die Entwicklung eines Provisionsschemas sowie die Zurückverlagerung von kleinen Instandhaltungs- und Bauvorhaben an die überprüfte Unternehmung.

12.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie den Empfehlungen des RH bereits entsprochen bzw sich um die Verwirklichung der vorgeschlagenen Maßnahmen bemüht.*

Stromerzeugungskosten

13.1 Die Stromerzeugungskosten (ohne Eigenkapitalverzinsung) stiegen von rd 1,31 Mrd S (1986) um rd 82 % auf rd 2,38 Mrd S (1992) an. Diese starke durchschnittliche jährliche Erhöhung von insgesamt rd 12 % war ua auf Zinsen- und Preissteigerungen, steuerliche Mehrbelastungen sowie die Inbetriebnahme mehrerer Kraftwerksanlagen zurückzuführen. Während die Steigerungsraten der meisten Kostenarten unter diesem Durchschnitt lagen, waren vor allem bei den Betriebs- und Instandhaltungskosten und den sonstigen Kosten (Versicherungen, Steuern, Entschädigungen, Pensionsrückstellungen usw) hohe Zuwachsraten von 28 % bzw 55 % zu verzeichnen.

13.2 Wie der RH kritisch bemerkte, war der hohe Anstieg bei den Betriebs- und Instandhaltungskosten ab 1990 nicht in erster Linie auf die Inbetriebnahme neuer Kraftwerke und sonstige Kostensteigerungen zurückzuführen. Ausschlaggebend waren vor allem Umgliederungen von Positionen aus dem Investitions- in den Kostenplan. Die sofortige aufwandswirksame Verbuchung von wert- und lebensdauererhöhenden Reparaturen müßte bei Strompreisanträgen berücksichtigt werden, weil eine nicht periodengerechte Kostenverteilung zu einer vorzeitigen Belastung der Stromabnehmer führen würde.

Bei den sonstigen Kosten war eine Änderung des Einkommensteuergesetzes (1988) für die seit 1990 hohen Steigerungen bestimmend. Der Wegfall der steuerlichen Grenzen führte 1990 zu einer etappenweisen Nachdotierung der Pensionsrückstellungen.

Wenn auch der RH die Bemühungen der Unternehmung hinsichtlich kostendämpfender Maßnahmen nicht verkannte, so wiederholte er dennoch

seine bereits mehrfach geäußerte Kritik, daß das im Poolvertrag — ein zwischen der Verbundgesellschaft und den Sondergesellschaften bestehender Kostenerstattungs- und Gewinnverteilungsvertrag — verankerte Kostenerstattungsprinzip keinen Anreiz für eine sparsame Unternehmungsführung bot. Der RH empfahl daher, eine diesbezügliche Änderung des Poolvertrages so rasch wie möglich vorzunehmen.

- 13.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre im Verbundkonzern ein entsprechendes Anreizsystem in Ausarbeitung.*

Vergabeordnung

- 14.1 Die Vergabeordnung der Unternehmung enthielt keine Festlegung der Betragsgrenzen für die verschiedenen Vergabearten, keine Rechenfehlerregelung für fehlerhafte Angebote und keine Festlegung der Angebots- und Zuschlagsfristen. Die Teilnahme der Bieter an der Angebotseröffnung war untersagt; auch fehlte ein ausdrückliches Verbot von Preisverhandlungen. Immaterielle Leistungen waren überwiegend freihändig im Raum von Salzburg und Tirol zu vergeben. Die ÖNORM A 2050 war nicht verbindlich erklärt.

- 14.2 Der RH kritisierte diese Mängel der Vergabeordnung. Um einen freien Wettbewerb zu gewährleisten, empfahl er eine Verbesserung der Vergabebestimmungen.

- 14.3 *Die Unternehmung sagte dies zu.*

Anhängeverfahren der Salzachkraftwerke

- 15.1 Im Zeitraum von 1982 bis 1990 nahm die Unternehmung fünf Kraftwerke an der Mittleren Salzach in Betrieb. Die Kraftwerke St Veit und Wallnerau wurden von der Unternehmung alleine und die Kraftwerke Bischofshofen, Urreiting und St Johann gemeinsam mit der Salzburger AG für Energiewirtschaft errichtet. Bei allen Kraftwerken hatte die überprüfte Unternehmung die Planung und Bauausführung inne. Aufgrund der Ähnlichkeit in der Ausführung sowie der relativ kurzen Baufolge wurden die Salzachkraftwerke im Anhangeverfahren (das sind Folgeaufträge auf Grundlage einer einzigen Ausschreibung) vergeben. Beim ersten Kraftwerk in Bischofshofen, das als Basisprojekt für die Vergabe der anderen Kraftwerksstufen diente, nahm die Unternehmung eine Aufgliederung in drei Baulose (Hauptbauwerk, Rückstauraum, Unterwassereintiefung) vor. Das Hauptbauwerk wurde im Zuge eines nicht offenen Verfahrens vergeben. Beim Rückstauraum ließ die Unternehmung im Rahmen eines offenen Verfahrens nur Unternehmungen aus dem Bundesland Salzburg zu. Aufgrund von Preisverhandlungen erhielt eine aus elf Unternehmungen bestehende ARGE den Auftrag für beide Baulose. Gleichzeitig beauftragte die Unternehmung die ARGE — ohne Einholung von verbindlichen anderen Angeboten — mit der Durchführung der Unterwassereintiefung in Höhe von rd 20,5 Mill S. Bei einem Gesamtauftrag von rd 241 Mill S erzielte die Unternehmung nur Preisnachlässe in Höhe von rd 7 %. Weiters fehlte eine Urpreiskalkulation, obwohl das Kraftwerk Bischofshofen als Basiskraftwerk für weitere vier Kraftwerksstufen diente.

- 15.2 Der RH bemängelte die Preisverhandlungen und die gebietsmäßige Beschränkung als der ÖNORM A 2050 widersprechend. Nach Ansicht des RH hätte durch eine gleichzeitige Ausschreibung aller drei Baulose in

Anhängeverfahren der Salzachkraftwerke

63

Form eines offenen Verfahrens und einen etwaigen Hinweis auf Nachlaßforderungen bei gemeinsamer Vergabe ein besseres Ausschreibungsergebnis erzielt werden können. Weiters bemängelte der RH das Fehlen einer Urpreiskalkulation, weil bei Legung eines Nachtragsangebotes dem Auftraggeber jede Prüf- bzw Vergleichsmöglichkeit fehlte.

- 16.1 Wegen der zu erwartenden Rationalisierungseffekte bei Errichtung mehrerer zeichnungsgleicher Kraftwerke vereinbarte die Unternehmung bereits beim Kraftwerk Bischofshofen Preisnachlässe für den Bau der anderen Kraftwerksstufen. Da allerdings bei allen Kraftwerken Abweichungen auftraten, kam es zu Änderungen der ursprünglichen Vereinbarungen. So wurden die Baugrubenumschließung, die Untergrundabdichtung und die Baustellengemeinkosten zuerst pauschaliert und später nach tatsächlichem Aufwand verrechnet bzw in die Einheitspreise einbezogen. Insgesamt mußte die Unternehmung trotz des Anhängeverfahrens bei einzelnen Kraftwerksprojekten Baukostensteigerungen bis zu 15 % hinnehmen.
- 16.2 Nach Ansicht des RH sollten Aufträge im Anhängeverfahren nur in begründeten Ausnahmefällen (gleiche Ausführung, kurze Baufolge) bei hohen Preisnachlässen und unter Berücksichtigung der konjunkturellen Situation vergeben werden. Diese Kriterien trafen aber vor allem bezüglich der gleichen Ausführung bei den Hauptbauwerken nur teilweise und im Bereich der Rückstauräume und Unterwassereintiefungen überhaupt nicht zu. Daher wäre es zweckdienlicher gewesen, die Ausschreibung jeder Kraftwerksstufe in einem eigenen, offenen Verfahren abzuwickeln.
- 16.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie aufgrund von Preisvergleichen keine Veranlassung gesehen, vom Anhängeverfahren abzugeben.*
- Vergabewesen bei elektro-maschinellen Investitionen
- 17.1 Für die beiden Generatoren des Salzach-Kraftwerkes "Kreuzbergmaut" lud die Unternehmung in einem nicht offenen Verfahren fünf Bieter zur Angebotslegung ein.
- Eine beim Angebotsvergleich nachträglich vorgenommene geringere Bewertung der Verlustarbeitskosten führte zu einer Verringerung der Differenz zwischen den beiden bestgereihten Angeboten von ursprünglich rd 4 Mill S auf rd 2 Mill S. Außerdem setzte die Unternehmung im Auftragschreiben die Beträge für das Wirkungsgradpönale bzw für die Wirkungsgradprämie um rd 50 % herab.
- 17.2 Der RH wies darauf hin, daß nach den entsprechenden EU-Vergaberichtlinien Änderungen während der Zuschlagsfrist zur Aufhebung von Ausschreibungen oder zu Schadenersatzansprüchen von Bietern führen könnten.
- Aufgrund der Bewertung der Wirkungsgrade bereits bei der Angebotsbeurteilung sollten schließlich für tatsächlich höher erzielte Werte keine Wirkungsgradprämien an den Auftragnehmer gezahlt werden.
- 17.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte ihre Vorgangsweise der Empfehlung eines Konzernausschusses entsprochen. Sie werde die Empfehlung des RH, die Gewährung von Prämien einzustellen, dort zur Diskussion stellen.*

64

Investitionskosten-
aufteilungen bei
Fernwirk- und
Rechneranlagen

- 18.1 Die Prozeßrechneranlage Kaprun war sowohl durch ihren Anlagenumfang als auch bezüglich ihres Realisierungszeitraumes ein außergewöhnliches Großprojekt. Der im Jahre 1975 gefaßte Baubeschluß mit einer Investitionssumme von rd 190 Mill S umfaßte die zentrale Steuerwarte in Kaprun, die Fernüberwachung und Fernsteuerung der Kraftwerksanlagen der Werksgruppe Kaprun einschließlich der Kraftwerke an der Salzach sowie die Ausstattung des neuen Lastverteilers der Unternehmung.

Bei einer Projektabwicklung in drei Bauabschnitten war ein Realisierungszeitraum von 15 Jahren (1975 bis 1990) vorgesehen. Das Fertigstellungsjahr 1990 konnte eingehalten werden. Die Gesamtinvestitionskosten einschließlich Projektänderungen und Preisgleitungen betrugen rd 265 Mill S.

- 18.2 Der RH kritisierte die Festlegung des langen Realisierungszeitraumes im Ausmaß von 15 Jahren aus folgenden Gründen:

(1) Die bei Baubeschluß in der Investitionssumme nicht berücksichtigten Kosten für Preisgleitungen beliefen sich letztlich auf rd 46 Mill S.

(2) Der speziell in diesem Fachbereich rasche Technologiefortschritt verursachte bei der späteren Durchführung Abweichungen zu den ursprünglichen Planungswerten und Kostenschätzungen.

(3) Wegen der teilweisen Ausgliederung von bestimmten Investitionssummen war ein Soll/Ist-Vergleich der Projektkosten anhand der jährlichen Investitionspläne und -abschlüsse nur schwer nachvollziehbar und somit kontrollhemmend.

(4) Notwendige Projektänderungen führten fortschrittsbedingt zu vermehrter Datenverarbeitungs-Software und damit zu Kostenerhöhungen im Ausmaß von rd 22 Mill S.

Nach Meinung des RH wäre eine Durchführung dieses Großprojektes in drei für sich abgeschlossenen Einzelvorhaben möglich gewesen. Der RH empfahl daher, künftig die Dauer von Investitionsvorhaben auf einen überschaubaren Zeitraum zu begrenzen.

- 18.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung enthielten die genannten Kosten auch alle Adaptierungen und Erneuerungen in bestehenden Kraftwerken, die erforderlich waren, um die Anlage unbesetzt und ferngesteuert betreiben zu können.*

- 19.1 In den Jahren 1990 bis 1994 wurde die Fernwirk- und Rechneranlage der Werksgruppe Zillertal erneuert bzw erweitert. Als Investitionskosten wurden rd 56 Mill S veranschlagt. Aufgrund der generellen Vertragsvereinbarung mit der deutschen Energieversorgungsunternehmung "Energieversorgung Schwaben" über die Aufteilung der Betriebskosten forderte die Unternehmung ab dem Jahre 1990 die angefallenen Investitionskostenanteile gemeinsam mit der Abrechnung ihrer Stromlieferungen an die "Energieversorgung Schwaben" von dieser ein, obwohl noch keine Einigung über den Aufteilungsschlüssel bestand.

- 19.2 Der RH bemängelte das Versäumnis einer zeitgerechten Einigung mit dem Vertragspartner.
- Kraftwerksbetrieb**
- 20.1 Die Kraftwerksanlagen der Unternehmung waren in die beiden Werksgruppen Kaprun–Salzach und Zillertal zusammengefaßt. Bis zum Jahre 2000 plante die Unternehmung eine Verringerung des Personalstandes in beiden Werksgruppen von rd 428 auf rd 400 Beschäftigte.
- 20.2 Der RH begrüßte die Bemühungen der Unternehmung hinsichtlich einer sparsamen Personalausstattung. In diesem Sinn empfahl er, die Bemühungen hinsichtlich einer Fremdvergabe der mit eigenem Personal geführten Bereiche Werksküchenbetrieb, Raumpflege und Werkstätte zu verstärken.
- 20.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung beabsichtige sie, die Raumpflege zu vergeben.*
- 21.1 Zwecks Verringerung der Instandhaltungsarbeiten führte die Unternehmung ab 1989 bei bestimmten Turbinen eine "verdünnte" Revision durch, indem sie die Maschinensätze alle zwei Jahre lediglich einer einwöchigen Kurzrevision unterzog.
- 21.2 Der RH empfahl, die "verdünnte" Revision auch auf andere Anlagenkomponenten auszudehnen.
- 21.3 *Laut Mitteilung der Unternehmung plane sie ab Mitte 1995 die Einführung eines automationsunterstützten Instandhaltungsprogrammes, von dem sie sich eine Verringerung des Instandhaltungsaufwandes bei gleichbleibender hoher Verfügbarkeit erhoffe.*
- Bau- und Instandhaltungsarbeiten**
- 22.1 Da die Stahlpanzerung des Druckschachtes beim Kraftwerk Gerlos nicht mehr den gültigen Qualitätsanforderungen entsprach, begann die Unternehmung mit dem Neubau des rd 7 km langen Triebwasserweges sowie mit der Sanierung und Stauzielerhöhung der bei dieser Anlage befindlichen Sperre Gmünd. Die Arbeiten wurden im Frühjahr 1993 beendet. Die mit rd 933 Mill S veranschlagten Baukosten stiegen — wegen schlechterer geologischer Bedingungen als angenommen — um rd 26 % auf rd 1 173 Mill S; die Bauzeit verlängerte sich um ein Jahr.
- 22.2 Der RH kritisierte die Baukostenerhöhung des Projektes Gerlos und empfahl, im Untertagebau bei Kostenschätzungen künftig größere Vorsicht walten zu lassen.
- 23.1 Im Jahre 1976 erklärte sich die Tiroler Landesregierung bereit, den anlässlich der Errichtung des Zillerkraftwerkes gebauten Brandbergtunnel in den Bestand des Landes Tirol zu übernehmen. Für den bei der Übergabe geforderten betriebsbereiten Zustand fehlte jedoch eine klare Definition. Da das Land Tirol in der Folge umfangreiche Sanierungsarbeiten verlangte, wurde erst 1990 eine neue Vereinbarung getroffen, in der das Land Tirol die Hälfte der Sanierungskosten übernahm. Die Planung und Bauüberwachung erfolgte durch die Landesstraßenverwaltung des Landes Tirol. Die Vergabe der Sanierungsarbeiten nahm das Land Tirol im Namen und auf Rechnung der überprüften Unternehmung vor.

Bau- und Instandhaltungsarbeiten

66

Die Kosten für die Tunnelsanierung (Bauarbeiten und elektrotechnische Installationen) erhöhten sich von ursprünglich rd 31,5 Mill S um 54 % auf rd 48,6 Mill S.

- 23.2 Nach Ansicht des RH hätte die Unternehmung durch eine vorgängige klare Definition der Betriebsbereitschaft des Tunnels die vom Land geforderten umfangreichen Sanierungsarbeiten zumindest teilweise abwenden können. Weiters kritisierte der RH die von der Unternehmung verabsäumte Überwachung der Planung, die zufolge ihrer mangelnden Ausführung einen wesentlichen Grund für die enorme Kostenerhöhung darstellte. Da das Land Tirol bereits anlässlich des von ihm gewünschten zweispurigen Ausbaues des Tunnels statt der vereinbarten 35 Mill S nur 24,5 Mill S bezahlt hat, wäre von der Unternehmung insgesamt ein härterer Standpunkt hinsichtlich einer Kostenbeteiligung einzunehmen gewesen.

Erneuerbare Energien und Energiesparen

- 24.1 Im Bereich der erneuerbaren Energien war die Unternehmung an der Forschungsinitiative des Verbundkonzerns, der Energieforschungsgemeinschaft des Verbandes der Elektrizitätswerke Österreichs und an der ARGE Alpen-Photovoltaik beteiligt und wirkte bei einzelnen Vorhaben selbst mit. Die Forschungsaufwendungen der Unternehmung beliefen sich im Jahre 1991 auf rd 24 Mill S (ohne Personalaufwand).

Zur Erprobung neuer Technologien installierte die Unternehmung in der Werksgruppe Kaprun-Salzach Solarkollektoren und nutzte die Transformatorenabwärme für Heizungszwecke.

Auf der Moosersperre nahm die Unternehmung zur Eigenbedarfsversorgung der Bauwerksüberwachung eine der weltweit ersten großflächigen Dünnschicht-Photovoltaikanlagen in Betrieb.

Im Rahmen eines Elektrifizierungsprogrammes für Bachfassungen wird aufgrund des positiven Ergebnisses einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung die Kesselbachfassung mit Strom von einer Photovoltaikanlage versorgt.

- 24.2 Der RH anerkannte die Bemühungen der Unternehmung auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien.

Energieeinsparungen bei bestehenden Kraftwerksanlagen

- 25.1 Von ihrer jährlichen Stromerzeugungsmenge (rd 3 000 GWh) hat die Unternehmung rd 2 000 GWh bzw 67 % für die Netzregelung im Verbundnetz eingesetzt, weil sie von der Verbundgesellschaft für diese gesamtösterreichische Aufgabe, die durch das Zu- und Abschalten von Turbinen bzw durch die Änderung der Lastenbereiche bei den Turbinen der Speicherkraftwerke bewerkstelligt wurde, bestimmt worden war.

Mit der Inbetriebnahme einer Prozeßrechneranlage in Kaprun (1990) und der automatisierten Auswertung der Kraftwerksbetriebsdaten wurde eine Kraftwerkseinsatzoptimierung möglich, wodurch jährlich Energieeinsparungen von rd 20 bis 30 GWh erzielt werden konnten.

- 25.2 Der RH hob den großen Nutzeffekt dieser Einrichtung hervor und empfahl, diese noch um die Verlustbewertung im Höchstspannungsnetz zu erweitern.

Energieeinsparungen bei bestehenden Kraftwerksanlagen

67

- 26.1 Die umfangreichsten Energieeinsparungen konnte die Unternehmung durch Wirkungsgradverbesserungen bei den Turbinenumbauten in den bestehenden Kraftwerksanlagen erzielen. Der Einbau von verlustärmeren Laufrädern, Turbinenleitapparaten und zusätzlichen Leitschaufeldichtungen wird voraussichtlich bis 1993 bei den älteren Kraftwerken der Unternehmung, bezogen auf das jährliche Regelarbeitsvermögen, eine Verlustminderung von insgesamt rd 37,6 GWh bewirken.

Auch der Umbau bzw der Austausch von elektrischen Anlagenteilen (Generatoren, Transformatoren, Pumpenmotoren usw) wird bis 1993 zu einer Verlustminderung von weiteren rd 11,3 GWh des Regelarbeitsvermögens führen.

Insgesamt werden bei den bestehenden Kraftwerken der Unternehmung die jährlichen Verlusteinsparungen rd 79 GWh betragen. Dies würde der durchschnittlichen Jahreserzeugung eines Flußkraftwerkes an der Mittleren Salzach entsprechen.

Diese Einsparungen wurden jedoch nicht durch das zwischen der Verbundgesellschaft und den Sondergesellschaften bestehende Verrechnungssystem (Poolvertrag) abgegolten.

- 26.2 Der RH bemängelte die im Poolvertrag fehlenden Anreize für Energieeinsparungen.

Umfangreiche Untersuchungen über die Anlagenverfügbarkeit zeigten die Möglichkeit auf, die Revisions- und Wartungsintervalle in Abhängigkeit vom Anlagenzustand zu vergrößern.

Aufgrund des hohen Personalanteils bei Instandhaltungen (80 %) empfahl der RH, künftig mit längeren Revisionsintervallen ("verdünnte Revision") das Auslangen zu finden.

Follow-up zur Gebarungsüberprüfung 1982

- 27.1 Der RH untersuchte auch die Einsparungs- und Rationalisierungsbemühungen der überprüften Unternehmung aufgrund der Gebarungsüberprüfung des RH im Jahre 1982.

- 27.2 Der RH vermerkte positiv, daß die Unternehmung etwa 90 % der rd 80 Empfehlungen bzw Anregungen des RH erledigt bzw entsprechende Maßnahmen eingeleitet hat.

Folgende Empfehlungen des RH hat die Unternehmung allerdings noch nicht verwirklicht:

(1) Die Berücksichtigung der Lohn- und Materialpreisgleitungen sollte bereits beim Baubeschlußantrag an den Aufsichtsrat und nicht erst bei dessen nachträglicher Genehmigung der Investitionspläne erfolgen.

(2) Ab einer bestimmten Auftragssumme wäre ausschließlich das offene Verfahren (öffentliche Ausschreibung) anzuwenden.

(3) Bei Bauaufträgen wären vereinbarte Terminpönalien auch einzufordern.

**Follow-up zur Gebarungs-
überprüfung 1982**

68

(4) Die Vergütungen von Fahrten zwischen Wohnort und Dienstort im Ausmaß von rd 1 Mill S jährlich wären einzustellen.

(5) Eine Änderung des Vertrages mit dem Land Tirol hinsichtlich einer Herabsetzung der jährlich wertgesicherten Pauschalzahlungen der Unternehmung für "derzeit nicht oder nur schwer voraussehbare bzw erkennbare Schäden" durch die Kraftwerksbauten im Zillertal wäre anzustreben. Diese beliefen sich im Jahre 1992 wegen der Indexerhöhungen bereits auf 12,2 Mill S, wobei weitere Steigerungen — in Abhängigkeit von Strompreiserhöhungen — zu erwarten sind.

Der RH regte neuerlich an, die genannten Empfehlungen zu verwirklichen.

27.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung könne eine Änderung der Baubeschlußanträge nur in Zusammenarbeit mit der Verbundgesellschaft erfolgen.*

Hinsichtlich des Zillertal-Vertrages sah sich der Vorstand nicht in der Lage, eine substantielle Veränderung herbeizuführen.

Vorstand

28.1 Der Vorstand der Unternehmung bestand aus zwei Mitgliedern, die ein Jahreseinkommen von zusammen rd 5,7 Mill S (1991) bezogen.

Zu den Vorstandsverträgen war folgendes anzumerken:

(1) Im Falle einer "Nicht-Verlängerung" der Funktionsperiode sahen die Verträge eine Weiterbeschäftigung als Prokurist vor.

(2) Die Vorstandsbezüge wurden automatisch im Ausmaß der kollektivvertraglichen Ist-Gehaltserhöhungen für Angestellte der höchsten Verwendungsgruppe von Energieversorgungsunternehmungen angehoben.

(3) Die gleichzeitige Ausübung von Vorstands- und Geschäftsführertätigkeiten bei Tochter- bzw Konzernunternehmungen bewirkte teilweise einen zusätzlichen Abfertigungsanspruch.

(4) Bei Auflösung eines Vertrages durch die Unternehmung nach der ersten Wiederbestellung entstand unabhängig von einer etwaigen Altersgrenze, Berufsunfähigkeit oder Tätigkeit in branchenfremden Unternehmungen ein sofortiger Ruhegenußanspruch.

28.2 Der RH bemängelte die vorstehenden Regelungen. Die Weiterbeschäftigung als Prokurist und der damit verbundene Versorgungsgedanke widersprachen nach Auffassung des RH dem Sinn einer mit höheren Risiken behafteten und entsprechend abgolteten Vorstandstätigkeit. Ähnliches galt für die Gewährung eines Ruhegenusses unabhängig vom Alter oder von der Berufsunfähigkeit.

Anstelle einer automatischen Bezugsanhebung sollte der Aufsichtsrat den Anteil der leistungsorientierten Bezugskomponente wesentlich erhöhen (bisher jährlich nur das 1,7-fache eines Monatsbezuges) und die Zuerkennung an klar definierte Erfolgskriterien geknüpft werden.

Zusätzliche Abfertigungsansprüche bei Tochter- bzw Konzernunternehmungen erschienen dem RH entbehrlich, weil eine diesbezügliche ausreichende Absicherung durch die hauptamtliche Vorstandstätigkeit gegeben war.

28.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung seien in den neuen Verträgen bei Tochterunternehmungen keine Abfertigungsregelungen mehr vorgesehen.*

Schluß-
bemerkungen

29 Die Unternehmungsleitung hat die strategischen Herausforderungen (geändertes Umweltbewußtsein, Vorbereitungsmaßnahmen im Hinblick auf einen gemeinsamen europäischen Markt, Eintritt in neue Geschäftsfelder, Verselbständigung der Planungs- und Baustäbe, schlankere Organisation der Unternehmung) erkannt und angenommen. Die daraufhin eingeleiteten Maßnahmen waren nach Auffassung des RH jedoch noch nicht ausreichend.

Zusammenfassend hielt der RH daher folgende weitere Schritte für erforderlich:

(1) Einrichtung einer Strategieguppe und eines zentralen Controllings.

(2) Für die im freien Wettbewerb tätigen Tochterunternehmungen müßten mittel- und langfristige Marketingkonzepte erarbeitet werden und ein straffes Beteiligungscontrolling Platz greifen.

(3) Im Personalbereich wären endgültige Ziel-Personalstände zu ermitteln und ein Zeitplan festzulegen.

(4) Gleichzeitig mit der Einführung einer leistungsorientierten Entlohnung sollten die Bemühungen, sachlich nicht vertretbare Vergünstigungen einzuschränken, fortgesetzt werden.

(5) Auf die in den Vorstandsverträgen enthaltenen Versorgungselemente sowie die zusätzlichen Abfertigungsansprüche bei Tochter- bzw Konzernunternehmungen sollte künftig verzichtet werden.

(6) Aufträge im Anhängerverfahren wären nur in begründeten Ausnahmefällen zu vergeben. Bei Auftragsvergaben sollten Änderungen der Ausschreibungsbedingungen während der Zuschlagsfrist vor allem im Hinblick auf die künftig zur Geltung gelangenden EU-Vergaberichtlinien vermieden werden.

(7) Mit dem Land Tirol wären Verhandlungen zur Herabsetzung der jährlich wertgesicherten Pauschalzahlungen für "derzeit nicht oder nur schwer voraussehbare bzw erkennbare Schäden" durch die Kraftwerksbauten im Zillertal anzustreben.

Österreichische Donaukraftwerke AG

71

Kurzfassung

Nach der Novellierung des 2. Verstaatlichungsgesetzes im Jahr 1987 übernahm die Verbundgesellschaft die treuhänderisch gehaltenen Anteile der Republik Österreich im Ausmaß von 95,22 % am Grundkapital der überprüften Unternehmung in ihr Eigentum. Somit steht diese mit der Verbundgesellschaft in einem Konzernverhältnis.

Der RH empfahl eine Untersuchung der sieben Donaustufen im Hinblick auf Leistungs- und Energiegewinn sowie eine weitere Straffung der Organisation und eine Senkung des Bezugsniveaus.

	1992	1993
	in Mill S	
Netto-Anlagevermögen	23 679,1	24 520,8
Umsatzerlöse	2 863,7	2 757,0
Cash-flow	950,8	1 018,3
Jahresüberschuß	108,5	213,8
	Anzahl im Jahresdurchschnitt	
Personal	1 184	1 166

Prüfungsgegenstand

- 1 Die Schwerpunkte der Gebarungüberprüfung lagen im Bereich der Organisation, der Rationalisierungs- bzw Harmonisierungsbestrebungen, beim Personalwesen, bei einzelnen Kraftwerksprojekten und bei der Nutzung von Alternativenergien.

Die Landesregierungen von Niederösterreich, Burgenland und Oberösterreich gaben hierzu keine Stellungnahme ab.

Laut Stellungnahme des Wiener Stadtsenates werde die Stadt Wien im Rahmen ihrer geringen Beteiligung über ihre Vertretung im Aufsichtsrat auf die Befolgung der Anregungen und Empfehlungen des RH einwirken.

Rechtliche Entwicklung

- 2 Ende 1982 beteiligten sich aufgrund eines Grundsatzübereinkommens die damalige Niederösterreichische Elektrizitätswirtschafts AG und die Wiener Stadtwerke mit je 12,5 % an den künftigen Donaustufen Greifenstein, Wien, Hainburg und Wachau. Daneben bestehen jedoch auch Strombezugsrechte verschiedener Landesgesellschaften an den anderen Kraftwerksstufen der überprüften Unternehmung.
- 3 Mitte 1984 wurde der Unternehmungsgegenstand um Consulting- und Engineeringtätigkeiten für Auftraggeber im In- und Ausland erweitert.

Rechtliche Entwicklung

72

- 4 Mitte 1986 schloß die Unternehmung mit einer ungarischen Unternehmung einen Generalunternehmervertrag ab, in dem sie als Generalunternehmer für das Hauptbauwerk des Kraftwerkes Nagymaros in Ungarn eingesetzt wurde, wobei die Errichtung des Kraftwerkes durch ungarische Stromlieferungen finanziert werden sollte.

Aus Gründen, die nicht die überprüfte Unternehmung zu vertreten hatte, kam es 1989 zur Vertragsauflösung, wobei es ihr zusammen mit der Verbundgesellschaft gelang, auch unter Berücksichtigung von volkswirtschaftlichen Aspekten, günstig auszusteigen.

- 5 Im Jahr 1987 beschloß die Hauptversammlung den Abschluß des Projektes Hainburg.
- 6 Im Jahr 1988 wurde das Grundkapital um rd 2 500,3 Mill S auf rd 761,7 Mill S zwecks Rückzahlung an die Aktionäre herabgesetzt.

Auf diese Weise refinanzierte die Verbundgesellschaft einen Teil ihres Kaufpreises für die Anteile der Republik Österreich an den Sondergesellschaften von 6 000 Mill S.

- 7 Bis zum Ende der örtlichen Überprüfung durch den RH im Dezember 1992 ergab sich daher folgende Verteilung des Grundkapitals:

	in 1 000 S	in %
Verbundgesellschaft	725 251	95,22
Land Wien	15 878	2,08
Energie-Versorgung Niederösterreich AG	12 702	1,67
Land Oberösterreich	5 978	0,78
Land Burgenland	1 868	0,25
	<hr/>	
	761 677	100,00

- 8.1 Mitte 1990 wurde der Unternehmungsgegenstand um die Entwicklung und Förderung von Maßnahmen für den volkswirtschaftlich sinnvollen Einsatz von elektrischer Energie (Energiesparen) unter Bedachtnahme auf den Umweltschutz erweitert.

Des weiteren wurde der Unternehmungsgegenstand um abfallwirtschaftliche und wasserwirtschaftliche Maßnahmen sowie touristische Belange vergrößert.

- 8.2 Zur satzungsmäßig festgehaltenen Erweiterung des Unternehmungsgegenstandes auf abfallwirtschaftliche, wasserwirtschaftliche sowie touristische Belange vertrat der RH die Meinung, daß es der Unternehmung nur schwer möglich sein wird, diese Bereiche streng nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen, vor allem im Hinblick auf eine marktconforme Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

Wirtschaftliche
Entwicklung

9 Ende 1991 faßte die Unternehmung den Baubeschluß für das Kraftwerk Freudenau.

10 Von Ende 1982 bis Ende 1991 investierte die Unternehmung rd 8 343 Mill S. Unter Berücksichtigung des Kostenbeitrages der Republik Österreich von 1 500 Mill S zum Donauausbau sowie der Abschreibungen von insgesamt rd 7 546 Mill S und der Anlagenabgänge verminderte sich das Anlagevermögen um rd 966 Mill S.

11.1 Langfristige Fremdmittel tilgte die Unternehmung im Betrachtungszeitraum in Höhe von rd 14 298 Mill S. Insgesamt nahm sie neues Fremdkapital im Ausmaß von rd 12 652 Mill S auf. Davon entfielen rd 2 381 Mill S auf die Schuldübernahme von der Verbundgesellschaft im Zuge der Kapitalherabsetzung zur Refinanzierung der Kosten der Teilprivatisierung des Verbundkonzerns.

Die Teilprivatisierung führte bei der Unternehmung zu einem Abgang von Eigenmitteln in Höhe von rd 2 921 Mill S, und zwar durch die erwähnte Grundkapitalherabsetzung um 2 500,3 Mill S und die Ausschüttung aufgelöster Rücklagen im Ausmaß von 420,7 Mill S.

11.2 Der RH vermerkte, daß die Schuldübernahme der Unternehmung eine jährliche Kostenbelastung von rd 137 Mill S verursachte bzw eine Erhöhung der spezifischen Stromerzeugungskosten je kWh um etwa 7 % bewirkte.

Als weiterer wirtschaftlicher Nachteil für die Unternehmung war die Verringerung des gewinnberechtigten Eigenkapitals von 6 315 Mill S auf 3 719 Mill S hervorzuheben. Dadurch sank ihr Poolgewinnanteil von 28,9 % auf 20,6 %.

12 An Gewinnen erwirtschaftete die Unternehmung im Betrachtungszeitraum rd 2 346 Mill S. Davon hatte sie etwa 453 Mill S zur Abdeckung von "verlorenen" Projektierungsaufwendungen, vor allem für das Projekt Hainburg, zur Verfügung zu stellen.

13 Im Betrachtungszeitraum hatte die jährliche Stromerzeugung im Bereich der öffentlichen Elektrizitätsversorgung von 37 525 GWh auf 44 951 GWh zugenommen. Im Durchschnitt der letzten Jahre konnten etwa 25 % durch die Stromerzeugung aus Donaukraftwerken abgedeckt werden.

14 Im überprüften Zeitraum hat die Unternehmung nur das Kraftwerk Greifenstein — nach nur knapp 30monatiger Bauzeit — im Jahr 1984 fertiggestellt. Die Baukosten beliefen sich auf rd 8 140 Mill S. Die Engpaßleistung liegt bei 293 MW und das Regelarbeitsvermögen beträgt 1 720 GWh.

Wirtschaftliche Entwicklung

74

15 Während der örtlichen Überprüfung durch den RH befand sich das Kraftwerk Freudenau (Engpaßleistung 172 MW und Regelarbeitsvermögen 1 037 GWh) in Bau. An Baukosten hatte die Unternehmung etwa 12 600 Mill S präliminiert. Die Inbetriebnahme des ersten Maschinensatzes ist für 1. August 1997 vorgesehen.

16.1 Die Stromerlöse (Vergütung gemäß Poolvertrag — ein zwischen der Verbundgesellschaft und den Sondergesellschaften bestehender Kostenerstattungs- und Gewinnverteilungsvertrag —) haben sich von 2 142 Mill S um rd 31 % auf 2 803 Mill S erhöht.

Ab 1988 werden im Rahmen der Jahreskostenvergütung, unabhängig vom Poolergebnis, kalkulatorische Zinsen in Höhe von 4 % des im Betrieb eingesetzten Eigenkapitals vergütet. Ein nach Deckung der Jahreskosten aller Vertragspartner — einschließlich einer Wagnisprämie von 2 % des Stromumsatzes der Verbundgesellschaft — allenfalls verbleibender Überschuß wird im Verhältnis des im Betrieb befindlichen Eigenkapitals der einzelnen Poolpartner aufgeteilt.

Die Unternehmung hat, auch im Sinne der entsprechenden Empfehlungen des RH, motivationsfördernde Änderungen der Gewinnverteilung im Verbundkonzern mitangeregt.

16.2 Nach Ansicht des RH sollte raschest eine die Gesamtwirtschaftlichkeit des Verbundkonzerns fördernde Gewinnverteilung beschlossen werden.

17.1 Nach langwierigen Verhandlungen hat die Unternehmung für das Kraftwerk Freudenau anstelle der von ihr geforderten rd 5 000 Mill S letztlich 1 500 Mill S (knapp 12 % der Gesamtbaukosten) als Baukostenbeitrag der Republik Österreich für Schiffs-, Hochwasserschutz- und Verkehrsmaßnahmen erreicht. Im Zuge der Verhandlungen bezeichnete das BMF die Rechtsgrundlagen der Forderungen der Unternehmung als nachkriegsbedingt und somit als zeitlich überholt.

17.2 Der RH hat bereits in seinem letzten Prüfungsergebnis aus dem Jahr 1981 darauf hingewiesen, daß die von der Unternehmung geforderte und auch international anerkannte Kostenaufteilung zwischen Wasserstraße und Elektrizitätswirtschaft bei Mehrzweckanlagen von 40 : 60 niemals erreicht werden konnte. Damals schwankten die Baukostenzuschüsse der Republik Österreich zwischen 20 % und 33 % der Gesamtbaukosten.

Die nunmehr noch geringere Beteiligung der Republik Österreich von 12 % führt zu entsprechend höheren Belastungen der Stromabnehmer für Maßnahmen der Wasserstraßenerhaltung.

18.1 Der Personalstand (ohne Lehrlinge) der Unternehmung verringerte sich von 1 276 (1982) auf 1 166 (1993) Mitarbeiter.

Der Vorstand der Unternehmung bemühte sich laufend, die Auslastung des Planungs- und Baustabes sicherzustellen. So wurden Projektierungsarbeiten im In- und Ausland übernommen und auch Personal zu anderen Sondergesellschaften abgestellt.

18.2 Der RH hob hervor, daß sich das Beschäftigungsproblem für den Planungs- und Baustab jedoch nach Fertigstellung des Kraftwerkes Freudenau (1997) erneut verschärfen wird.

19.1 Ende 1992 erfolgte die Gründung der rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Donaukraft Wasserbauengineering und Consulting GesmbH zur langfristigen Sicherung der Arbeitsplätze des Planungs- und Baustabes; deren Geschäftsanteile werden zur Gänze von der überprüften Unternehmung gehalten, die sich auf die Aufgaben einer Produktionsgesellschaft zurückziehen soll.

19.2 Der RH begrüßte die rechtliche und wirtschaftliche Ausgliederung des Planungs- und Baustabes sowie die sich wahrscheinlich erst mittel- bis langfristig ergebende wirtschaftliche Unabhängigkeit der Engineering-Tochtergesellschaft. Auf diese Weise ließe sich das jahrzehntelang aufgebaute und auch international anerkannte, ausgezeichnete Know-how erhalten.

Die Stromerzeugungskosten aus den Donaukraftwerken könnten dann langfristig durch eine personell knapp besetzte Produktionsgesellschaft entsprechend abgesenkt werden.

**Unternehmens-
politik**

20.1 Die künftige Unternehmenspolitik wird durch folgende wirtschaftliche, technische und ökologische Veränderungen bestimmt:

(1) Die Organe der EU überlegen derzeit eine Neuordnung der Märkte für leitungsgebundene Energieträger.

(2) Dem ständig steigenden Umweltbewußtsein der Bevölkerung ist sowohl bei bestehenden als auch bei allfälligen neuen Kraftwerken verstärkt Rechnung zu tragen.

(3) Zur Verbesserung des gesamten Energiekreislaufes kann die Unternehmung durch Optimierung des Kraftwerkseinsatzes und durch Wirkungsgradverbesserungen bei bestehenden Anlagen einen erwähnenswerten Beitrag leisten.

(4) Die Auslastung der Tochtergesellschaft Donaukraft Wasserbauengineering und Consulting GesmbH wäre künftig durch verstärkte Hereinnahme von Fremdaufträgen sicherzustellen.

20.2 Nach Auffassung des RH war sich die Unternehmung der angesprochenen Problemkreise bewußt, nahm diese als Managementherausforderung an und hat teilweise bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

76

Organisation

- 21.1 Die Aufbauorganisation der Unternehmung umfaßte bis zum Jahr 1992 2 Vorstandsbereiche, 8 bzw vorübergehend 9 Hauptabteilungen und im Durchschnitt rd 55 Abteilungen und Referate. Die Höchstanzahl an Organisationseinheiten wurde im Jahr 1989 mit insgesamt 66 erreicht.

Im März 1992 wurde ein neuer Organisationsplan in Kraft gesetzt, der durch Zusammenlegung von Hauptabteilungen bzw Abteilungen und Referaten eine deutliche Verringerung der Organisationseinheiten, und zwar von 8 auf 5 Hauptabteilungen und von zuletzt 50 Abteilungen und Referaten auf 34 bewirkte.

- 21.2 Der RH bemängelte die über Jahre hindurch schwerfällige und kostenintensive Organisationsstruktur und die zu hohe Leitungsspanne sowie die 15 Doppelbesetzungen von leitenden Arbeitsplätzen. Obgleich die Unternehmung im Jahr 1992 eine Straffung ihrer Organisation erreichte, wurde eine weitere Herabsetzung von Organisationseinheiten verabsäumt.
- 21.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei eine weitere Straffung wegen der zu erwartenden Vorschläge aufgrund der Gemeinkostenwertanalyse zurückgestellt worden.*

- 22.1 Die Unternehmung nahm von 1983 bis 1992 rd 30 Organisationsänderungen in den Bereichen der Hauptabteilungen, Abteilungen und Referate vor, die teilweise nicht dem aufgabenspezifischen oder betriebsnotwendigen Bedarf entsprachen. So wurde beispielsweise die 1987 gegründete Hauptabteilung "Liegenschaft, Ökologie und Stauraumerhaltung" nach drei Jahren wieder aufgelöst.

Andererseits verfügte die Unternehmung über keine Organisationseinheit zur bereichsübergreifenden Koordination und Straffung der Arbeitsabläufe.

- 22.2 Der RH kritisierte, daß zahlreiche organisatorische Umstrukturierungen teils sachlicher Begründungen entbehrten und teils auf personellen Präferenzen beruhten.

Er empfahl die Schaffung einer für Organisationsangelegenheiten zuständigen Stelle. Weiters sollten ein Stellenplan und ein Organisationshandbuch erarbeitet werden.

- 22.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sich ihre Aufgabenstellung von 1983 bis 1992 mehrfach sprunghaft geändert. Sie werde eine Stelle mit Organisationsangelegenheiten betrauen und einen Stellenplan erarbeiten. Ein Organisationshandbuch stünde vor seiner Vollendung.*

Harmonisierungs- bestrebungen und Gemeinkosten- wertanalyse

- 23 Die stark abnehmende Bautätigkeit am Kraftwerkssektor und die sich daraus ergebende Umwandlung der Sondergesellschaften in Betriebsgesellschaften veranlaßten die Verbundgesellschaft bereits 1988 zu einer Untersuchung über die "Harmonisierung der Personalstände des Verbundkonzerns für Aufgaben als Betriebsgesellschaften". Hierbei nahm sie an, daß keine neuen Kraftwerke und Anlagen geplant und errichtet würden. Aufgrund von Kennzahlen, einheitlichen Organisationsstrukturen und umfangreichen konzerninternen und -externen Vergleichen wurden Soll-Personalstände sowohl für die Betriebe als auch die Hauptverwaltungen der einzelnen Sondergesellschaften ermittelt.

**Harmonisierungsbestrebungen
 und Gemeinkostenwertanalyse**

77

- 24.1 Das in den Pool-Konferenzen beschlossene Konzept mit den Plangrößen zeigte für die Unternehmung ein Einsparungspotential von rd 250 Dienstnehmern auf, das waren mehr als 20 % der Ende 1991 beschäftigten 1 149 Mitarbeiter.

Die Ansätze zur Personalharmonisierung wurden wegen des im Dezember 1990 an die Verbundgesellschaft erlassenen Preisbescheides vorläufig eingestellt, welcher die Durchführung einer konzernweiten Organisationsanalyse durch eine externe Beratungsunternehmung bzw eine Verringerung des Personalstandes um mindestens 10 % bis 1995 vorschrieb.

Das nach den Grundsätzen der Gemeinkostenwertanalyse abgewickelte Verfahren der Beratungsunternehmung war bis zum Ende der örtlichen Gebarungsüberprüfung im Dezember 1992 noch nicht abgeschlossen.

Grundsätzlich wurden jedoch Kündigungen ausgeschlossen; Personaleinsparungen sollten nur im Wege des natürlichen Abganges erfolgen.

- 24.2 Der RH vermißte bei der überprüften Unternehmung unmittelbar anknüpfende strukturelle und personelle Konsequenzen und bemängelte das Fehlen von konkreten Zeit- und Umsetzungsplänen zur Erreichung der fixierten Soll-Personalstände.
- 24.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung bewege sie sich nunmehr grundsätzlich auf die — allerdings noch nicht endgültig festgelegten — Zielvorgaben der Harmonisierungsstudie zu. Außerdem müsse sie auf arbeitsrechtliche Belange und die Konzernpersonalpolitik Rücksicht nehmen.*

Kraftwerksbetrieb

- 25 Ende 1991 wiesen die Betriebsdirektion, die in vier Werksgruppen zusammengefaßten acht Kraftwerke, der Baggerbetrieb und die Lehrwerkstätte einen Personalstand von 721 Mitarbeitern, einschließlich 49 Lehrlingen, auf. Gegenüber 1985 bedeutete dies eine Zunahme um 49 Dienstnehmer (rd 8 %), obwohl seither kein Kraftwerk in Betrieb gegangen war.
- 26.1 Der Personalstand der Laufkraftwerke an der Donau wird durch das direkte Betriebspersonal und den Spitzenbedarf für Anlagenrevisionen bestimmt. Die im Zuge der Harmonisierungsstudie ermittelten Mindestpersonalerfordernisse für alle acht Kraftwerke beliefen sich auf 476 Mannjahre (ohne Baggerbetrieb, Fernmeldereferat und Lehrwerkstätte). Ein Vergleich mit dem Personalstand Ende 1991 zeigte im Betriebsbereich ein Einsparungspotential von 87 Dienstnehmern oder rd 15 % auf. Allerdings hat später die Verbundgesellschaft den weiteren Harmonisierungsbestrebungen eine Doppelbesetzung der Kraftwerke zugrundegelegt.
- 26.2 Der RH bemängelte, daß die überprüfte Unternehmung im Betrachtungszeitraum auf dem Personalsektor des Kraftwerksbetriebes nur eingeschränkten Reformwillen bekundet und auf mögliche Rationalisierungsmaßnahmen mit Hilfe moderner, den hohen technischen Entwicklungsgrad widerspiegelnder Betriebskonzepte weitgehend verzichtet hatte. Er empfahl folgende Einsparungsmaßnahmen:

Kraftwerksbetrieb**78**

(1) Die Doppelbesetzungen der Kraftwerke wären nach entsprechender technischer Ausstattung der leittechnischen Einrichtungen und persönlichen Sicherheitseinrichtungen auf Ein-Mann-Schichtbesetzung je Kraftwerk umzustellen.

(2) Die Unternehmung sollte im Kraftwerksbetrieb einen höheren Automatisierungsgrad anstreben und die vier Werksgruppen auf drei verringern.

(3) Um den Anteil der Eigenleistungen zu verringern sowie vorübergehende Arbeitslastspitzen mit Hilfe von Fremdleistungen abzudecken, wären mit einschlägigen Lieferanten pönalisierte Service- und Wartungsverträge abzuschließen.

(4) Die — im Vergleich mit ausländischen Energieversorgungsunternehmen — kurzen Revisions- und Wartungsintervalle wären auf mögliche Verlängerungen zu untersuchen bzw sollte die Unternehmung auf eine zustandsorientierte Instandhaltung ("verdünnte Revision") übergehen.

(5) Das stark ausgeprägte Autarkiedenken der Werkstätten und Nebenbetriebe wäre zurückzudrängen.

(6) Der mit hohen Ausstattungserfordernissen verbundene Bagger- und Schiffahrtsbetrieb wäre durch Fremdleistungen zu ersetzen, weil die hohen jährlichen Aufwendungen (1991 insgesamt rd 64 Mill S) für Personal und technisches Gerät sowie ein im Vergleich zu privaten Anbietern entsprechend hoher m³-Preis für Baggergut auch mittelfristig keinen wirtschaftlichen Baggerbetrieb erwarten lassen.

26.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung bemühe sie sich laufend um Einsparungen auf dem Personalsektor. Die Doppelbesetzungen in den Kraftwerken würden weiter auf ihre Sinnhaftigkeit unter Berücksichtigung der Betriebsrisiken untersucht und die Automatisierung vorangetrieben werden. Der Werkstätdienst sowie die Nebenbetriebe wären im Zusammenhang mit der Harmonisierung sicherlich einzuschränken; der Baggerbetrieb würde auf weitere Einsparungen hin untersucht werden.*

**Wasserstraßen-
direktion**

27.1 Im Jahr 1989 erteilte der Bundesminister für wirtschaftliche Angelegenheiten den Auftrag, die Möglichkeiten der Ausgliederung von Aufgabebereichen der Wasserstraßendirektion aus dem öffentlichen Dienst auszuarbeiten. Hiebei sollten die hoheitlichen Aufgaben sichergestellt und die operativen Aufgaben der Wasserstraßendirektion der überprüften Unternehmung übertragen werden.

Das von der Unternehmung hierfür ausgearbeitete Konzept zeigte mögliche Synergieeffekte auf. Es sah jedoch eine Kostentragungspflicht der Republik vor, sofern die Unternehmung Anlagevermögen und Personal übernehmen müßte. Die Unternehmung schätzte einen Bedarf von rd 150 Mitarbeitern für die Besorgung der zusätzlichen Aufgaben sowie ein Rationalisierungspotential von rd 75 % oder rd 450 Dienstnehmern bei der Wasserstraßendirektion.

Letztlich wurde der operative Teil der Wasserstraßendirektion jedoch in die zur Gänze dem Bund gehörende Österreichische Donau-Betriebs AG ausgegliedert.

- 27.2 Der RH wies darauf hin, daß die — trotz teilweiser überschneidender Aufgaben und etlicher Doppelgleisigkeiten zwischen Wasserstraßendirektion und Unternehmung — vom volkswirtschaftlichen Standpunkt sinnvolle Konzentration der Aufgabenerfüllung und der Verantwortung nicht zustande gekommen war. Dadurch konnten weder auf dem Personalsektor noch bei der Auslastung des beiderseitig vorhandenen Geräteparks spürbare Rationalisierungen erzielt werden.
- Lehrwerkstätte**
- 28.1 Im Jahr 1983 nahm die Unternehmung die um 20 Mill S errichtete Lehrwerkstätte in Ybbs in Betrieb. Mit diesem zentralen Ausbildungszentrum für 32 Lehrlinge wollte sie einerseits einen Beitrag zur Verbesserung des Lehrstellenangebotes leisten und andererseits selbst über gut ausgebildete Betriebselektriker und Maschinenschlosser verfügen.
- Die Unternehmung nahm in der Vergangenheit rd die Hälfte der 74 ausgebildeten Lehrlinge in den eigenen Betrieben auf. Künftig beabsichtigt sie, Lehrlinge erst nach einigen Praxisjahren bei anderen Dienstgebern wieder einzustellen.
- 28.2 Der RH hielt die Fortführung des Lehrbetriebes unter den gegebenen Voraussetzungen und unter Berücksichtigung der jährlichen Kosten von mehr als 16 Mill S für wirtschaftlich nicht vertretbar. Er empfahl daher, entsprechende Kostenbeteiligungen (beispielsweise der Industrie oder des Gewerbes) zu erschließen oder die Lehrwerkstätte aufzugeben.
- Personalstand**
- 29 Ende 1991 beschäftigte die Unternehmung 1 149 Mitarbeiter (ohne Lehrlinge). Dies bedeutete gegenüber 1983 eine Verringerung des Personalstandes um 127 Mitarbeiter (rd 10 %). Im Vergleich zu dem während der Bauphase beim Kraftwerk Greifenstein verzeichneten Höchststand von 1 339 Dienstnehmern im Jahr 1984 sank die Beschäftigtenanzahl um 190 Mitarbeiter (rd 15 %).
- 30.1 In den Kraftwerksbetrieben der Unternehmung erhöhte sich der Personalstand (ohne Lehrlinge), hauptsächlich aufgrund der Inbetriebnahme des Kraftwerkes Greifenstein und der Lehrwerkstätte, von 522 (1983) auf 633 Dienstnehmer (1991).
- 30.2 Der RH wies darauf hin, daß sich in den Kraftwerksbetrieben die verbleibenden Personalanteile aus dem Bausektor als Personalreserven niedergeschlagen hatten. Diese wurden zu Eigenfertigungen bzw –leistungen gegenüber wirtschaftlicheren Fremdvergaben herangezogen.
- 30.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre ein Großteil des Projektierungs-, Planungs- und Bauleitungspersonals durch die Beschäftigung beim Kraftwerksprojekt Nagymaros finanziert worden. Dadurch hätte der österreichische Stromabnehmer keine Kostenbelastung zu tragen gehabt.*
- 31.1 In der Hauptverwaltung ging die Arbeitnehmeranzahl von 766 (1983) auf 516 Mitarbeiter (1991) zurück. Ausschlaggebend hierfür war vor allem die Einstellung des Kraftwerksausbaues in Hainburg im Jahr 1985.

Personalstand**80**

31.2 Der RH ortete jedoch folgendes Rationalisierungspotential im Bereich der Hauptverwaltung:

(1) Neben der seit Ende 1992 vorgenommenen Verselbständigung der Planungs- und Baustäbe im Ausmaß von 152 Mitarbeitern in der Engineering-Tochtergesellschaft sollte die Anzahl der Organisationseinheiten auf unter 20 verringert werden.

(2) Ferner würde die Betrauung der Hauptabteilungsleiter gleichzeitig auch mit der Führung einer Abteilung, die Beseitigung der weitverbreiteten Doppelbesetzungen von Leitungspositionen sowie die Verringerung der überhöhten Mitarbeiterstäbe in einzelnen Abteilungen zu einer schlagkräftigeren Organisationsstruktur führen.

(3) Weiters lag im Jahr 1991 die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter in der Hauptverwaltung mit knapp 160 Tagen rd ein Viertel unter der zu erwartenden Arbeitszeit. Zurückzuführen war dieser Verlust von rd 120 Mannjahren auf die hohen Krankheitstage (rd 18 je Dienstnehmer), die ausgeprägte Reisetätigkeit (rd 26 Arbeitstage je Dienstnehmer) und auf den Ausgleich von Zeitguthaben aus der Einarbeitung von Tagen aufgrund der Arbeitszeitverkürzung und der Gleitzeitregelung (insgesamt rd 13 Arbeitstage je Dienstnehmer).

31.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung strebe sie eine Verringerung auf etwa 15 Organisationseinheiten an. Die Hauptabteilungen hätte sie ab Juli 1993 aufgelassen.*

32 Langfristig hielt der RH bei der Unternehmung eine gesamte Personaleinsparung von etwa 25 % — bezogen auf den Personalstand Ende 1991 — für verwirklicht, wobei zwischenzeitlich allerdings ein Teil dieser Verringerung bereits durch die Ausgliederung von Arbeitnehmern in die Tochtergesellschaft Donaukraft Wasserbauengineering und Consulting GesmbH erfolgte.

Personalaufwand

33 Der gesamte Personalaufwand der Unternehmung (einschließlich gesetzlicher Sozialabgaben, Abfertigungen und Pensionsleistungen) betrug rd 883 Mill S (1991). Der durchschnittliche Jahresbezug eines Angestellten betrug rd 566 000 S und übertraf das durchschnittliche Einkommen der Industriebeschäftigten um mehr als 70 %. Gegenüber den Vergleichswerten des Jahres 1985 stieg die Kopfquote um rd 26 %. Allerdings beliefen sich die kollektivvertraglichen Erhöhungen im selben Zeitraum auf rd 32 %.

34.1 Neben den vergleichsweise höheren Tarifansätzen des Kollektivvertrages waren folgende Faktoren für das hohe Einkommensniveau bei der Unternehmung maßgebend:

(1) Das — allerdings für ab 1984 eingetretene Arbeitnehmer nicht mehr geltende — Bezugsschema ermöglichte Überzahlungen von bis zu 50 % gegenüber dem Kollektivvertrag.

(2) Die arbeitnehmerfreundliche Einstufungspraxis der Unternehmung bewirkte, daß rd 250 Dienstnehmer in den höchsten Verwendungsgruppen für leitende Funktionen eingereiht waren.

(3) Die Überstunden und Überstundenpauschalien von rd 36 Mill S (1991) waren — trotz eines Rückganges um rd 16 % gegenüber 1985, jedoch bei einer nahezu gleichbleibenden Kopfquote — eine erwähnenswerte finanzielle Belastung für die Unternehmung.

(4) Das Ausmaß der zusätzlich zu den Grundbezügen und den gesetzlichen Sonderzahlungen anfallenden Leistungen betrug im Jahr 1991 rd 160 Mill S oder etwa ein Viertel der Gesamtbezüge.

34.2 Der RH verwies auf das weiterhin hohe Einkommensgefüge. Allerdings räumte er ein, daß die Unternehmung in den letzten Jahren bestrebt war, den Personal- und Sozialaufwand laufend zu verringern.

Zusätzlich empfahl der RH noch folgende Maßnahmen:

(1) Personalverringering durch weitere Straffung der Organisationseinheiten und Einschränkung der Funktionsträger;

(2) restriktivere Einstufungs- und Umstufungspolitik;

(3) Einführung leistungsorientierter Bezugskomponenten;

(4) Absenkung des hohen Überstundenaufwandes, vor allem bei den Führungskräften;

(5) Verringerung bzw Abschaffung von Zulagen und freiwilligen Sozialleistungen.

34.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei sie weiterhin bemüht, ihren Sparkurs fortzusetzen. Im übrigen halte sie sich an die konzerneinheitlichen Richtlinien.*

Freiwilliger Sozialaufwand

35.1 Der freiwillige Sozialaufwand der Unternehmung betrug rd 167 Mill S. Hievon entfielen, nach Abzug der Leistungen für die Pensionisten von rd 99 Mill S, auf die aktiven Dienstnehmer (ohne Lehrlinge) rd 68 Mill S bzw rd 59 000 S je Kopf.

35.2 Der RH wies darauf hin, daß sich zwar der absolute Wert für die aktiven Dienstnehmer im Vergleich zum Jahr 1985 um rd 18 % verringert hatte, jedoch im Vergleich zur österreichischen Industrie noch immer ein großer Unterschied bestand.

Der RH empfahl folgende Einsparungsmaßnahmen:

(1) Von den Dienstnehmern sollten angemessene Beitragsleistungen für die Kranken- und Unfallversicherungen, die Benützung von Sport- und Freizeitanlagen und die Inanspruchnahme der Werksverpflegung eingefordert werden.

Freiwilliger Sozialaufwand

82

(2) Die Veräußerungen von Werkswohnungen wären zügig voranzutreiben; der Verkauf der beiden Urlaubsheime in Kleinarl und Kitzbühel (Gebärungsabgang 1991 insgesamt rd 1,6 Mill S) sollte erwogen werden.

(3) Die vertraglichen und freiwilligen Firmenpensionszuschüsse sollten durch Beiträge der Begünstigten abgestützt werden. Erwähnenswert war, daß 61 Sondervertragsinhaber einen durchschnittlichen Jahrespensionszuschuß von rd 700 000 S je Kopf erhielten.

35.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung bemühe sie sich laufend um Einsparungen beim freiwilligen Sozialaufwand. Durch die rechtsverbindlichen Ansprüche der Dienstnehmer verfüge sie jedoch nur über einen beschränkten Handlungsspielraum.*

Wohnungswesen

36.1 Anfang 1993 verfügte die Unternehmung über insgesamt 164 Dienstwohnungen. Etwa 33 % hievon wurden aus betriebsnotwendigen Überlegungen gehalten. Im Jahr 1991 erfolgte die Einführung von Pauschalmietten in Höhe des jeweils gültigen steuerlichen Sachbezugswertes. Allerdings wurde gleichzeitig auch den Mietern ein Wohnungsgeld zuerkannt, das die Unternehmung mit jährlich rd 700 000 S belastete.

Als Folge des 1991 im Aufsichtsrat gefaßten Beschlusses auf Verkauf von Dienstwohnungen konnten bis Mitte des Jahres 1992 bereits rd 20 % der Wohneinheiten veräußert werden.

Ohne Berücksichtigung der Verkaufserlöse hätte die Unternehmung 1991 aus dem Wohnungswesen einen Gebarungsabgang von 5 Mill S zu tragen gehabt.

36.2 Der RH anerkannte die bisherigen Bemühungen zur Verringerung des Aufwandes für die Wohnungsfürsorge. Er hob jedoch die Notwendigkeit einer verstärkten Weiterführung der begonnenen Veräußerungen hervor.

Weiters empfahl er, den "betriebsnotwendigen" Wohnungsbestand auf die tatsächlich betrieblich erforderliche Anzahl zurückzuführen.

Schließlich bemängelte er, daß nunmehr auch den Inhabern von Dienstwohnungen ein in der Betriebsvereinbarung nicht vorgesehenes Wohnungsgeld zuerkannt worden war.

36.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung werde sie im Zuge der Rationalisierungsbestrebungen an den Kraftwerksstandorten auch die Anzahl der betriebsnotwendigen Wohnungen überprüfen.*

Die Mieten für die Dienstwohnungen würden etwa den ortsüblichen Mietzinsen entsprechen. Daber hätte sie aus Gleichbehandlungsgründen aller Dienstnehmer auch den Dienstwohnungsbenützern das Wohnungsgeld gewährt.

**Eigentumsver-
hältnisse an den
Kraftwerksanlagen**

- 37.1 Die Unternehmung betrieb insgesamt acht Kraftwerke an der österreichischen Donaustrecke. Bei diesen von ihr errichteten Kraftwerksanlagen befinden sich die Wehr- und Schleusenanlagen ausschließlich auf Grundstücken der Republik Österreich. Auch die Krafthäuser der Staustufen Aschach, Ottensheim-Wilhering, Wallsee-Mitterkirchen und Ybbs-Persenbeug wurden auf Grundstücken der Republik Österreich errichtet. Lediglich die Krafthäuser der Kraftwerke Abwinden-Asten, Melk, Altenwörth und Greifenstein stehen auf gesellschaftseigenen Grundstücken.

Die Unternehmung hat es in den letzten vier Jahrzehnten unterlassen, ausreichende, die eigenen Ansprüche sichernde vertragliche Regelungen für diese weitreichenden Inanspruchnahmen fremden Grundes zu treffen.

- 37.2 Der RH empfahl daher der Unternehmung, die Eigentumsverhältnisse an sämtlichen Kraftwerksanlagen verbindlich zu klären und für eine grundbücherliche Sicherstellung ihrer Rechte zu sorgen.
- 37.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie angenommen, außerbüchlicher Eigentümer sämtlicher Kraftwerksanlagen zu sein. Sie werde jedoch diese Rechtsfrage klären.*

**Kraftwerksausbau
und Kraftwerks-
verbesserungen**

- 38.1 Im Jahr 1987 hat die Unternehmung aufgrund von Hauptversammlungsbeschlüssen Machbarkeitsstudien für den weiteren Donauausbau östlich von Wien ausgearbeitet. Der Bericht, der sowohl die Einstufenlösung Engelhartstetten als auch die Zweistufenlösung Wildungsmauer/Wolfsthal-Bratislava II beinhaltet, wurde im März des Jahres 1989 dem BMWA übergeben. Die Entscheidung wurde bis zur Vorlage der Ergebnisse der Nationalparkplanung Donau-March-Thaya-Auen zurückgestellt.

- 38.2 Der RH wies darauf hin, daß im Sinne einer optimalen volkswirtschaftlichen Zielerreichung ein Konsens anzustreben wäre, der sowohl Naturschutzanliegen als auch den Bedürfnissen der Schifffahrt und der Elektrizitätswirtschaft gerecht wird.

- 39.1 Im Dezember 1992 faßte der Aufsichtsrat den Beschluß auf Einbau eines siebenten Maschinensatzes im Zusammenhalt mit einer Gesamtmodernisierung des rd 35 Jahre alten Donaukraftwerkes Ybbs-Persenbeug. Mit Investitionen von 946 Mill S (Preisbasis Oktober 1992) kann durch eine Wirkungsgradverbesserung und Erhöhung der Ausbauwassermenge ein beträchtlicher Energiegewinn (Mehrerzeugung von 76 GWh, Erhöhung der Engpaßleistung um 33 MW) und eine Verringerung der Energieverluste erzielt werden.

- 39.2 Der RH hob positiv die angestrebte Verbesserung beim Kraftwerk Ybbs-Persenbeug hervor und unterstrich die energiewirtschaftliche Bedeutung dieses Vorhabens auch wegen der großen Widerstände gegenüber neuen Kraftwerksprojekten.

Gleichzeitig regte er an, auch die übrigen Donaukraftwerke im Hinblick auf mögliche Verbesserungsmaßnahmen zu untersuchen, um eine bessere Energienutzung zu gewährleisten.

84

Kraftwerksprojekte

- Nagyvaros 40 Im Mai 1986 wurde die Unternehmung im Rahmen eines Generalunternehmervertrages von einer ungarischen Unternehmung mit der Projektierung, Ausführung und Inbetriebnahme des Donaukraftwerkes Nagyvaros beauftragt. Die Finanzierung der Errichtungskosten des Kraftwerkes — 5 750 Mill S als veränderlicher Pauschalpreis auf Preisbasis Oktober 1984 — sollte durch ungarische Stromlieferungen erfolgen.

Nach rd 27monatiger Bauzeit wurde der Generalunternehmervertrag seitens des Auftraggebers aufgrund einer Entscheidung des ungarischen Parlaments mit Wirkung vom November 1989 aufgekündigt.

Die Unternehmung konnte das Projekt Nagyvaros nach der mit dem Auftraggeber und mit den Subunternehmungen erzielten Einigung über die Entgeltansprüche mit einem für sie vorteilhaften Ergebnis abschließen.

- Hainburg 41 Im Dezember 1984 erteilte das BMLF die wasserrechtliche Bewilligung für das Donaukraftwerk Hainburg. Die Widerstände gegen die Rodungen und Schlägerungen des beanspruchten Waldbestandes sowie die vom Verwaltungsgerichtshof zuerkannte aufschiebende Wirkung der Beschwerde gegen den Wasserrechtsbescheid führten Anfang des Jahres 1985 zur Einstellung aller Baumaßnahmen. Der endgültige Abschluß aller Investitionen für das erwähnte Projekt erfolgte durch Eigentümerweisung in der Hauptversammlung vom Juli 1987.

Insgesamt hat die Unternehmung für die Planung und Projektierung des Projektes Hainburg mehr als 400 Mill S aufgewendet.

- Freudenau 42 Im Herbst 1992 nahm die Unternehmung die Bauarbeiten beim Kraftwerk Freudenau auf. Vorausgegangen waren langjährige umfangreiche Untersuchungen über die mit der Staustufe in Verbindung stehenden wasserwirtschaftlichen, städtebaulichen und ökologischen Probleme.

Die lange Vorlaufzeit und der große Planungsaufwand schlugen sich in den hohen Projektierungskosten von insgesamt rd 900 Mill S (rd 7 % der voraussichtlichen Gesamtinvestitionen) nieder, während die Projektierungskosten bei dem im Jahr 1984 in Betrieb genommenen Kraftwerk Greifenstein lediglich rd 1 % der Gesamtbaukosten betragen hatten.

- 43.1 Gemäß einer Vereinbarung vom November 1985 hat die Unternehmung die ARGE Donaukraftwerke Greifenstein–Hainburg, die schon zuvor sechs Donaukraftwerke errichtet hatte, zur Vorlage eines Angebotes für das Kraftwerk Freudenau eingeladen.

Dessenungeachtet schrieb die Unternehmung die Bauarbeiten für das Hauptbauwerk im Wege eines offenen Verfahrens aus. Die im Juli des Jahres 1992 erfolgte Vergabe für die erwähnten Arbeiten verzeichnete gegenüber dem Erstangebot der mit der Ausführung der Arbeiten überwiegend betrauten ARGE eine Einsparung von rd 722 Mill S bzw bei einem Vergleich auf derselben Preisbasis von mehr als 800 Mill S oder rd 25 %.

- 43.2 Der RH hob die durch die Ausnutzung des öffentlichen Wettbewerbes erzielte beträchtliche Kostenersparnis hervor und begrüßte den — im Sinne mehrfacher Empfehlungen des RH — getroffenen Entschluß der Unternehmung, vom langjährig geübten, wettbewerbseinschränkenden Anhängerverfahren abzugehen.

Energiesparen und andere erneuerbare Energiequellen

- Energiesparen 44.1 In den Kraftwerken der Unternehmung wird für die Heizung der Krafthäuser und Bürogebäude die Maschinenabwärme herangezogen. Dadurch können jährlich durchschnittlich rd 5,5 Mill kWh an Primärenergie substituiert werden.

- 44.2 Der RH anerkannte die Bemühungen der überprüften Unternehmung zur sinnvollen Nutzung der Generatorabwärme.

- Fernwärmeversorgung 45.1 Mit dem Projekt der Fernwärmeversorgung für die Gemeinden Aschach und Hartkirchen verfolgte die Unternehmung eine doppelte Zielsetzung. Zum einen sollte durch die schadstoffarme Verfeuerung des bei den acht Donaukraftwerken geborgenen Schwemmhholzes eine umweltschonende Entsorgung des etwa 12 000 m³ umfassenden Schwemmgutes erreicht werden. Zum anderen sollten die genannten Gemeinden über ein dichtes Fernwärmenetz mit sauberer Energie versorgt werden.

(1) Für die Errichtung und den Betrieb des Fernwärmeverteilnetzes einschließlich der administrativen Abwicklung des Fernwärmeverkaufes wurde 1989 die Donaukraft-Wärme-Aschach-GesmbH gegründet.

(2) Für die Wärmeerzeugung selbst war die überprüfte Unternehmung verantwortlich.

(3) Die Investitionen für die Schwemmholzentsorgung und -verwertung beliefen sich auf über 64 Mill S und überstiegen die der Planung zugrundeliegenden Kosten um rd 38 %.

(4) Durch die wesentliche Erweiterung des ursprünglich projektierten Fernwärmenetzes erhöhten sich die geschätzten Projektkosten um rd 137 % auf insgesamt rd 60 Mill S.

Weitere 15 Mill S entfielen auf zwei Elektroheizkessel und die Wärmepumpenanlage.

Die gesamten Investitionskosten beliefen sich daher auf rd 140 Mill S.

- 45.2 Der RH würdigte die auch von einer hohen Öffentlichkeits- und Werbewirkung gekennzeichneten Aktivitäten der Unternehmung auf dem Gebiet der alternativen Energienutzung, mit denen sie nicht nur ihre technische Kompetenz, sondern auch ihr Know-how im Bereich des neuen Geschäftszweiges bewiesen hatte.

Der RH verwies jedoch kritisch auf die offensichtliche Unterschätzung der Investitionskosten und der Anschlußbereitschaft der Fernwärmekun-

Energiesparen und andere erneuerbare Energiequellen

86

den. Der Netzvergrößerung von 7 auf 17,5 km stand ein Absinken der Anschlußdichte von 45 auf 29 Anschlüsse/km gegenüber. Daher verschlechterte sich die Wirtschaftlichkeit dieses Pilotprojektes.

- 46.1 Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung für 1991 bis 2005 ergab unter Zugrundelegung des geltenden Wärmetarifs von durchschnittlich 61 g/kWh einen negativen Kapitalwert von rd 16,5 Mill S. Dies entsprach einem annuitätenmäßig gerechneten Verlust je erzeugter kWh von 9,9 g.
- 46.2 Der RH hielt eine nachhaltige Ergebnisverbesserung im wesentlichen durch eine Vollversorgung aller Anschlußinhaber für möglich, zumal Ende 1992 lediglich rd 56 % von ihnen Fernwärme bezogen.

Ferner sollte raschest die Verrechnung eines marktkonformen Wärme-preises angestrebt werden.

- 46.3 *Die Unternehmung räumte in ihrer Stellungnahme ein, bei der Festlegung des Fernwärmernetzes von zu optimistischen Voraussetzungen ausgegangen zu sein. Aufgrund von — weiter anhaltenden — Bemühungen um eine Absatzsteigerung wären Ende 1993 die tatsächlichen Fernwärmebezieher auf rd 68 % angestiegen. Kostendeckende Wärmepreise könnten aufgrund des niedrigen Energiepreisniveaus und der amtlichen Preisregelung für Fernwärme derzeit nicht erzielt werden. Durch den äußerst umweltfreundlichen Verbrennungsprozeß hätte eine deutliche Verbesserung der Immissions-situation in den beiden Gemeinden erreicht werden können.*

- Öffentlichkeitsarbeit 47.1 Der Vorstand der Unternehmung setzte im Jahr 1987, nicht zuletzt aufgrund der durch die Auseinandersetzungen um das Kraftwerksprojekt Hainburg negativ beeinflussten Imagewerte, ein Corporate Identity-Projektteam unter Führung eines externen Beraters ein. Die Ziele des Projektes waren die Entwicklung eines neuen Unternehmungsleitbildes und eines zielführenden Kommunikationskonzeptes.

Entsprechend den erarbeiteten Konzepten erfolgte ab Beginn des Jahres 1988 eine schrittweise Umsetzung der erstatteten Vorschläge.

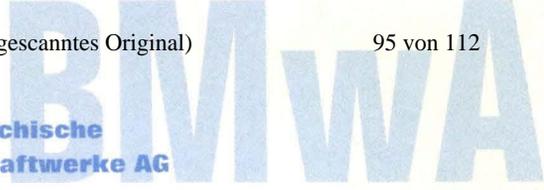
Über die mit der Projektausführung aufgelaufenen Kosten waren bei der Unternehmung keine aussagekräftigen Angaben verfügbar.

- 47.2 Der RH nahm die von der Unternehmung gesetzten Maßnahmen auf dem Gebiet der Öffentlichkeitsarbeit zur Kenntnis. Er bemängelte jedoch die schleppende Umsetzung der Konzepte, da das bereits fast sechs Jahre laufende Projekt bis zur Beendigung der örtlichen Gebarungsüberprüfung noch immer nicht zur Gänze verwirklicht worden war.

Er regte daher an, die noch offenen Vorhaben, wie beispielsweise die Erstellung eines Corporate Design-Handbuches, die Schaffung eines verbindlichen Unternehmungsleitbildes sowie die zusammenfassende Darstellung der Maßnahmen für ökologische Betriebsführung als Vorstufe einer allfälligen Ökologiebilanz ehestmöglich zu beenden.

Kritisch vermerkte der RH, daß der Unternehmung die Kosten des Projektes nicht bekannt waren.

Öffentlichkeitsarbeit


 Österreichische
Donaukraftwerke AG

87

47.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würden die ausstehenden Vorarbeiten fertiggestellt. Eine Zuordnung der Kosten auf eine eigene Kostenstelle für diese Projekte hätte nicht stattgefunden.*

48.1 Die Aufwendungen der Unternehmung für die Öffentlichkeitsarbeit stiegen von rd 12 Mill S (1986) auf je rd 30 Mill S (1988 und 1989) und sanken wieder auf rd 18 Mill S (1991). Hierzu kamen die einschlägigen Aufwendungen für das Kraftwerk Freudenau (rd 60 Mill S bis zum Jahr 1991).

Obwohl die Unternehmung im April 1987 eine eigene, neun Mitarbeiter umfassende Presse- und Kommunikationsabteilung errichtet hatte, beauftragte sie daneben wiederholt Werbeagenturen mit der Durchführung spezieller Aufgaben. So bezahlte sie beispielsweise von Juli 1989 bis Juni 1991 rd 1,5 Mill S an Beratungskosten an eine Werbegesellschaft, die jeweils monatlich Tätigkeitsberichte vorzulegen hatte.

48.2 Der RH vermerkte kritisch den hohen Aufwand der Unternehmung für Sympathie- und Vertrauenswerbung sowie für Pressearbeit (zB Anmietung zweier Hubschrauber um rd 77 000 S aus Anlaß einer Pressekonferenz). Seiner Ansicht nach hätte auch ein entsprechend sparsamerer Mitteleinsatz einen zufriedenstellenden Effekt und eine ausreichende Vertrauensbasis erzielen können.

Ferner hielt er die Heranziehung von Beratungs- und Werbeunternehmungen angesichts der guten eigenen Personaldotierung für überzogen und zu kostspielig.

48.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie aufgrund des gestiegenen Umweltbewußtseins einen höheren Aufwand für Öffentlichkeitsinformation und Aufklärung für erforderlich gehalten. Sie werde jedoch künftig versuchen, mit einem geringeren Mitteleinsatz das Auslangen zu finden.*

Sponsorvertrag

49.1 Die Unternehmung schloß Ende des Jahres 1989 mit einem Volleyballverein einen vorerst auf die Spielsaison 1989/90 beschränkten Sponsorvertrag ab. Darin verpflichtete sie sich zu einer finanziellen Unterstützung von 1,2 Mill S.

In der Folge verlängerte sie den Sponsorvertrag und stellte bis zur Spielsaison 1992/93 insgesamt rd 7 Mill S bereit.

49.2 Der RH vermerkte kritisch, daß er weder eine Notwendigkeit noch Zweckmäßigkeit für ein derart großzügiges Sponsoring eines Sportvereines durch die Unternehmung erblicken konnte.

Der RH empfahl daher einen möglichst frühen, aber verantwortungsvollen Rückzug aus dieser Sponsortätigkeit.

49.3 *Die Unternehmung sagte dies zu.*

88

Follow-up zur
Gebarungüber-
prüfung 1981

- 50.1 Der RH untersuchte auch die Bemühungen und Aktivitäten der Unternehmung zur Umsetzung der Empfehlungen im Prüfungsergebnis des RH aus dem Jahr 1981.

Das Schwergewicht der gesetzten Maßnahmen betraf den Ansatz zum Aufbau einer strafferen Organisationsstruktur, Einschränkungen im Personal- und Sozialbereich und die Stärkung des Kostenbewußtseins durch Verfeinerung der Kostenrechnung.

- 50.2 Der RH anerkannte, daß die Unternehmung bereits mehr als zwei Drittel der Empfehlungen und Anregungen des RH umgesetzt oder zumindest in Angriff genommen hatte.

Vorstand

- 51.1 Der Vorstand der Unternehmung setzte sich aus zwei Personen zusammen. Die Gesamtbezüge beliefen sich auf rd 5,8 Mill S (1992).

In diesem Betrag war auch eine Leistungsprämie enthalten, die einmal jährlich ausgezahlt wurde und 20 % eines Monatsbezuges umfaßte. Sie ersetzte die seinerzeitige "fiktive Bauprämie", die mit der starken Verlangsamung des Baugeschehens im Verbundkonzern eingeführt worden war.

Im übrigen erhöhten sich die Vorstandsbezüge auf Basis des Kollektivvertrages der Angestellten von Energieversorgungsunternehmungen.

- 51.2 Der RH empfahl, von der Gleitklausel in den Vorstandsverträgen abzugehen, da sich die Höhe der Vorstandsbezüge an der Bewältigung der konkreten Aufgabe zu orientieren hätte. Grundsätzlich sollte auf ein leistungsorientiertes Bezugssystem übergegangen werden.

- 52.1 Die Vorstandsverträge sahen weiters vor, daß den Vorstandsmitgliedern eine Verlängerung ihrer Funktionsperiode — auch unter Umständen nur um einen Tag — genügte, um einen Pensionsanspruch zu erwerben. Unabhängig vom Lebensalter und auch von der Tatsache, daß der ausscheidende Vorstand einer branchenfremden Tätigkeit nachgehen konnte, wurde eine monatliche Pension, abhängig von den Vordienstzeiten und tatsächlichen Arbeitsjahren, bis zu 80 % des letzten Monatsbezuges fällig.

Ferner bestand nach dem Auslaufen des Vorstandsvertrages die vertragliche Möglichkeit, als Prokurist oder Führungskraft im Prokuristen-Bezugsniveau im Verbundkonzern tätig zu sein.

- 52.2 Der RH hielt diese Regelungen für außergewöhnlich großzügig und empfahl, einen Pensionsanspruch erst ab dem 60. Lebensjahr festzulegen und auf die Verwendung ausgeschiedener Vorstandsmitglieder als Prokurist oder Führungskraft im Konzern aufgrund von Einordnungsproblemen und fehlender Motivation überhaupt zu verzichten.

- 52.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung beruhen ihre Vorstandsverträge auf konzerneinheitlichen Grundlagen.*

Vorstand

89

53.1 Mit dem von 1986 bis 1990 tätig gewesenem ehemaligen kaufmännischen Vorstandsmitglied hatte die Unternehmung zusätzliche Vereinbarungen getroffen:

(1) Dem Genannten stand ein Pkw samt Fahrer auch zur persönlichen Nutzung zur Verfügung.

(2) Als Vordienstzeiten wurden fiktiv 15 Jahre angerechnet.

(3) Nach Auslaufen des Vorstandsvertrages und im Falle, daß noch kein Anspruch auf einen Ruhebezug bestand, hatte der Genannte die Wahl zwischen einem Anspruch auf volle Abfertigung oder einem unbefristeten Arbeitsvertrag in der oberen Bandbreite der Prokuristenkategorie.

Eine Kündigung des dann auf unbestimmte Zeit laufenden Arbeitsverhältnisses war seitens der Unternehmung nur unter erschwerten Bedingungen möglich.

(4) In den Jahren 1991 bis 1993 konnte der Genannte auf die volle Vorstandsabfertigung zurückgreifen. Ab 1994 wäre ihm die Prokuristenabfertigung im Ausmaß eines vollen Jahresbezuges zugestanden.

(5) Eine vom Genannten dann gewünschte Kündigung wäre als einvernehmliche Lösung des Arbeitsverhältnisses zu betrachten gewesen.

(6) Für die als Prokurist zu erwartende Pensionszuschußregelung galten die fiktiven Vordienstzeiten (15 Jahre) und die fünf Jahre als Vorstandsmitglied als Vordienstzeit.

53.2 Der RH kritisierte diese weit über die Gepflogenheit im Verbundkonzern hinausgehenden Abmachungen, für die keine sachliche Begründung bestanden hatte.

53.3 *Die Unternehmung entgegnete, der Genannte hätte vor Antritt seiner Funktion ein seitens des früheren Dienstgebers unkündbares Dienstverhältnis mit Pensionsanspruch aufgegeben.*

54.1 Am 31. Dezember 1990 endete die Vorstandsperiode dieses kaufmännischen Vorstandsmitgliedes. Seine Wiederbestellung kam auf Wunsch der Mehrheit der Eigentümervertreter im Aufsichtsrat nicht zustande. Da eine Weiterverwendung bei der Unternehmung (als Führungskraft auf bezugsmäßigem Prokuristenniveau) von beiden Seiten nicht erwünscht war, wurde ihm von den Eigentümervertretern angeboten, die Geschäftsführung der zum Verbundkonzern gehörenden Verbundplan GesmbH, Wien, zu übernehmen.

Dessenungeachtet nahm er jedoch die Weiterbeschäftigung bei der Unternehmung in der Prokuristenkategorie an und wurde ab April 1991 auch Mitgeschäftsführer und ab Juli 1991 alleiniger Geschäftsführer der Verbundplan GesmbH.

Vorstand**90**

Im Dezember 1991 kam es allerdings auf Wunsch des ehemaligen Vorstandsmitgliedes zur einvernehmlichen Lösung seines neuen Dienstverhältnisses bei der Unternehmung und zum Verzicht auf die Geschäftsführertätigkeit bei der Verbundplan GesmbH mit Wirkung vom 31. März 1992.

Zusammen hatten diese Unternehmungen für die Zeit vom 1. Jänner 1991 bis 31. März 1992 für Vorstandsabfertigung (rd 2,7 Mill S), Monatsbezug in der Prokuristenkategorie (rd 100 000 S monatlich, jährlich 14mal), Geschäftsführerbezug (rd 50 000 S monatlich, jährlich 14mal) und für die Ausschüttung der halben handelsrechtlichen Pensionsrückstellung (rd 1 Mill S) insgesamt rd 6 Mill S zur Verfügung zu stellen.

54.2 Der RH kritisierte die außergewöhnliche Kostenbelastung, die aus dem Vertragswerk des Jahres 1986 entstanden war. Gleichzeitig bemängelte er das Bestreben der zuständigen Aufsichtsratsmitglieder im Verbundkonzern, einen offensichtlich nicht mehr als Vorstandsmitglied bei der geprüften Unternehmung Erwünschten zum alleinigen Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft zu machen.

55.1 Das in Rede stehende ehemalige Vorstandsmitglied unternahm — neben der üblichen Reisetätigkeit — auch noch erwähnenswerte internationale Geschäftsreisen.

Für elf Reisen im Zusammenhang mit Projektakquisitionen, internationalen Finanzierungsfragen und einem Wasserkraft-Kongreß fielen Kosten von rd 650 000 S an.

55.2 Der RH bemängelte diese Reisetätigkeit, über deren Ergebnisse (Consultingaufträge oder nachweisliche Geschäftsanbahnungen) bei der Unternehmung keine Nachweise bestanden.

**Schluß-
bemerkungen**

56 Einleitend hob der RH die Bemühungen von Vorstand und Belegschaft anerkennend hervor, den Ausbau der Donaukraftwerke in technisch einwandfreier Form bewerkstelligt zu haben, wobei mit fortschreitender Zeit auch Belange des Umweltschutzes nicht unberücksichtigt blieben.

Für die Zukunft hielt der RH jedoch noch folgende Maßnahmen für erforderlich, um auch für die Herausforderung eines gemeinsamen europäischen Marktes gerüstet zu sein:

(1) Durch entsprechende Änderung des Poolvertrages sollte das weiterhin anzustrebende kostenbewußte Handeln der Unternehmung seinen Niederschlag bei der Gewinnverteilung innerhalb des Verbundkonzerns finden.

(2) Die Organisation wäre aufgrund eines zukunftsweisenden Konzeptes zu straffen und den neuen Erfordernissen anzupassen.

(3) Langfristig wäre eine gesamte Personaleinsparung von etwa 25 % des Personalstandes 1991 anzustreben.

Schlußbemerkungen**91**

(4) Das Bezugsniveau und der freiwillige Sozialaufwand sollten zumindest mittelfristig verringert und eine leistungsgerechtere Entlohnung ins Auge gefaßt werden.

(5) Die Eigentumsverhältnisse bei sämtlichen acht Kraftwerksanlagen wären eindeutig zu klären und grundbücherlich festzustellen.

(6) Neben der bereits in Angriff genommenen Kraftwerksverbesserung der Anlage Ybbs-Persenbeug sollten die verbleibenden sieben Donaustufen im Hinblick auf Leistungsverbesserung und Energiegewinn untersucht werden.

(7) Im Bereich der Kraftwerksinstandhaltungsarbeiten wäre auf eine "verdünnte Revision" überzugehen. Die Eigenleistungen wären auf das unbedingt erforderliche Mindestmaß, zugunsten von Fremdvergaben, zurückzunehmen.

(8) Die Unternehmung sollte den zumindest teilweisen Rückzug aus ihrer eigenen Baggertätigkeit und die Vergabe an geeignete Private überlegen.

(9) In den Vorstandsverträgen sollte auf ein leistungsorientiertes Bezugssystem übergegangen werden. Die Gleitklausel wäre ebenso zu streichen wie die Zusage einer möglichen Verwendung eines nicht wiederbestellten Vorstandsmitgliedes als Prokurist.

Wien, im März 1995

Der Präsident:

Dr Franz Fiedler

ANHANG

Entscheidungsträger

**[Vorstandsmitglieder sowie
Aufsichtsratsvorsitzender und
dessen Stellvertreter]**

der überprüften Unternehmungen

Anmerkung:
im Amt befindliche Entscheidungsträger in **Blaudruck**

Österreichische Draukraftwerke AG

AUFSICHTSRAT

Vorsitzender

Dipl-Ing Dr Anton HOFSTÄTTER
(bis 7. Mai 1987)

Mag Dr Walter FREMUTH
(7. Mai 1987 bis 12. Mai 1989 und 16. Mai 1991 bis 1. Dezember 1993)

Mag Dr Günther BRESITZ
(12. Mai 1989 bis 16. Mai 1991 und seit 1. Dezember 1993)

Stellvertreter des
Vorsitzenden*

Dipl-Ing Dr Herbert SCHRÖFELBAUER
(seit 4. Februar 1994)

Dipl-Ing Johann HAIDER
(seit 4. Februar 1994)

Hans GÜTTERSBERGER
(seit 4. Februar 1994)

VORSTAND

Dipl-Ing Dr Hans HAUTZENBERG
(bis 30. Juni 1987)

Dipl-Ing Dr Herbert SCHRÖFELBAUER
(1. Juli 1987 bis 31. Dezember 1993)

Dr Franz KLINGER
(bis 31. Dezember 1993)

Dipl-Ing Dr Adolf DRAXLER
(seit 1. Jänner 1994)

Dr Othmar KRANZ
(seit 1. Jänner 1994)

*Anmerkung:

Auf eine Auflistung der nicht mehr im Amt befindlichen Entscheidungsträger wurde wegen der Vielzahl bzw der häufigen Wechsel verzichtet.

Ennskraftwerke AG

AUFSICHTSRAT

Präsident

Franz WEISS
(1. Jänner 1986 bis 25. April 1986)

Heinrich SCHWARZ
(25. April 1986 bis 4. Mai 1994)

Hermann LEITHENMAYR
(seit 4. Mai 1994)

Stellverteter des
Präsidenten

Dkfm Hannes ZACH
(1. Jänner 1986 bis 25. Jänner 1994)

Dipl-Ing Johann HAIDER
(seit 25. Jänner 1994)

VORSTAND

Ing Herbert KASAMAS
(1. Jänner 1986 bis 30. Juni 1991)

Dipl-Ing EILMANSBERGER
(1. Jänner 1986 bis 30. Juni 1991)

Mag Christian KÖCK
(seit 1. Juli 1991)

Dr Alois STELLNBERGER
(seit 1. Juli 1991)

Steiermärkische Elektrizitäts AG

AUFSICHTSRAT

Vorsitzender

Mag Dr Walter FREMUTH
(7. Juli 1992 bis 31. Dezember 1993)

Dipl-Ing Johann HAIDER
(seit 1. Februar 1994)

Stellvertreter des
Vorsitzenden

Dkfm Hannes ZACH
(7. Juli 1992 bis 31. Dezember 1993)

Dipl-Ing Dr Herbert SCHRÖFELBAUER
(seit 1. Februar 1994)

VORSTAND

Dipl-Ing Otto SCHAUB
(bis 12. Mai 1993)

Gerhard SCHÖBERL
(bis 3. Mai 1994)

Dipl-Ing Michael SCHMEJA
(seit 27. Juni 1985)

Dipl-Ing Mag Heinrich STIGLER
(seit 13. Mai 1993)

Dipl-Ing Dr Rudolf STEINER
(seit 4. Mai 1994)

Tauernkraftwerke AG

AUFSICHTSRAT

Vorsitzender

Landeshauptmann-Stellvertreter a.D. Hans BOCK
(bis 11. Mai 1984)

Mag Dr Walter FREMUTH
(seit 12. Mai 1984)

Stellvertreter des
Vorsitzenden

Landeshauptmann-Stellvertreter a.D. Michael HASLINGER
(bis 3. Mai 1990)

Landeshauptmann a.D. Dr Wilfried HASLAUER †
(3. Mai 1990 bis 23. Oktober 1992)

Dkfm Hannes ZACH
(29. April 1983 bis 31. Dezember 1993)

Mag Dr Walter FREMUTH
(29. April 1983 bis 11. Mai 1984)

Kurt SEITLINGER
(bis 28. Februar 1983)

Franz HASENAUER
(29. April 1983 bis 31. Dezember 1989)

Stadtrat a.D. Franz NEKULA
(seit 11. Mai 1984)

Ing Uwe KNAUER
(seit 3. Mai 1990)

Dipl-Ing Josef RASS
(seit 11. Mai 1993)

Dr Michael PISTAUER
(seit 6. Mai 1994; im Aufsichtsrat seit 1. Februar 1994)

VORSTAND

Dipl-Ing Dr Willibald GMEINHART
(seit 1. Mai 1976)

Dipl-Ing Dr Heimo KANDOLF
(1. Juli 1965 bis 30. Juni 1990)

Dr Michael PISTAUER
(1. Juli 1990 bis 31. Jänner 1994)

Mag DDr Karl GOLLEGER
(seit 1. Februar 1994)

Österreichische Donaukraftwerke AG

AUFSICHTSRAT

Präsident

Landeshauptmann a.D. A. MAURER
(1. Jänner 1982 bis 29. Mai 1989)

Edwin PIRCHER
(seit 4. Juli 1989)

Vizepräsidenten

Stadtrat a.D. AbgzNR Peter SCHIEDER
(1. Jänner 1982 bis 6. September 1983)

AbgzNR Franz KÖCK
(1. Jänner 1982 bis 14. Mai 1993)

Stadtrat Johann HATZL
(6. September 1983 bis 13. Mai 1992)

Mag Dr Walter FREMUTH
(1. Jänner 1982 bis 31. Dezember 1993)

Dkfm Hannes ZACH
(1. Jänner 1982 bis 31. Dezember 1993)

Dr SKYBA
(seit 19. März 1991)

Ing Hannes BRANDL
(seit 14. Mai 1993)

Dipl-Ing Johann HAIDER
(seit 1. Jänner 1994)

Dipl-Ing Dr Herbert SCHRÖFELBAUER
(seit 1. Jänner 1994)

VORSTAND

Dipl-Ing Josef KOBILKA
(1. Jänner 1982 bis 31. Dezember 1986)

Dkfm Dr Alois WIESINGER
(1. Jänner 1982 bis 31. Dezember 1985)

Dipl-Ing Hansjörg TENGG
(1. Jänner 1986 bis 31. Dezember 1990)

Dipl-Ing Erich SCHMIDT
(1. Jänner 1987 bis 30. Juni 1993)

Dr Karl RUMMERSTORFER
(seit 1. Februar 1991)

Dipl-Ing Dr Heinz KAUPA
(seit 1. Juli 1993)

