



**Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes**

**Österreichische  
Weinmarketing-  
service GesmbH**

**Bisher erschienen:**

Reihe Bund 1994/1	Nachtrag zum Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes über das Verwaltungsjahr 1992
Reihe Bund 1994/2	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über Sicherungsmaßnahmen an der Staatsgrenze
Reihe Bund 1994/3	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über das Burgtheater und die Liegenschaftsbewirtschaftung des Bundes
Reihe Bund 1994/4	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Pyhrn Autobahn AG
Reihe Bund 1994/5	Sonderbericht des Rechnungshofes über die Erste Donau-Dampfschiffahrts-Gesellschaft
Reihe Bund 1994/6	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Austria Metall AG

**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 Juli 1994

## Abkürzungsverzeichnis

## A-Z

<b>Abs</b>	Absatz
<b>Art</b>	Artikel
<b>BG</b>	Bundesgesetz
<b>BGBI</b>	Bundesgesetzblatt
<b>BM</b>	Bundesministerium ...
<b>BMF</b>	für Finanzen
<b>BMLF</b>	für Land- und Forstwirtschaft
<b>BMWA</b>	für wirtschaftliche Angelegenheiten
<b>B-VG</b>	Bundes-Verfassungsgesetz in der Fassung von 1929
<b>bzw</b>	beziehungsweise
<b>dh</b>	das heißt
<b>EG</b>	Europäische Gemeinschaft
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EWR</b>	Europäischer Wirtschaftsraum
<b>GesmbH</b>	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
<b>hl</b>	Hektoliter
<b>idF</b>	in der Fassung
<b>Mill</b>	Million(en)
<b>Mrd</b>	Milliarde(n)
<b>rd</b>	rund
<b>RH</b>	Rechnungshof
<b>RHG</b>	Rechnungshofgesetz 1948
<b>S</b>	Schilling
<b>TB</b>	Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes (Verwaltungsjahr)
<b>USt</b>	Umsatzsteuer
<b>usw</b>	und so weiter
<b>uzw</b>	und zwar
<b>zB</b>	zum Beispiel



**Wahrnehmungsbericht  
des Rechnungshofes**

**über die**

**Österreichische  
Weinmarketingservice GesmbH**

---

**VORBEMERKUNGEN**

Vorlage an den Nationalrat	1
Darstellung des Prüfungsergebnisses	1
Prüfungsdurchführung	1

---

**BMLF**
**Österreichische WeinmarketingService GesmbH**

Kurzfassung	3
Rechtsverhältnisse	4
Stammkapital	4
Unternehmungsziel	5
Organe der Gesellschaft	
Aufsichtsrat	5
Geschäftsführung	6
Geschäftspolitik	8
Personalangelegenheiten	
Stellenbeschreibungen	9
Personalentwicklung	9
Geschäftsführerverträge	9
Finanzwirtschaft	
Allgemeines	10
Förderungsmittel	10
Indexanpassung	11
Zusätzliche Einnahmen	11
Bilanzentwicklung	12
Rechnungswesen und Organisation	14
Budget- und Auftragskontrolle	14
Werbemaßnahmen	
Allgemeines	16
Inlandsmarketing	16
Regionalwerbung	17
Auslandsmarketing	18
Marketingpläne	18
Österreichisches Weininstitut	20
Schlußbemerkungen	20

---

**B**

## Vorbemerkungen

### Vorlage an den Nationalrat

Gemäß Art 126 d Abs 1 zweiter Satz B-VG berichtet der RH nachstehend dem Nationalrat über Wahrnehmungen betreffend die Gebarung der Österreichischen Weinmarketing-service GesmbH.

Zeit- und inhaltsgleich wird gemäß Art 127 Abs 6 zweiter Satz B-VG den Landtagen von Burgenland, Niederösterreich und Steiermark sowie dem Wiener Gemeinderat berichtet.

### Darstellung des Prüfungsergebnisses

Im nachfolgenden Prüfungsergebnis 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 der Unternehmung, des BMF, des BMLF, der Burgenländischen, der Niederösterreichischen und der Steiermärkischen Landesregierung und des Wiener Stadtsenates* (Kennzeichnung mit 3 und in *Kursivschrift*) sowie eine allfällige Gegenäußerung des RH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

### Prüfungsdurchführung

Der RH hat die Gebarung der Österreichischen Weinmarketing-service GesmbH im September und Oktober 1993 überprüft. Zu den im Jänner 1994 übermittelten Prüfungsmitteilungen nahmen das BMLF im April 1994 und das BMF im März 1994 Stellung. Seine Gegenäußerung gab der RH im Juni 1994 ab.

Die Gebarungsüberprüfung erstreckte sich von der Gründung der Unternehmung im Jahre 1987 bis zum Geschäftsjahr 1993 (Zwischenabschluß).

**2**

**Bereich des Bundesministeriums für  
Land- und Forstwirtschaft****Österreichische Weinmarketingservice GesmbH****Kurzfassung**

(1) Die Österreichische Weinmarketingservice GesmbH wurde 1987 als Reaktion auf den "Weinskandal" von der Republik Österreich, vier Bundesländern, der Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern sowie dem Bundesgremium des Wein- und Spirituosengroßhandels gegründet.

(2) In erster Linie sollte die Unternehmung eine Servicefunktion für alle Bereiche der Weinwirtschaft ausüben und geeignete Marketingmaßnahmen wahrnehmen.

(3) Durch diese Maßnahmen sollte nicht nur das Image des österreichischen Weines neu aufgebaut werden, sondern auch der nach dem Weinskandal zusammengebrochene Weinabsatz im Inland und im Ausland verbessert werden.

(4) Wegen des vorgegebenen starren Finanzierungsrahmens und der unterschiedlichen Interessen der Gesellschafter gelang — trotz anfänglicher Erfolge — der eigentliche Durchbruch auf dem internationalen Markt nicht.

(5) Die betriebswirtschaftliche Führung der Gesellschaft wies seit Beginn beträchtliche Schwächen auf.

(6) Die Gesellschafter führten aufgrund der dargestellten Schwierigkeiten einen Geschäftsführerwechsel herbei und sagten dem RH zu, die Organisation der Gesellschaft zu ändern, um eine den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit entsprechende Gebarung sicherzustellen.

4

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
	in Mill S					
<b>Erträge</b>	55,9	66,5	65,0	69,7	70,6	69,7
<b>Aufwand</b>	62,0	70,2	55,1	62,6	72,5	78,4
davon						
Marketing Ausland	13,4	20,2	13,8	19,8	27,7	30,2
Marketing Inland	41,5	41,6	31,7	33,0	33,0	36,4
<b>Operatives Ergebnis</b>	-6,1	-3,7	+9,9	+7,1	-1,9	-8,7

In den Jahren 1987 bis 1992 waren durchschnittlich 8 Mitarbeiter beschäftigt.

**Rechtsverhältnisse**

1. Die Unternehmung wurde Ende 1986 als Reaktion auf den "Weinskandal" von der Republik Österreich, vier Bundesländern (Burgenland, Niederösterreich, Steiermark und Wien), der Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern sowie dem Bundesgremium des Wein- und Spirituosen-großhandels ins Leben gerufen.

In erster Linie sollte die Unternehmung eine Servicefunktion für alle Bereiche der Weinwirtschaft ausüben und geeignete Marketingmaßnahmen durchführen. Dadurch sollte nicht nur das Image des österreichischen Weines neu aufgebaut, sondern auch der nach dem Weinskandal zusammengebrochene Weinabsatz im Inland und im Ausland verbessert werden.

**Stammkapital**

2. Die Gesellschaft hat ihre Geschäftstätigkeit mit 1. Jänner 1987 aufgenommen. Das Stammkapital wurde von den Gesellschaftern wie folgt übernommen:

	in Mill S
Republik Österreich (vertreten durch das BMLF)	0,510
Land Burgenland	0,1
Land Niederösterreich	0,1
Land Steiermark	0,1
Land Wien	0,1
Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern	0,045
Bundesgremium des Wein- und Spirituosen-großhandels	0,045

**Unternehmungsziel** 3.1 Der Unternehmungsgegenstand der auf unbestimmte Zeit errichteten Gesellschaft wurde wie folgt festgelegt:

"Es sind für den Absatz des österreichischen Weines geeignete Marketingmaßnahmen zu ergreifen, insbesondere Märkte im In- und Ausland zu erschließen und zu pflegen, hiebei ist der Vielfalt der österreichischen Weine und dem Qualitätsgedanken Rechnung zu tragen."

3.2 Der RH beurteilte diese Unternehmungszielsetzung als zu allgemein, weil sie einen erheblichen auslegungsbedürftigen Handlungsspielraum offenließ und zu den unterschiedlichsten Erwartungen der einzelnen Gesellschafter führte. Der RH beanstandete, daß weder von den Gesellschaftern noch von der Geschäftsführung der Unternehmung eine eindeutige Zielsetzung erarbeitet und festgelegt wurde. Er empfahl eine eindeutige Festlegung der Zielsetzungen als Voraussetzung für eine zweckmäßige Aufgabenerfüllung.

3.3 *Laut Stellungnahme des BMLF sei aufgrund der außerordentlich unterschiedlichen Vorstellungen über die einzelnen Tätigkeiten eine eindeutige Festlegung nicht möglich gewesen, der Unternehmungsgegenstand hätte daher nur allgemein festgelegt werden können. Aufgrund der Vorkommnisse des Jahres 1985 sei der Schwerpunkt auf die Qualität der österreichischen Weine und den Imageaufbau gelegt worden. Das BMLF sei nunmehr bestrebt, eine verbindlichere Festlegung des Unternehmungsgegenstandes durch die Gesellschafter zu erwirken.*

*Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung hätten sich die Zielvorgaben erst im Zuge der Gründung der Gesellschaft ergeben. Die Formulierung dieser Bestimmung hätte den kleinsten gemeinsamen Nenner der Interessen dargestellt; unbestritten sei nur die Förderung des Qualitätsgedankens gewesen.*

## Organe der Gesellschaft

**Aufsichtsrat** 4.1 Laut Gesellschaftsvertrag bestand der Aufsichtsrat aus zwölf Personen, die wie folgt entsandt wurden:

	Mitglieder
Republik Österreich (je 2 BMF, BMLF, BMwA)	6
Land Burgenland	1
Land Niederösterreich	1
Land Steiermark	1
Land Wien	1
Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern	1
Bundesgremium des Wein- und Spirituosen-großhandels	1

## Organe der Gesellschaft

6

- 4.2 Im Hinblick auf den Personalthöchststand von neun Angestellten befand der RH die Anzahl der in den Aufsichtsrat entsandten Mitglieder als überdenkenswert.
- 4.3 *Laut Stellungnahme des BMLF erscheine nach eingehender Beratung eine Herabsetzung der Mitgliederanzahl für den Aufsichtsrat nicht zweckmäßig, weil aufgrund der derzeitigen Besetzung vielfältige fachliche Kompetenzen eingebracht wurden und überdies im Aufsichtsrat ein Interessenausgleich unabdingbar notwendig sei.*

*Laut Mitteilung des BMF hätte sich die Anzahl der Mitglieder des Aufsichtsrates aus der Forderung der Bundesländer auf Vertretung in diesem Organ und der Berücksichtigung der Kapitalanteile der Gesellschafter ergeben. Eine noch höhere Anzahl an Aufsichtsratsmitgliedern hätte das BMF erfolgreich verhindern können.*

### Geschäftsführung

- 5.1 Grundsätzlich wurde bei der Auswahl und Bestellung der Geschäftsführer und der Bereichsleiter auf das fachliche Know-how sehr hoher Wert gelegt. Dem stand eine Unterbewertung von Kenntnissen im betriebswirtschaftlichen Bereich gegenüber. Ebenso wurde auf Marketingwissen, Management- und Kontrollerfahrung, aber auch auf Organisations- und Führungsqualitäten nicht das erforderliche Schwergewicht gelegt.
- 5.2 Nach Auffassung des RH hätten insbesondere von den Geschäftsführern fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse verlangt werden müssen.
- 5.3 *Laut Stellungnahme des BMLF sei erst im Zuge der Neubestellung des Geschäftsführers im Dezember 1993 dem BMF bekannt geworden, daß die mit der Suche eines Geschäftsführers betraute Personalberatungsunternehmung dem zur Wahl gestandenen Geschäftsführer unter allen Bewerbern die geringsten Marketing- und Führungsqualitäten zugestanden hätte. Diese der Generalversammlung offensichtlich bekannt gewesene Bewertung sei zumindest einem Teil des Aufsichtsrates vor-enthalten worden.*
- 6.1 Aus der Gebarung der Jahre 1992 bzw 1993 war erkennbar, daß unter Zugrundelegung der Aufgaben und Pflichten eines Geschäftsführers sowie unter Berücksichtigung seines jeweiligen Wissens- und Informationsstandes viel zu lange mit der Setzung von Maßnahmen zugewartet bzw nicht oder nicht entsprechend reagiert wurde.
- 6.2 Der RH beanstandete, daß der Geschäftsführer die ordnungsgemäße Wahrnehmung seiner Pflichten und Aufgaben vernachlässigt hat.
- 6.3 *Laut Darstellung des BMLF und der Niederösterreichischen Landesregierung sei bei der Bestellung des neuen Geschäftsführers versucht worden, die vorhandenen Schwächen im Bereich des Managements zu berücksichtigen und mehr Wert auf Management-, Kontroll- und Organisationserfahrung zu legen.*
- 7.1 Der damalige Geschäftsführer hat den Aufsichtsrat vom Frühjahr 1992 bis Spätsommer 1993 nicht richtig über die tatsächliche finanzielle Lage der Unternehmung informiert.

7.2 Nach Ansicht des RH hat der Geschäftsführer, entgegen seinem Wissensstand, die Aufsichtsräte viel zu spät bzw nicht sofort über die sich abzeichnende Budgetüberschreitung und deren absehbare Höhe informiert und damit seine Mitteilungspflicht verletzt. Auch beanstandete der RH, daß der Geschäftsführer dem Aufsichtsrat eine nicht die tatsächlichen budgetären und auftragsmäßigen Gegebenheiten wiedergebende Budgetrevision 1992 (Stichtag 16. Feber 1992) vorgelegt hat.

8.1 Eine von Beamten des BMLF Ende 1988 durchgeführte belegmäßige Überprüfung der dem Jahresabschluß 1987 zugrundeliegenden Gebahrung ergab Mängel und ablauforganisatorische Schwächen insbesondere im Bereich Rechnungskontrolle, –kontierung und –verbuchung sowie bei der Geltendmachung von Skontoabzügen.

Auch eine im Herbst 1990 von einem Unternehmensberatungsinstitut durchgeführte ganzheitliche Systemanalyse, die jedoch dem Aufsichtsrat nicht zur Kenntnis gebracht wurde, zeigte klar diesbezügliche Mängel und Schwächen der Geschäftsführung auf.

8.2 Wie der RH kritisch vermerkte, haben die Geschäftsführer trotz der vorliegenden Untersuchungen und der Offensichtlichkeit verschiedener Organisationsschwächen und Mängel keine wirksamen Aktivitäten zu ihrer Behebung gesetzt. Nach Ansicht des RH wäre durch die Einleitung gezielter Maßnahmen und ihre nachhaltige Kontrolle eine Erhöhung der inner- und außerbetrieblichen Effektivität und Effizienz zu erreichen gewesen. Der RH beanstandete, daß die jeweiligen Geschäftsführer ihren Aufgaben nicht oder in nicht ausreichendem Maße nachgekommen sind.

9.1 Im Zuge von Kündigungen und Neubesetzungen der Geschäftsführerposition — von 1987 bis 1992 gab es drei Geschäftsführer — hat der Aufsichtsrat versucht, auch eine Änderung der internen Ablauforganisation herbeizuführen.

9.2 Nach Ansicht des RH wurde jedoch die tatsächliche Einführung und Einhaltung entsprechender Maßnahmen vom Aufsichtsrat zu wenig konsequent hinterfragt und kontrolliert.

9.3 *Laut Stellungnahme des Aufsichtsrates hätte er bei Bekanntwerden der Schwierigkeiten im Jahre 1993 Maßnahmen gesetzt. So seien eine Effizienzprüfung über einen Auftragsstopp und die Erstellung einer Zwischenbilanz beauftragt und bei der Generalversammlung die Einleitung einer Sonderprüfung über einzelne Auftragsvergaben beantragt worden.*

*Der Wiener Stadtsenat bestätigte im wesentlichen die Darlegungen des Aufsichtsrates.*

9.4 Der RH entgegnete, einzelne Mitglieder des Aufsichtsrates hätten bereits zu einem frühen Zeitpunkt die Schwierigkeiten in der Geschäftsführung erkannt, die erforderlichen Maßnahmen seien jedoch erst zu einem sehr späten Zeitpunkt gesetzt worden.

## 8

## Geschäftspolitik

10.1 Die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik war laut Gesellschaftsvertrag an die Zustimmung des Aufsichtsrates gebunden. Eine eindeutige Darstellung der Grundsätze bzw der Geschäftspolitik fehlte.

10.2 Der RH vermerkte kritisch, daß aufgrund der verschiedensten Erwartungen der Aufsichtsratsmitglieder an ein Dachmarketing die Planung und Durchführung von Maßnahmen — wenn überhaupt — nur mit einem hohen Koordinations- und Erklärungsaufwand durchgeführt werden konnten.

10.3 *Laut Stellungnahme des Aufsichtsrates hätte er im Hinblick auf die sehr unterschiedliche Struktur der österreichischen Weinwirtschaft der Förderung und Bewerbung des österreichischen Qualitätsweines mit staatlicher Prüfnummer und dem Aufbau eines neuen Qualitätsimages für den österreichischen Qualitätswein Priorität eingeräumt.*

*Laut Stellungnahme des BMLF werde die Generalversammlung Grundsätze für die Geschäftspolitik und ein Rahmenkonzept für Maßnahmen nach Vorberatung mit dem Aufsichtsrat festlegen.*

10.4 Der RH entgegnete dem Aufsichtsrat, anstelle seiner nicht verbindlichen Absichtserklärungen wären die Gesellschafter aufgerufen, die Grundsätze bzw die Schwerpunktsetzung des Dachmarketings eindeutig und verbindlich festzulegen.

11.1 Laut Gesellschaftsvertrag kann jeder Gesellschafter zum Ende jedes Geschäftsjahres kündigen, wobei die Kündigung bereits durch einen Gesellschafter die Auflösung der Gesellschaft nach sich zieht.

Seit Bestehen der Gesellschaft hat bereits zweimal ein Minderheitsgesellschafter den Austritt aus der Gesellschaft angekündigt; die drohende Auflösung wurde durch weitgehende Berücksichtigung der Forderungen des den Vertrag aufkündenden Gesellschafter hintergehalten.

11.2 Nach Auffassung des RH birgt diese für Gesellschaftsverträge untypische Klausel die Gefahr, als Druckmittel für die Durchsetzung von Einzel- bzw Minderheitsinteressen herangezogen zu werden. Er empfahl, eine Änderung dieser Regelung zu überlegen.

11.3 *Das BMLF will eine Änderung des Gesellschaftsvertrages erwirken, wonach zur Auflösung der Gesellschaft eine 4/5-Mehrheit der abgegebenen Stimmen erforderlich sein soll.*

*Das BMF erblickte in der Kündigungsklausel weniger ein Druckmittel für die Durchsetzung von Einzelinteressen, sondern eher zur Konsensfindung. Primär sollte nach Meinung des BMF die Kündigungsklausel aber verhindern, daß einzelne Länder durch den Austritt aus der Gesellschaft ihrer Zahlungsverpflichtung nicht mehr nachkommen müssen und dadurch das vereinbarte Finanzierungsverhältnis zwischen Bund und Ländern nicht mehr aufrechterhalten werden könne.*

11.4 Der RH vermochte wegen der im Aufsichtsrat herrschenden Meinungsvielfalt und des starken Druckes, der durch diese Klausel auf die Geschäftsführung ausgeübt werden kann, der Meinung des BMF nicht zu folgen.

## Personalangelegenheiten

### Stellen- beschreibungen

- 12.1 Für das Marketingkonzept 1987 erarbeitete die Unternehmung detaillierte Stellenbeschreibungen der Managerpositionen, erklärte diese jedoch nicht für verbindlich. Die später zusammengefaßten Aufgabenzuteilungen entsprachen in ihren Ansätzen Stellenbeschreibungen, wurden aber nicht aktualisiert.
- 12.2 Nach Ansicht des RH wäre es wegen der geringen Größe der Unternehmung sinnvoller gewesen, nur die Hauptaufgaben jedes Einzelnen festzulegen sowie eine Vertretungsregelung zu erlassen.
- 12.3 *Laut Mitteilung der Geschäftsführer seien Dienstzuteilungen und Vertretungsregelungen mündlich ausgesprochen worden.*

*Laut Stellungnahme des BMLF sei Ende 1993 das gesamte Management ausgeschieden. Der neu bestellte Geschäftsführer soll eine neue Organisationsstruktur mit Stellenbeschreibungen, Aufgabengebieten und Vertretungsbefugnissen erarbeiten.*

### Personalentwicklung

- 13.1 Seit ihrer Gründung wies die Gesellschaft eine hohe Personalfuktuation auf, die nicht nur in der Gehaltshöhe begründet war.
- 13.2 Nach Ansicht des RH führten die verschiedenen Interessenschwerpunkte im Aufsichtsrat zu unterschiedlichen Erwartungen in die Geschäftsführertätigkeit, so daß bereits seit 1987 der dritte Geschäftsführer eingesetzt wurde.
- 13.3 *Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung wird aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen jeder Geschäftsführer mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben und diese nur durch Kompromisse lösen können.*

*Der Stadtsenat von Wien vermeinte, daß der Wechsel der Geschäftsführer nicht ausschließlich auf die verschiedenen Interessenschwerpunkte im Aufsichtsrat zurückzuführen sei. Der erste Geschäftsführer sei aufgrund kaufmännischer Schwächen, der zweite Geschäftsführer aus privaten Gründen und der dritte Geschäftsführer aufgrund der vom RH aufgezeigten Vorkommnisse zurückgetreten.*

### Geschäftsführer- verträge

- 14.1 In den Geschäftsführerverträgen wurde dem jeweiligen Geschäftsführer neben der Leitung und Überwachung der Unternehmung insbesondere die Verantwortung für die wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Belange der Unternehmung übertragen.
- 14.2 Der RH beanstandete, daß die eingesetzten Manager diesen Führungsaufgaben nur sehr eingeschränkt oder gar nicht nachkamen, weil sie andere Schwerpunkte (Marketing, Präsentation, Degustationen, Journalistenbetreuung usw) überbetont hatten.
- 14.3 *Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung sei im Rahmen des abgeschlossenen Auswahlverfahrens zur Findung des neuen Geschäftsführers besonderer Wert auf die wirtschaftlichen Führungsaufgaben gelegt worden. Die Bestellung des nunmehr vierten Geschäftsführers zeige, wie schwierig es ist, den verschiedenen Interessenlagen gerecht zu werden.*

*Das BMF erklärte, daß die von ihm in den Aufsichtsrat entsandten Vertreter sich der Führungsschwäche des Geschäftsführers bewußt gewesen wären. Nach einem Antrag auf Sonderprüfung durch die Vertreter des BMF, der einstimmig angenommen worden sei, habe ein Vertreter des BMF daher in der Aufsichtsratssitzung am 13. Juli 1993 den Antrag gestellt, die Generalversammlung möge aufgefordert werden, die Abberufung des Geschäftsführers gemäß dem Gesellschaftsvertrag zu prüfen. Dieser Antrag sei mehrheitlich abgelehnt worden. Daraufhin habe sich das erwähnte Aufsichtsratsmitglied in dieser Angelegenheit direkt an die Generalversammlung gewandt.*

## Finanzwirtschaft

### Allgemeines

15. Die Republik Österreich verpflichtete sich im Syndikatsvertrag, die Gesellschaft jährlich mit 45 Mill S zu fördern.

In gleicher Weise verpflichteten sich die beteiligten Länder, die Gesellschaft wie folgt zu fördern, wobei mindestens 30 % des jeweiligen Förderungsbeitrages eines Bundeslandes für regionale, auf dieses Bundesland bezogene Marketingmaßnahmen im In- und Ausland zu verwenden waren:

Förderung der Länder	in Mill S
Burgenland	12,8
Niederösterreich	20,2
Steiermark	1,6
Wien	0,4

Die Gesellschafter verpflichteten sich weiters, ihren entsprechenden Förderungsbeitrag nach Maßgabe des tatsächlichen Bedarfes rechtzeitig auf das Konto der Gesellschaft zu überweisen bzw bei Zahlungsverzug 10 % jährlich an die Gesellschaft zu leisten.

### Förderungsmittel

- 16.1 In den Jahren 1987 bis 1989 erhielt die Unternehmung weder vom Bund noch von den Ländern die vollen, im Syndikatsvertrag zugesagten Geldmittel.

Die Mindereinzahlungen der Gesellschafter bewegten sich zwischen 5,3 Mill S und 3,6 Mill S (rd 6,7 % bzw 4,4 % des zugesagten Budgets).

Erst ab 1990 wurden die im Syndikatsvertrag zugestanden Förderungen voll überwiesen. Allerdings war auch in den Jahren 1990 bis 1993 zum Zeitpunkt der Budgeterstellung der Unternehmung nicht sichergestellt, daß die zugesagten Mittel voll ausgezahlt werden.

- 16.2 Der RH vermerkte kritisch, daß diese Unsicherheit in bezug auf die Höhe der Förderung nicht nur zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Budgetvorausplanung führte, sondern auch die mittelfristigen Aktivitätsplanungen der Unternehmung nachteilig beeinflusste.
- 16.3 *Laut Stellungnahme des BMLF sei es bemüht, die nötigen Mittel für die Gesellschaft rechtzeitig sicherzustellen.*

*Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung sei das Land Niederösterreich seinen jährlichen Förderungsverpflichtungen nachgekommen. Anteilige Kürzungen seien im Einklang mit dem Syndikatsvertrag nur dann erfolgt, wenn der Bund seiner Verpflichtung nicht nachgekommen sei.*

*Laut Mitteilung des Stadtsenates von Wien habe er im Jahre 1987 den vollen Förderungsbetrag überwiesen. Als seitens des Haupteigentümers bekanntgegeben wurde, für 1987 und 1988 nicht die vollen Förderungsbeiträge zur Verfügung zu stellen, hätte für das Land Wien die Möglichkeit bestanden, entweder den Bund aus dem Syndikatsvertrag auf Erbringung seiner Verpflichtung zu klagen, den Gesellschaftsvertrag zum ehestmöglichen Zeitpunkt zu kündigen oder eine Kürzung des Förderungsbeitrages aliquot zur Mindereinzahlung des Bundes vorzunehmen. Da eine Klage gegen den Bund für das Wohl der Gesellschaft vom Land Wien als nicht zielführend erachtet worden sei und eine Kündigung die Auflösung der Gesellschaft (an deren Fortbestand das Land Wien auch für die Zukunft kommunales Interesse hat) nach sich gezogen hätte, habe das Land Wien in den Folgejahren den Mindereinzahlungen des Bundes entsprechende, verminderte Förderungsbeiträge ausgezahlt. Während dieser Zeit hätte das Land Wien immer auf die Leistung der vollen Zahlung durch den Bund bestanden sowie im Rahmen einer Generalversammlung auch die Frage aufgeworfen, welche Vorkehrungen seitens des Bundes getroffen werden, daß der Unternehmung aus der nicht fristgerechten Einzahlung der Beitragsleistung des Bundes gemäß Syndikatsvertrag kein materieller Nachteil erwächst.*

## Indexanpassung

- 17.1 Eine Indexanpassung der Förderungsbeiträge an die Gesellschaft war im Syndikatsvertrag nicht vorgesehen. Infolge des Kaufkraftverlustes, der Gehaltserhöhungen und anderer Kostensteigerungen verringerte sich im Laufe der Jahre der finanzielle Handlungsspielraum ständig. Bei Beibehaltung dieser Finanzierungsregelung war eine nur noch eingeschränkte Aufgabenerfüllung abzusehen.
- 17.2 Der RH empfahl, Überlegungen hinsichtlich einer ausreichenden Mittelausstattung der Unternehmung anzustellen.
- 17.3 *Laut Stellungnahme des BMLF sei es bestrebt, bei den Gesellschaftern eine Indexanpassung der Förderungsmittel zu erreichen. Der Aufsichtsrat werde entsprechende Vorschläge ausarbeiten.*

*Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung sei eine Indexanpassung im Syndikatsvertrag nicht vorgesehen worden, da aufgrund der schon damals gegebenen engen finanziellen Möglichkeiten der Gesellschafter eine solche nicht durchzusetzen gewesen wäre.*

## Zusätzliche Einnahmen

- 18.1 Zusätzliche Einnahmen von jährlich rd 0,7 bis 2,6 Mill S erzielte die Unternehmung vorwiegend aus Zinserträgen. Der Verkauf von Werbematerial erbrachte nur geringfügige weitere Einkünfte.

Die Geschäftsführung hat grundsätzliche Überlegungen, eine breitere finanzielle Grundlage zu schaffen und zusätzliche Einkünfte zu erwirtschaften, angestellt und hiezu ein Diskussionspapier erarbeitet. Eine weitere Befassung mit diesen Überlegungen erfolgte nicht, weil die Unternehmung aufgrund von Äußerungen einiger Mitglieder des Aufsichtsrates befürchten

## Finanzwirtschaft

### 12

mußte, daß die im Syndikatsvertrag zugestandenen Förderungsmittel in Abhängigkeit von den Einnahmen gekürzt bzw in weiterer Folge vollständig eingestellt werden.

- 18.2 Der RH vermeinte, daß die fehlende Gewinnabsicht der als "non-profit-Organisation" eingerichteten Gesellschaft der Erschließung eigener Einnahmemöglichkeiten nicht entgegenstünde. Er empfahl, die begonnenen Überlegungen zur Erzielung eigener Einnahmen und damit zur Verringerung der Abhängigkeit von öffentlichen Förderungen weiterzuentwickeln und umzusetzen.

- 18.3 *Das BMLF berichtete, daß der Geschäftsführer beauftragt worden sei, ein Konzept über die Erzielung eigener Einnahmen und deren Verwendung zu erstellen. Angestrebt werde die Erreichung einer breiteren Finanzierungsbasis.*

*Laut Stellungnahme des BMF gehöre die Finanzierung und Gestaltung eines Dachmarketings für Wein nicht zu den typischen Aufgaben der öffentlichen Hand; die Vertreter des BMF hätten im Aufsichtsrat stets die Ansicht vertreten, daß die Unternehmung mit der gegebenen Eigentümerstruktur einen prinzipiell temporären Charakter haben müsse.*

*Laut Stellungnahme der Niederösterreichischen Landesregierung werde es auch für den nunmehrigen Geschäftsführer sehr schwer bzw unmöglich sein, Einnahmen zu erwirtschaften, weil die Unternehmung als "non-profit-Organisation" in der Öffentlichkeit angesehen werde und ratsuchende Unternehmungen eine Gefährdung ihrer betriebsinternen Daten bei einer Beratung aller Unternehmungen befürchten werden.*

*Laut Stellungnahme des Wiener Stadtsenates habe die Generalversammlung im September 1993 die neue Geschäftsführung beauftragt, die Gesellschaft auf eine gewisse Einnahmenerzielung und damit auch auf die Vorsteuerabzugsberechtigung auszurichten.*

- 19.1 Für die Auszahlung der anteiligen Förderungsbeiträge richtete die Gesellschaft monatliche Ansuchen an das BMLF. Obwohl laut Syndikatsvertrag die Förderungsbeiträge nach Maßgabe des tatsächlichen Bedarfes rechtzeitig auf das Konto der Gesellschaft zu überweisen gewesen wären, wichen insbesondere zu Jahresbeginn die Überweisungen von den Anforderungen erheblich ab.

- 19.2 Der RH empfahl der Unternehmung, besser differenzierte Bedarfsanforderungen an das BMLF zu stellen, aber auch in weiterer Folge unter Berufung auf den Syndikatsvertrag auf die sofortige Auszahlung der Förderungsmittel zu drängen.

## Bilanzentwicklung

- 20.1 Die Fixkosten der Unternehmung betragen weniger als 15 % der Einkünfte. Der weitaus größte Teil der Erlöse wurde für zugekaufte Marketingaktivitäten aufgewandt.

- 20.2 Nach Ansicht des RH könnte daher das Ergebnis jederzeit durch eine entsprechende Einschränkung der zugekauften Leistungen gesteuert werden. Die Unternehmung hätte bei Erfüllung der Förderungszusagen auf-

grund der bekannten Einnahmen und der erwähnten Aufwandsstruktur bei Einsatz eines sachkundig aufgebauten und zeitnah geführten Rechnungswesens kein Liquiditätsrisiko und auch nicht mit unerwarteten Verlusten zu rechnen.

- 21.1 Die mit 1 Mill S geringe Eigenmittelausstattung der Gesellschaft bedeutete in Verbindung mit der stark veränderlichen Bilanzsumme, daß auch die Eigenkapitalquote stark schwankte.
- 21.2 Nach Ansicht des RH bestand das Risiko, daß bereits beim Auftreten geringer Verluste rasch ein Zustand formaler Überschuldung erreicht wurde. Wenn auch aufgrund der Einnahmen-/Ausgabenstruktur der Unternehmung eine solche Überschuldung im Folgejahr — wie dies auch bereits 1989 erfolgt ist — leicht zu beheben war, würde eine derartige Bilanzstruktur eine besonders sorgfältige Finanzplanung und Erfolgssteuerung erfordern.
22. Nachdem Ende 1988 kumulierte Verluste von 7,6 Mill S entstanden waren, verminderte die Unternehmung im Jahre 1989 die Aufwendungen für Marketingaktivitäten auf einen Tiefststand von 45 Mill S, wodurch die vorgetragenen Verluste ausgeglichen und darüber hinaus ein Überschuß von rd 3 Mill S erzielt werden konnte. Die in den Jahren 1989 und 1990 erzielten Überschüsse von rd 3 Mill S bzw 9 Mill S wurden einer Rückstellung für zukünftige Sonderprojekte zugeführt und jeweils im Folgejahr verbraucht.

Im Jahre 1991 bilanzierte die Unternehmung ausgeglichen, 1992 ergab sich jedoch ein hoher Verlust von 7,7 Mill S. Aufgrund der 1991 erfolgten Gesellschaftssteuervorauszahlung von 6,4 Mill S sowie des im Jahre 1992 eingetretenen Verlustes sanken die liquiden Mittel zum 31. Juli 1993 auf 0,8 Mill S ab. Der Verlust führte zwar zu keiner Einschränkung des Bestätigungsvermerkes der Wirtschaftsprüfer, es wurde aber in diesem auf die Notwendigkeit der Sanierung der Überschuldung hingewiesen.

Des weiteren zeigte der Wirtschaftsprüfer anlässlich der Prüfung des Jahresabschlusses 1992 Mängel im Bereich des Rechnungswesens und der internen Kontrolle auf. Er befand jedoch diese seiner Meinung nach formalen Mängel nicht als so wesentlich, daß ein Bestätigungsvermerk einzuschränken oder zu versagen wäre. Insbesondere wurde hiebei auch der Umstand berücksichtigt, daß der erstellte Jahresabschluß nach vollständiger Erfassung der Belege ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft gab.

*Laut ergänzender Darstellung des BMLF wurde ein Sanierungskonzept vom Aufsichtsrat angenommen und durchgeführt.*

## 14

Rechnungswesen  
und Organisation

- 23.1 Die Unternehmung war einerseits ständig von der Unsicherheit über die aus den Zuwendungen der öffentlichen Haushalte verfügbaren Beträge betroffen. Kürzungen und Förderungen wirkten sich bedingt durch einen hohen Fremdleistungsanteil und ein relativ breites Tätigkeitsspektrum stark aus.

Andererseits fehlten die für die Aufgabenbewältigung notwendigen Voraussetzungen wie eine funktionierende Ablauforganisation und Kontrollregelkreise.

- 23.2 Nach Ansicht des RH wäre zur Bewältigung der Aufgaben der Unternehmung neben einem durchgängigen Organisations- und Ablaufkonzept ein fachgerechtes Projekt- bzw Auftragsmanagement und Kontrollwesen sowie ein flexibles und zeitnahes Budget- und Auftragscontrolling erforderlich gewesen.

Zudem hätte nach Meinung des RH auf eine tagfertige Buchführung sowie auf eine den Erfordernissen gerecht werdende Ablage geachtet werden müssen.

- 23.3 *Laut Stellungnahme des BMLF sei eine Neuorganisation des Rechnungswesens und der Buchhaltung bereits durchgeführt worden. Ein Konzept für eine Budget- und Auftragskontrolle werde vom neuen Geschäftsführer dem Aufsichtsrat vorgelegt.*

*Nach Mitteilung des BMF hätte die wiederholt vorgebrachte Kritik durch ein Aufsichtsratsmitglied des BMF an der Praxis der Auftragsvergabe zu einer mit Hilfe des Wirtschaftsprüfers ausgearbeiteten Budget- und Auftragskontrolle geführt, welche allerdings vom Geschäftsführer nicht entsprechend genutzt worden sei.*

- 24.1 Ein institutionalisiertes, periodisches Kontrollsystem zwischen Geschäftsführung und den einzelnen Marketingbereichen fehlte. Insbesondere fehlten Auftrags- bzw Projektberichte, Quartalsergebnisberichte, Soll-Ist-Vergleiche usw.

- 24.2 Der RH beanstandete das Fehlen derartiger Systeme, die auch einen Rechenschafts- und Leistungsnachweis der Manager geboten hätten.

- 24.3 *Das BMLF sagte zu, daß der Geschäftsführer angehalten werde, ein entsprechendes Berichtswesen einzuführen.*

Budget- und  
Auftragskontrolle

- 25.1 Das Fehlen einer straff geregelten und standardisierten Ablauf- und Kontrollorganisation hatte nachteilige Auswirkungen auf den gesamten Ablauf und die Gebarung der Unternehmung:

(1) Durch eine mangelhafte Auftragskontrolle kam es ua bereits 1987 und 1988 zu einer erheblichen Budgetüberschreitung.

(2) Auf Vorschlag des mit der Überprüfung der Überziehung betrauten Wirtschaftsprüfers wurde 1990 ein Budget- und Auftragskontrollsystem eingerichtet, das jedoch nie in Form einer Organisationsanweisung zwingend vorgeschrieben wurde.

## Budget- und Auftragskontrolle

Österreichische  
Weinmarketingservice GesmbH

15

(3) Da das System von den Marketingmanagern zum Teil abgelehnt bzw nicht entsprechend gehandhabt wurde und auch der Geschäftsführer die ordnungsgemäße Handhabung dieses Kontrollsystems nicht überprüfte, kam es zu unklaren Vorstellungen über die bereits vergebenen Mittel. Dies führte in weiterer Folge zu einer neuerlichen Budgetüberschreitung im Jahr 1992.

25.2 Der RH empfahl die Einführung einer wirksamen Budget- und Auftragskontrolle.

25.3 *Das BMLF sagte zu, daß der Geschäftsführer die erforderlichen Maßnahmen ergreifen und laufend Kontrollen durchführen werde.*

26.1 Aufgrund eines zeitaufwendigen, umständlichen und mit Mängeln behafteten Rechnungskontroll-, Kontierungs- und Verbuchungsablaufes war die Möglichkeit der Nutzung von Skonti und Rabatten nicht immer gegeben. Weitere Unzulänglichkeiten betrafen Doppelverrechnungen sowie nicht genau bezeichnete, jedoch bezahlte Leistungen und Nachzahlungen.

26.2 Nach Ansicht des RH erschwerten das Fehlen von genauen und ausreichend aufgegliederten Leistungsverzeichnissen bei Projekt- und Auftragsvergabe sowie die ungenauen und oft sehr allgemein gefaßten Angaben auf den Eingangsrechnungen eine verursachungsgerechte Zuordnung und ordnungsgemäße Kontrolle der Richtigkeit von erbrachten und zur Zahlung anstehenden Leistungen, was in weiterer Folge zu einer Anzahl von Umbuchungen führte.

26.3 *Laut Stellungnahme des BMLF werde die Geschäftsführung angehalten, entsprechende Kontrollen durchzuführen. Ab einer bestimmten Betragshöhe müssen Rechnungen vom Geschäftsführer gegengezeichnet werden.*

27.1 Auftragsvergaben der Gesellschaft erfolgten zum Teil nicht schriftlich, was neben der fehlenden eindeutigen Leistungsabgrenzung auch Auswirkungen auf das Budget- und Auftragskontrollsystem hatte.

Weiters wurden auch schriftliche Aufträge erst nach bereits teilweiser oder ganz erfolgter Leistungserbringung erteilt. Auch bei größeren Auftragsvergaben wurden nicht regelmäßig mehrere Angebote eingeholt.

27.2 Der RH bemängelte die sowohl dem Gesellschaftsvertrag als auch dem Wirtschaftlichkeitsgebot widersprechende Vorgangsweise.

27.3 *Laut Stellungnahme des BMLF würden nunmehr alle Beauftragungen schriftlich durchgeführt und entsprechende Angebote eingeholt.*

28.1 Die Gesellschaft ließ im verstärkten Maße sowohl ihre Marketing- und Public-Relations-Aktivitäten als auch Administrations-, Organisations- und Verwaltungstätigkeiten durch Fremdunternehmungen besorgen.

Kosten- und Nutzenvergleiche, ob die Leistungserbringung durch eigenes Personal günstiger wäre, hat die Gesellschaft nicht angestellt.

## Budget- und Auftragskontrolle

16

28.2 Nach Ansicht des RH wäre bei einer betriebswirtschaftlich ausgerichteten Durchorganisation der Unternehmung eine Erhöhung der eigenen Wertschöpfung und eine Verringerung der Personalkapazitäten sowie der Kosten möglich.

28.3 *Laut Stellungnahme des Geschäftsführers würden seit 1993 verstärkt Leistungen durch eigenes Personal erbracht.*

*Das BMF vermerkte, daß der hohe Anteil an Fremdleistungen mehrfach im Aufsichtsrat, zuletzt am 12. Oktober 1993, kritisiert worden sei.*

29.1 Wegen der organisatorischen und ablaufmäßigen Mängel und ihrer Nichtbehebung war es der Unternehmung nicht möglich, ohne sehr hohen und langwierigen Revisionsaufwand die genaue Höhe der bereits gebundenen Mittel bzw des noch verfügbaren Budgets festzustellen. Erhebliche Schwierigkeiten bei den unterjährigen Budgetrevisionen sowie bei der Erstellung des Jahresabschlusses 1992 waren die Folge. Auch konnte der Jahresabschluß 1992 dem Aufsichtsrat nicht fristgerecht vorgelegt werden.

29.2 Nach Ansicht des RH wären das Projekt- und Auftragsmanagement und -controlling, die Rechnungskontrolle, -kontierung und -verbuchung, die interne Verwaltung und Administration, das Budget- und Auftragscontrolling (Soll-Ist-Vergleiche) und das Informations- und Berichtswesen dringend zu verbessern.

29.3 *Laut Darstellung des BMLF werde der Geschäftsführer beauftragt, die erforderlichen Änderungen umgehend durchzuführen.*

*Der Wiener Stadtsenat berichtete von entsprechenden Maßnahmen im Bereich des Rechnungswesens und der Organisation.*

## Werbemaßnahmen

### Allgemeines

30. Im Gründungsjahr erarbeitete die Gesellschaft ein Marketingkonzept. In diesem Grundsatzpapier wurden die Maßnahmen festgehalten, die zur Verwirklichung der im Gesellschaftsvertrag festgelegten Unternehmungsziele führen sollten. Neben Vorstellungen über den Arbeitsstil und die strategische Planung wurden auch der Marketingplan 1987 und die Ansätze für die Hauptkampagne 1987 in dieses Grundsatzpapier aufgenommen. Die weiteren Marketingpläne bauten auf diesem Grundsatzpapier auf. In den jeweiligen jährlichen Geschäftsberichten wurde über die durchgeführten Marketingmaßnahmen berichtet.

### Inlandsmarketing

31. Der Bereich Inlandsmarketing war geprägt durch einen ständigen Führungswechsel, so daß keine einheitlichen Maßnahmen gesetzt wurden. Seit 1991 sind neben der Marktforschung und der klassischen Werbung auch Maßnahmen für eine Verkaufsförderung verstärkt worden.

32.1 Das interne Marketing sah neben der Gründung der Weinakademie Österreichs auch die Entwicklung von zielgruppenspezifischen Informationsme-

## Werbemaßnahmen

dien für die Weinwirtschaft und Gastronomie (Weinmarkt und Weintafel) vor. Von dieser Zeitschriftenkonzeption ging die Unternehmung 1993 ab und beauftragte ohne Ausschreibung einen Verlag, der die Konzeption einer neu zu gestaltenden Zeitschrift "Weinfeder" anbot. Über die Gestaltung und Auslieferung einer Probenummer kam das Projekt nicht hinaus.

- 32.2 Da ein Eigentümer des anbietenden Verlages in einem Naheverhältnis zu dem Geschäftsführer der Unternehmung stand, befand der RH, daß insbesondere bei dieser Beauftragung die strengsten Maßstäbe anzusetzen gewesen wären und auch andere Varianten der Zeitungsgestaltung und der Produktion hätten geprüft werden müssen.
- 32.3 *Laut den Stellungnahmen des BMF und der Niederösterreichischen Landesregierung hätte auch der Aufsichtsrat das Naheverhältnis zwischen dem Bieter und dem Geschäftsführer der Unternehmung bemängelt und einstimmig eine Überprüfung der Auftragsvergaben an verschiedene Werbeagenturen verlangt.*

## Regionalwerbung

- 33.1 Die Schwerpunktsetzung für die Regionalwerbung lag nicht im unmittelbaren Einflußbereich der Unternehmung. Die Konzepte der einzelnen geplanten Maßnahmen wurden der Unternehmung vorgelegt und von dieser akzeptiert. Ein Gesamtkonzept, in dem die Regionalmaßnahmen eingebaut sind, fehlte jedoch.
- 33.2 Nach Ansicht des RH sollte bei den Regionalwerbemaßnahmen ein höheres Maß an Abstimmung der Aktivitäten und der Zielsetzungen der Unternehmung erreicht werden.
- 33.3 *Laut Stellungnahme des Aufsichtsrates seien sämtliche Werbemaßnahmen für die einzelnen Weinbaubetriebenden Bundesländer mit der Unternehmung abgesprochen und sowohl im Inhalt als auch in der Form abgestimmt worden.*

*Die Niederösterreichische Landesregierung hielt ausdrücklich fest, daß die Regionalwerbemaßnahmen nach Vorgaben der Unternehmung erstellt und durch diese genehmigt worden seien. Bester Garant für eine weitestgehende Koordination wäre der Stellvertreter des Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmung, der als Vizepräsident der Niederösterreichischen Landwirtschaftskammer mit den Regionalwerbemaßnahmen betraut sei. Beispielhaft für eine koordinierte Gemeinschaftswerbung sei die Fernsehwerbung "Meisterkochen" jeweils von einem Weinbaubetriebenden Land finanziert worden.*

*Das BMLF berichtete, daß der Geschäftsführer angewiesen werde, Maßnahmen der Regionalwerbung rechtzeitig zu koordinieren und abzustimmen.*

- 33.4 Der RH entgegnete, auch für die Planung und Abwicklung der Regionalwerbung wäre die Unternehmung zuständig gewesen. Die Überweisung des Regionalbudgets an eine mit der Person eines Aufsichtsrates verbundene landesnahe Institution sei hingegen nicht zielführend gewesen.

## Werbemaßnahmen

18

Auslandsmarketing 34.1 Als Ziele des Bereiches Auslandsmarketing wurden die Verbesserung des Qualitätsimages und die Erreichung einer Mengen- und Wertsteigerung der Exporte von 20 % bis 30 % je Jahr festgelegt. Der Export sollte schwerpunktmäßig durch Qualitätswein erfolgen. Die geplanten und durchgeführten Marketingmaßnahmen dienten — laut Aussage der Unternehmung — vor allem der Vorbereitung der österreichischen Weinwirtschaft auf den EWR und die EG bzw die EU.

In Deutschland, Großbritannien und in den Beneluxländern bestanden Außenstellen der Unternehmung. Seit 1993 ist auch in den USA und in Dänemark ein Informationsbüro eingerichtet.

Das Gesamtexportvolumen betrug vor dem Weinskandal in den Jahren 1980 bis 1984 bei einer Inlandsernte von durchschnittlich 3,22 Mill hl Wein rd 0,464 Mill hl, das entsprach rd 14,4 % der Inlandsernte. Bei einer Inlandsernte von rd 3,093 Mill hl im Jahr 1991 war der Exportanteil 0,207 Mill hl, das entsprach rd 6,7 % der Inlandsernte. In den Jahren 1992 und 1993 sank der Weinexport auf 0,173 Mill hl bzw auf 0,111 Mill hl. Seit dem Tiefststand des Weinexportes im Jahr 1986 (0,042 Mill hl) konnte sohin eine Exportsteigerung erreicht werden, der eigentliche Durchbruch gelang jedoch noch nicht.

34.2 Obwohl die Erfolge eines Dachmarketings nicht unbedingt am Verkaufsbzw Exportergebnis gemessen werden können, sollten nach Ansicht des RH doch die durchgeführten Maßnahmen im Hinblick auf den heranstehenden EU-Beitritt mit seinen Auswirkungen auf den österreichischen Weinmarkt kritisch hinterfragt werden. Auch empfahl der RH, die Exportchancen in die Überseeländer gründlich hinsichtlich ihres Mitteleinsatzes abzuwägen.

34.3 *Nach Einschätzung des BMLF hätte nach dem völligen Image- und Marktverlust durch die Ereignisse im Jahr 1985 das gute Image des österreichischen Weines, das die Grundlage für den Export bildet, wiederhergestellt werden können. Auf den derzeit übersättigten Märkten sei eine Mengensteigerung im Export äußerst schwierig.*

*Die Leistungen der Unternehmung hätten in diesem Bereich positive Auswirkungen gezeigt. Der neue Geschäftsführer hätte den Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf die Exporte nach Deutschland und Großbritannien verlegt. Der Export in Überseeländer sei weitestgehend eingeschränkt worden.*

Marketingpläne 35.1 Die Unternehmung erstellte jährlich vom Aufsichtsrat zu genehmigende Marketingpläne, in denen neben einer Situationsanalyse, den Zielen, den Marketingschwerpunkten und den Budgetansätzen auch das Investitionsprogramm und der Finanzplan dargestellt wurden.

In einem jährlichen Geschäftsbericht hat die Gesellschaft über die im jeweiligen Jahr durchgeführten Maßnahmen berichtet. Eine Gegenüberstellung Marketingplan und -ausführung wurde jedoch nicht erarbeitet. Ebenso verzichtete die Unternehmung auf einen dem Aufsichtsrat vorzulegenden und fortzuschreibenden Dreijahresplan. In Projektberichten wurde die Abwicklung einzelner Marketingmaßnahmen dargestellt.

## Werbemaßnahmen

- 35.2 Der RH vermißte bei diesen Berichten die Darstellung der detaillierten Kostenentwicklung sowie einen Vergleich zwischen dem Marketingplan und seiner tatsächlichen Durchführung.
- 35.3 *Laut Stellungnahme des BMF sei das Fehlen einer Gegenüberstellung von Marketingplan und –ausführung vor allem eine Konsequenz der wenig operationalen Zielformulierung, die im Aufsichtsrat wiederholt kritisiert worden sei.*
- 36.1 Die Konzeption und die Ausführung von Marketingleistungen der Unternehmung wurden größtenteils durch Fremdvergaben erbracht. Eine vorgängig festgelegte Werbelinie für die einzelnen Beauftragungen fehlte allerdings.
- 36.2 Der RH beurteilte die einzelnen Marketingleistungen als besonders anerkennenswert, vermißte jedoch ein eigenes Public–Relations–Konzept für die Unternehmung.
- 36.3 *Laut Stellungnahme des BMLF sei die Public–Relations–Arbeit neu gestaltet worden. Es sollen nunmehr vermehrt Maßnahmen in Eigenregie durchgeführt und Fremdaufträge nur noch gezielt vergeben werden. Von dem alten Geschäftsführer sei ein Corporate Design neu aufgebaut und weitergeführt worden. Ein Corporate Design Manual hätte die Unternehmung allen Auftragnehmern zur Verfügung gestellt.*
- 37.1 Für die Regionalwerbung waren mindestens 30 % des Förderungsbeitrages eines Bundeslandes für besondere Marketingmaßnahmen im In– und Ausland aufzuwenden. Vor Durchführung dieser besonderen Maßnahmen hatte der Geschäftsführer den Vertreter des entsprechenden Gesellschafters im Aufsichtsrat zu konsultieren.
- Ein Minderheitsgesellschafter forderte bereits vor Installierung der Gesellschaft beim BMLF für die Durchführung von verschiedenen Marketingmaßnahmen Förderungen in der Höhe von 7 Mill. S. In den folgenden Jahren wurden 30 % des Landesbudgets den Minderheitsgesellschaftern weiterhin für die Durchführung von regionalen Marketingmaßnahmen überwiesen.
- 37.2 Obwohl die geplanten Marketingmaßnahmen der Unternehmung vorgelegt wurden und deren grundsätzliche Zustimmung erfolgte, entsprach nach Ansicht des RH diese Direktzahlung durch Weitergabe von Förderungsmitteln an einen Minderheitsgesellschafter nicht den Vorstellungen der Vertragsrichter. Auch mußten für diese Förderungsmittel 2 % Gesellschaftssteuer entrichtet werden, die zu Lasten der Unternehmung gingen.
- 38.1 In den Geschäftsberichten wurde ab dem Jahr 1990 nicht mehr ausführlich über die regionalen Tätigkeiten berichtet.
- 38.2 Nach Auffassung des RH wären wegen der Gesamtverantwortlichkeit der Unternehmung bezüglich der gemäß Syndikatsvertrag zur Verfügung gestellten Mittel auch die Regionalmaßnahmen im Marketingbericht Öster-

reich, so wie im Geschäftsbericht 1990 begonnen, weiterhin zu dokumentieren gewesen.

- 38.3 *Das BMLF sagte zu, die Unternehmung werde die Koordination der Regionalwerbung intensivieren und die Regionalmaßnahmen im Geschäftsbericht dokumentieren.*

#### Österreichisches Weininstitut

- 39.1 Die Unternehmung schloß jährlich mit dem Verein "Österreichisches Weininstitut" eine Vereinbarung über eine Zusammenarbeit ab.

Neben der Zurverfügungstellung eines Werbemittelagars, dessen Verwaltung und der Bereitstellung von Werbemitteln wurde auch vereinbart, daß der Verein der Weinkultur dienende Gegenstände kostengünstig anzubieten hätte.

Für diese Leistung wurde ein Pauschalbetrag in der Höhe von 1 Mill S zuzüglich 20 % USt, zahlbar in zwölf Monatsraten, vereinbart.

Allerdings führten zusätzliche Leistungen, die in den Pauschalvereinbarungen nicht bzw nur teilweise berücksichtigt wurden, zu erheblichen Zahlungen der Unternehmung an den Verein.

- 39.2 Der RH empfahl, die Aufgabenübertragung an den Verein zu überdenken und die Verträge mit diesem neu abzufassen.

- 39.3 *Das BMLF gab bekannt, daß derzeit ein neuer Vertrag mit dem Verein erarbeitet und demnächst dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt werde.*

*Laut Stellungnahme des BMF sei der Vertrag mit dem Verein im Aufsichtsrat stark kritisiert und eine Neuordnung des Rechtsverhältnisses vorgeschlagen worden. Demzufolge seien lediglich für das letzte Vierteljahr 1993 und das erste Vierteljahr 1994 Verträge mit dem Verein abgeschlossen und auf weitere Sicht Vorschläge für eine künftige bessere Zusammenarbeit angefordert worden.*

#### Schluß- bemerkungen

40. Der RH gelangte zusammenfassend zu nachstehender Beurteilung der überprüften Unternehmung:

(1) Die völlige Abhängigkeit von öffentlichen Förderungsmitteln, der eingeschränkte Handlungsspielraum aufgrund des Drucks der verschiedenen Interessengruppen und das geringe Durchsetzungsvermögen gegenüber regionalen Interessen machten es den verantwortlichen Mitarbeitern nur schwer möglich, einheitliche Maßnahmen zu setzen.

(2) Unter dem Gesichtspunkt einer Weiterführung des Dachmarketings für den österreichischen Wein sollte die Gesellschaft in bezug auf die Finanzierung und den Gesellschaftsvertrag auf eine andere Basis gestellt werden. Ein Austausch von Managern ohne gesellschaftsrechtliche bzw finanzierungsrechtliche Änderungen wäre nicht zielführend.

(3) Diesen Schwierigkeiten von außen standen erhebliche Mängel in der Abwicklung der Geschäfte gegenüber, wobei insbesondere die mangelnde Zielformulierung auf Unternehmungsebene, die Außerachtlassung einer

**Schlußbemerkungen****21**

betriebswirtschaftlichen Geschäftsführung sowie das mangelhafte Projekt- und Auftragscontrolling nachteilig waren.

(4) Diese Mängel führten in weiterer Folge zu einem angespannten Klima und damit zu einer mangelhaften Koordination und Kommunikation zwischen den einzelnen Managern und damit auch zu einer hohen Personalfuktuation.

(5) Im Zuge einer zielgerichteten Neustrukturierung und Neukonzeption der Unternehmung könnte auf den vorhandenen Marketingmaßnahmen weiter aufgebaut werden.

Wien, im Juli 1994

Der Präsident:

Dr Franz Fiedler

