

III-80 der Beilagen zu den Stenographischen Protokollen des Nationalrates XVIII. GP

RECHNUNGSHOF  
ZI 0333/24-Pr/6/92

# BERICHT DES RECHNUNGSHOFES

über Wahrnehmungen betreffend  
die Gebarung der  
Bank für Oberösterreich und  
Salzburg, Linz

in den Jahren 1979 bis 1990



WIEN 1992  
ÖSTERREICHISCHE STAATSDRUCKEREI

## Inhaltsverzeichnis

	Absatz/Seite
Vorbemerkungen .....	-/1
Kurzfassung des Prüfungsergebnisses .....	-/2
Rechtsgrundlagen .....	1-4/3
Unternehmungspolitik.....	5-6/5
Finanzwirtschaft .....	7-16/6
Auslandsgeschäft .....	17-20/9
Ausleihungen.....	21-25/10
Planung.....	26-27/11
Organisation .....	28/12
Automationsunterstützte Datenverarbeitung .....	29-32/12
Interne Revision.....	33-37/14
Personalwesen.....	38-39/15
Sachaufwand.....	40/16
Vorstand.....	41-45/16
Aufsichtsrat.....	46-48/17
Ausblick.....	49/18

## Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
ADV	Automationsunterstützte Datenverarbeitung
AR	Aufsichtsrat
Art	Artikel
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz in der Fassung von 1929
bzw	beziehungsweise
dh	das heißt
gem	gemäß
insb	insbesondere
KWG	Kreditwesengesetz, BGBl Nr 63/1979
Mill	Million(-en)
Mrd	Milliarde(n)
OÖ	oberösterreichisch(-e, -er, -es)
S	Schilling (nachgestellt)
ua	unter anderem, und andere, unter anderen, und anders
udgl	und dergleichen
uzw	und zwar
VfGH	Verfassungsgerichtshof
vH	vom Hundert
zT	zum Teil



**Bericht des Rechnungshofes  
über Wahrnehmungen betreffend  
die Gebarung der  
Bank für Oberösterreich und Salzburg, Linz  
in den Jahren 1979 bis 1990**

**Vorbemerkungen**

**Vorlage an den Nationalrat und den Oberösterreichischen Landtag**

I. Der RH erstattet gem Art 126 d Abs 1 zweiter Satz und gem Art 127 Abs 6 zweiter Satz B-VG nachstehenden Bericht über die Gebarungsüberprüfung im Frühjahr 1990 am Sitz der Bank in Linz und bei ausgewählten Filialen in Oberösterreich. Diese schloß an die letzte Gebarungsüberprüfung im Jahr 1972 an, mußte sich aber wegen der Länge des Zeitraumes im wesentlichen auf die Gebarung ab 1979 bis 1990 beschränken. Der Landesregierung wurde das Prüfungsergebnis im Juli 1991 zugestellt. Sie gab dazu keine Stellungnahme ab.

**Darstellung des Prüfungsergebnisses**

II. In der nachstehenden Darstellung des Prüfungsergebnisses werden punktweise zusammenfassend die Sachverhaltsfeststellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), die als Beanstandung und/oder Empfehlung gefaßte Beurteilung durch den RH (Kennzeichnung mit 2), die Stellungnahme der Landesregierung (Kennzeichnung mit 3) und die allfällige Gegenäußerung des RH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

**Aussagewert des Prüfungsergebnisses**

III. Der RH beschränkt sich wegen der gebotenen Berichtsökonomie auf die kritische Darstellung erhobener Sachverhalte, hat jedoch keineswegs an den erbrachten positiven Leistungen vorbeigesehen. Die gegebenen Empfehlungen wollen als Beitrag zur Verbesserung der Unternehmungsführung nach den Grundsätzen der Ordnungsgemäßheit, Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit verstanden werden.



## **Ergebnis einer Gebarungsüberprüfung bei einer Kapitalbeteiligung des Bundes (Verwaltungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen) sowie des Bundeslandes Oberösterreich**

Prüfungsergebnis aus dem Jahre 1990

### **Bank für Oberösterreich und Salzburg, Linz**

#### **Kurzfassung des Prüfungsergebnisses**

*Der Verfassungsgerichtshof hat mit Erkenntnis vom 29. November 1989 die Zuständigkeit des RH zur Überprüfung der Gebarung der Bank für Oberösterreich und Salzburg festgestellt.*

*Der Bank ist es gelungen, ihre marktbeherrschende Stellung im Bundesland Oberösterreich zu halten und auszubauen und im Rahmen des angestrebten Raumes ihre geschäftspolitischen Vorstellungen weitgehend zu verwirklichen. Grundsätzlich erschien dem RH eine sparsame, wirtschaftliche und zweckmäßige Führung der Geschäfte der Bank gegeben.*

*Es liegen jedoch noch Schwächen in der regionalen Aufgliederung der Zweigstellen und Filialen vor, weil vor allem im Bundesland Salzburg eine eher geringe Marktdurchdringung besteht.*

*Bei der inneren Organisation konnte der RH feststellen, daß alle Geschäftsbereiche trotz kostensparender Durchführung gut organisiert sind. Allerdings fehlt in Teilbereichen der Verwaltung eine der Größe der Bank entsprechende Organisation.*

*Im Verhältnis der Regionalbanken untereinander und zur Creditanstalt-Bankverein war keine engere Zusammenarbeit zu erkennen, als sie sich durch die aktienmäßige Verflechtung ergibt.*

*Nach Auffassung des RH wäre, unabhängig von den Erfordernissen eines größeren Marktes, eine rechtliche Konstruktion anzustreben bzw ein Modell zu erarbeiten, wodurch sich im Rahmen eines gemeinsamen Auftretens der Schwesterbanken zusammen mit der Creditanstalt-Bankverein eine bessere Nutzung von vorhandenen Mitteln ergibt.*



	Kennzahlen 1987 bis 1990			
	1987	1988	1989	1990
Bilanzsumme in Mrd S	41,1	43,5	50,6	57,1
Haftkapital in Mill S	2 276	2 561	3 075	3 531
Haftkapitalquote in vH	5,26	5,59	5,80	5,89
Teilbetriebsergebnis in Mill S	254	304	325	348
Teilbetriebsergebnis in vH der Bilanzsumme	0,62	0,70	0,64	0,61
Jahresüberschuß nach Steuern in Mill S	161	299	271	236
Mitarbeiter, vollbeschäftigt	1 234	1 280	1 382	1 468
Mitarbeiter, teilzeitbeschäftigt	104	120	134	130
Dividende in vH	14	13	14	13

## Rechtsgrundlagen

1. Anlässlich der Querschnittsüberprüfung "Einrichtungen der Innenrevision" bei allen Kapitalbeteiligungen des Bundes im Jahr 1981 wurde auch an die Bank für Oberösterreich und Salzburg (Oberbank oder Bank) ein diesbezügliches Frageprogramm übersandt.

Die Oberbank verweigerte die Beantwortung mit dem Hinweis, daß aufgrund ihrer Auslegung des Rechnungshofgesetzes bzw der diesbezüglichen Verfassungsbestimmungen keine Prüfungszuständigkeit des RH gegeben wäre. Sie bzw die Creditanstalt-Bankverein (CA-BV) belegte ihre Rechtsansicht auch mit einer Reihe von Rechtsgutachten.

Der RH stellte nach erfolglosen Prüfungsversuchen und der Verständigung der Bundesregierung und der Oberösterreichischen Landesregierung am 16. Oktober 1987 gem Art 126 a B-VG den Antrag, der VfGH möge "die Zuständigkeit des RH zur Überprüfung der Gebarung der Bank für Oberösterreich und Salzburg gem Art 126 b Abs 2 und Art 127 Abs 3 B-VG in Verbindung mit den §§ 12 Abs 1 und 15 Abs 1 des Rechnungshofgesetzes 1948 feststellen".

Der VfGH hat mit Erkenntnis vom 29. November 1989 diesem Antrag stattgegeben.

Das Erkenntnis des VfGH ging von folgendem Beteiligungsverhältnis aus:



	in vH
Creditanstalt-Bankverein	28,02
Bank für Kärnten und Steiermark AG (BKS) und Bank für Tirol und Vorarlberg AG (BTV) über eine Holdinggesellschaft	41,38
Land Oberösterreich	12,00
Streubesitz	18,60

Zum 31. Dezember 1990 stellte sich das Beteiligungsverhältnis wie folgt dar:

	in vH
BKS	19,59
BTV	19,11
Gesellschaften im Einflußbereich der Beteiligungsbanken	2,81
CA-BV	27,55
Land Oberösterreich	4,30
Streubesitz	26,64

2. Gegenstand der Unternehmung ist der Betrieb von Bank- und Handelsgeschäften aller Art im In- und Ausland sowie die Führung von Liegenschaftsverwaltungen. Die Begebung von nachrangigem Kapital ist zulässig. Die Gesellschaft ist weiters berechtigt, Dienstleistungen in der automatisierten Datenverarbeitung zu erbringen. Zu diesem Zweck ist die Gesellschaft berechtigt, Zweigniederlassungen im In- und Ausland zu errichten und sich an anderen Unternehmungen zu beteiligen.

3. Die drei Regionalbanken, das sind die Oberbank, die BKS und die BTV sowie die CA-BV, waren durch einen im Jahr 1952 abgeschlossenen Syndikatsvertrag verbunden. Dieser Vertrag regelte die rechtlichen Beziehungen der Syndikatsmitglieder sowie deren Kapitalverflechtung untereinander. Die Syndikatsmitglieder brachten die im Jahr 1952 in ihrem Besitz befindlichen Aktien der drei Bankinstitute in das Syndikat ein.

Änderungen des Syndikatsvertrags in den Folgejahren betrafen nur die Beteiligungsverhältnisse, hervorgerufen durch Kapitalerhöhungen.

4. Im Juni 1984 kamen die drei Banken (Oberbank, BKS, BTV) überein, den Syndikatsvertrag zum 31. Dezember 1984 zu kündigen. Trotz eines Bekenntnisses zur Zugehörigkeit zur CA-BV-Gruppe vertraten sie die Meinung, daß bestimmte Regelungen des Syndikatsvertrags, die sich in der Vergangenheit gerade in jenen Lagen nicht bewährt hätten, in denen sie zum Tragen kommen sollten, einer Änderung bedürften. Außerdem sollte die bestehende Fassung des Syndikatsvertrags auf Bestimmungen durchgesehen werden, die einer vertretbaren Demokratisierung des Syndikats im Wege stünden.



Die kapitalmäßige Verflechtung der Syndikatsmitglieder blieb, trotz einiger geringfügiger Änderungen, bestehen. Die immer gepflogene Zusammenarbeit wurde jedoch - auch ohne vertragliche Verpflichtung - fortgesetzt.

Zum 31. Dezember 1990 war die Oberbank an der BKS mit 24,81 vH und an der BTV unmittelbar mit 22,35 vH und mittelbar mit 2,46 vH beteiligt.

## **Unternehmungspolitik**

5. Im Rahmen des österreichischen Bankensystems ist die Oberbank die größte Regionalbank. Ihr Ziel war eine nachhaltige Betreuung ihres Einzugsgebietes. Als solches wird der zentrale Raum zwischen München und Wien als "Aufhängepunkte" mit den Schwerpunkten in Oberösterreich und Salzburg verstanden. Größte Bedeutung kommt den Außenstellen als dem einzigen Vertriebsweg zu. Sie sind als Profit Center mit regionaler Verantwortung für das gesamte Geschäft zuständig.

Da im Rahmen der vertretenen Universalbankstrategie auch eine Spezialisierung notwendig ist, muß das Produktprogramm zwar ein "Allfinanzangebot" umfassen, wobei aber nicht alle Dienstleistungen selbst "produziert" werden sollen. Als Möglichkeit der Beschaffung dieser Dienstleistungen bestehen eigene Tochtergesellschaften, sonstige Beteiligungen und Kooperationen.

6.1 Was die Gruppenstrategie betrifft, so unterscheiden sich die CA-BV und die drei Banken hinsichtlich ihrer grundsätzlichen geschäftspolitischen Zielsetzungen darin, daß die CA-BV nicht ein Regionalbankkonzept verfolgt, sondern international tätig ist. Dies bedeutet, daß durch die CA-BV und die Drei-Banken-Gruppe Österreich von den Regionalbanken aus gesehen im wesentlichen auf zwei Ebenen abgedeckt wird: Überregional durch die CA-BV und regional im wesentlichen durch die drei Banken.

Die Zusammenarbeit der drei Banken ergibt sich aus der Tatsache, daß sie unter ähnlichen Betriebsgrößen dieselben Märkte betreuen, die aber regional, mit Ausnahme von Wien, abgegrenzt sind. Die CA-BV und die drei Banken betreiben daher weitgehend eigenständig ihr Geschäft, wobei es eine Zusammenarbeit in einigen Bereichen gibt.

6.2.1 Durch die maßgebliche Beteiligung der CA-BV an jeder der drei Banken ist nach Ansicht des RH die Errichtung der CA-BV-Drei-Banken-Gruppe jedenfalls zweckmäßig. Über die Gruppe erhalten die Banken Zugang zu Spezialleistungen, deren Erstellung bei jeder der Banken nicht wirtschaftlich wäre. Die CA-BV erhält für diese Leistungen zusätzliche Vertriebskanäle. Darüber hinaus findet durch die unterschiedliche Stellung der drei Banken und der CA-BV eine Marktabschöpfung statt.

Der Oberbank ist es gelungen, in Oberösterreich eine marktbestimmende Kraft zu werden. Die Voraussetzungen hierfür waren eine Durchdringung und Aufbereitung des Marktes mit Zweigstellen, über die sie in vergleichsweise sehr hoher Anzahl verfügt. Nach Auffassung des RH liegen noch Schwächen in der regionalen Aufgliederung der Zweigstellen und Filialen vor, weil vor allem im Bundesland Salzburg eine eher geringe Marktdurchdringung besteht.

6.2.2 Bei der inneren Organisation konnte der RH feststellen, daß alle Geschäftsbereiche trotz kostensparender Durchführung gut organisiert sind. Allerdings fehlt in Teilbereichen der Verwaltung - wie im Folgenden ausgeführt - eine der Größe der Bank entsprechende Organisation. Wenngleich der RH grundsätzlich eine sparsame Geschäftsführung bejaht, regte er an, auch in diesen - wenn auch vordergründig geschäftspolitisch uninteressanten Bereichen - eine der Struktur der Bank angepaßte Organisation einzurichten.



Beim Verhältnis der Schwesterbanken untereinander und zur CA-BV konnte der RH keine engere Zusammenarbeit erkennen, als sie sich durch die aktienmäßige Verflechtung ergibt. Nach Auffassung des RH wäre, unabhängig von den Erfordernissen eines größeren Marktes, eine rechtliche Konstruktion anzustreben bzw ein Modell zu erarbeiten, wodurch sich im Rahmen eines gemeinsamen Auftretens der Schwesterbanken zusammen mit der CA-BV eine bessere Nutzung von vorhandenen Ressourcen ergibt.

Zusammenfassend konnte der RH feststellen, daß es der Bank gelungen ist, die marktherrschende Stellung im Bundesland Oberösterreich zu halten und auszubauen und im Rahmen des angestrebten Raumes ihre geschäftspolitischen Vorstellungen weitgehend zu verwirklichen.

## Finanzwirtschaft

### 1972 bis 1979

7.1.1 Die Bilanzsumme der Oberbank wuchs vom Jahresende 1972 bis Ende 1979 von 7 Mrd S um 200 vH auf 21 Mrd S an. Bemerkenswert war in diesem Zeitraum die außerordentliche Zunahme der Zwischenbankveranlagungen - die Guthaben bei Banken erhöhten sich um 867 vH (ohne die unter Schuldnern ausgewiesenen längerfristigen Veranlagungen). Auf der Passivseite nahmen die eigenen Emissionen mit 346 vH am stärksten zu.

Das Grundkapital der Bank wurde von 125 Mill S auf 330 Mill S erhöht. Die Eigenmittel (Grundkapital, Rücklagen und Sammelwertberichtigungen) stiegen von 310 Mill S um 156 vH auf 793 Mill S an.

Das Wachstum des ordentlichen Betriebsergebnisses lag mit 252 vH (1972 56,6 Mill S, 1979 199,3 Mill S) wesentlich über jenem des Bilanzvolumens. Dies war auf eine günstige Entwicklung des Verhältnisses der Betriebserträge (+ 168 vH) zu den Betriebsaufwendungen (+ 127 vH) zurückzuführen. Innerhalb letzterer zeigten sowohl die Personalaufwendungen (+ 123 vH), insb aber die Sachaufwendungen (+ 81 vH) unterdurchschnittliche Zuwachsraten. Die Abschreibungsaufwendungen hingegen stiegen bedingt durch umfangreiche Investitionen besonders stark an (+ 1 212 vH).

7.1.2 Der Personalstand wurde um 266 auf 1 206 Mitarbeiter aufgestockt. Die Anzahl der Niederlassungen nahm um 17 auf 49 zu. Diese starke Ausweitung des Niederlassungsnetzes der überprüften Bank begann anlässlich der Filialfreigabe im Jahr 1978.

### 1979 bis 1989

8. Die Bilanzsummenentwicklung der Bank war von 1979 bis 1989 durch geringfügig über dem Durchschnitt der Aktienbanken und Bankiers liegende Zuwachsraten gekennzeichnet. Die Bilanzsumme der Oberbank erhöhte sich von 21 012,1 Mill S (1979) um 141 vH auf 50 581,7 Mill S (1989), während die Aktienbanken und Bankiers eine durchschnittliche Zunahme von 140 vH verzeichneten. In demselben Zeitraum wuchs das Bilanzvolumen der gesamten österreichischen Kreditwirtschaft um 136 vH.

Entsprechend entwickelten sich auch der Anteil der Oberbank am Gesamtvolumen der Aktienbanken und Bankiers, der mit 3,6 vH (1979 und 1989) unverändert blieb, und der Anteil am Volumen des gesamten österreichischen Kreditapparates, der mit 1,3 vH ebenfalls keine Veränderung aufwies.

9. Aktivseitig bildeten die Ausleihungen an Nichtbanken den Schwerpunkt. Deren Zuwachs lag mit 138,5 vH geringfügig unter jenem der Bilanzsumme, wodurch auch der Anteil an der Bilanzsumme (1989 48,1 vH) leicht rückläufig war.



Auf der Passivseite lag der Schwerpunkt bei den Spareinlagen und bei den Verpflichtungen gegenüber Banken, deren Anteil an der Bilanzsumme im Jahr 1989 32,2 vH bzw 31,4 vH betrug.

### Eigenmittel

10. Zum Bilanzstichtag 1979 belief sich das haftende Eigenkapital gem § 12 Abs 2 und 8 KWG auf 557 Mill S und erhöhte sich um 803,8 Mill S oder 144,3 vH auf 1 360,8 Mill S zum 31. Dezember 1986.

Im Zeitraum 1979 bis 1989 fanden zwei Kapitalerhöhungen mit einem Nominale von insgesamt 170 Mill S statt. Durch das Agio aus der Ausgabe der neuen Aktien abzüglich der Kosten wurde der Bank Eigenkapital in Höhe von insgesamt 307,7 Mill S zugeführt. Weiters begab die Oberbank zur Stärkung des haftenden Eigenkapitals im Jahr 1983 eine nachrangige Anleihe im Nominale von 160 Mill S mit einer Endfälligkeit am 3. Feber 1994.

Aus der aufgezeigten Entwicklung ist ersichtlich, daß die Oberbank von 1979 bis 1986 ihr haftendes Eigenkapital zum weitaus überwiegenden Teil aus Kapitalerhöhungen und einer Emission und nur zu einem geringen Teil (rund ein Fünftel der Aufstockung) mittels Innenfinanzierung aufbauen konnte.

Durch die Kapitalzuführungen lag die Zunahme des haftenden Eigenkapitals (rd + 144 vH) weit über jener des Bilanzvolumens (rd + 81 vH), wodurch sich die Kennzahl haftendes Eigenkapital zu Bilanzsumme von 2,7 vH (1979) auf 3,6 vH (1986) erhöhte. Aufgrund der nicht proportionalen Entwicklung der beiden Größen trat in diesem Zeitraum eine Verbesserung der aus der Bilanz ableitbaren Haftungsgrundlage ein.

Die gem § 12 KWG erforderliche Eigenmittelausstattung der Bank überstieg in den einzelnen Jahren den gesetzlich festgelegten Sollstand von 4 vH und betrug zu den Bilanzstichtagen 1979 5,8 vH und 1986 7,8 vH.

11.1 Das Haftkapital gem § 12 Abs 3 KWG der Oberbank erhöhte sich von 1 881,9 Mill S im Jahr 1986 um 1 192,9 Mill S oder 63,4 vH auf 3 074,8 Mill S im Jahr 1989. Wie bereits bezüglich der Jahre 1979 bis 1986 ausgeführt, erfolgte auch in den Folgejahren bis 1989 die Haftkapitalaufstockung zum überwiegenden Teil im Wege der Außenfinanzierung.

Die Bank verbesserte ihre Kapitalausstattung im Jahr 1989 durch die Ausgabe neuer Aktien im Nominale von 50 Mill S und durch das Aufgeld aus der Ausgabe dieser Aktien abzüglich der Kosten aufgerechnet in Höhe von 175 Mill S. Die Kapitalerhöhung im Jahr 1988 im Nominale von 100 Mill S blieb durch die Verwendung der gesetzlichen Rücklage in derselben Höhe ohne Auswirkung auf das Haftkapital. Weiters begab die Oberbank ab 1986 Ergänzungskapital gem § 12 Abs 7 KWG in Form von Teilschuldverschreibungen, das zum Bilanzstichtag 1989 450 Mill S erreichte.

Ab dem Geschäftsjahr 1987 wies die Bank die aus der Inanspruchnahme steuerlicher Investitionsbegünstigungen gebildeten stillen Reserven als Bewertungsreserve offen aus.

Die gesetzlich festgelegte Mindestkapitalausstattung wurde von der Oberbank erfüllt. Unter Zugrundelegung der KWG-Novelle 1986 betragen die Haftkapitalquoten zum Bilanzstichtag 1987 5,3 vH (angepaßter Wert 1986 4,7 vH), 1988 5,6 vH und 1989 5,8 vH.

11.2 Die von der Oberbank erreichten Haftkapitalquoten lagen wesentlich über den durchschnittlichen Quoten der Aktienbanken und Bankiers (1988 4,1 vH, 1989 4,4 vH) sowie über jenen der gesamten österreichischen Kreditwirtschaft (1988 4,3 vH, 1989 4,7 vH).



### Erfolgsrechnung

12. Die Betriebserträge (Nettozins- und Dienstleistungserträge) erhöhten sich von 1 057,0 Mill S (1986) um 30,5 vH auf 1 379,7 Mill S (1989). Im selben Zeitraum wiesen der Nettozins ertrag und die Dienstleistungserträge Steigerungen von 24,1 vH und 61,5 vH auf. Dementsprechend veränderten sich auch deren Anteile an den Betriebserträgen; während der Anteil des Nettozins ertrages von 82,8 vH auf 78,7 vH sank, stieg der Anteil der Dienstleistungserträge von 17,2 vH auf 21,3 vH.

Das Verhältnis der Betriebsaufwendungen zu den Betriebserträgen zeigte eine günstige Entwicklung. Im Jahr 1986 wurden 81,3 vH und im Jahr 1989 nur mehr 76,4 vH der Betriebserträge für Betriebsaufwendungen verbraucht.

Der überwiegende Teil der Betriebsaufwendungen entfiel auf Personalaufwendungen, deren Anteil an den Betriebserträgen von 50,7 vH auf 47,9 vH sank. Die Personalaufwendungen wuchsen um 23,3 vH, während die übrigen Betriebsaufwendungen (Sachaufwendungen, Anlagenabschreibungen, Steuern und Abgaben) eine vergleichsweise geringere Zunahme von 21,7 vH aufwiesen.

13. Die Steigerung der Betriebsaufwendungen insgesamt lag mit 22,7 vH unter jener der Betriebserträge in Höhe von 30,5 vH. Diese Entwicklung fand ihren Niederschlag in den bezüglichen Teilbetriebsergebnissen, die von 197,9 Mill S (1986) um 64,5 vH auf 325,5 Mill S (1989) anstiegen.

Der Anteil der negativen Ergebnisse der Risikogebahrung (nur Bewertungsverluste erfaßt) an den Betriebserträgen sank von 13,2 vH auf 2,8 vH, während die Aufwendungen aus der Bewertung von Wertpapieren und Beteiligungen durch den sprunghaften Anstieg im Jahr 1989 anteilmäßig von 1,1 vH auf 9,4 vH zunahmen. Die Oberbank hatte nämlich sämtliche festverzinslichen Wertpapiere mit Ausnahme der dem Deckungsstock für fundierte Bankschuldverschreibungen und den Mündelgeldspareinlagen gewidmeten Wertpapiere dem Umlaufvermögen zugerechnet und daher zum Jahresende auf den niedrigeren Tageskurs abgewertet.

14. Die Ergebnisse aus dem Bankgeschäft (Teilbetriebsergebnis zuzüglich den Salden aus Handels- und Wertpapiergeschäften, aus der Bewertung von Ausleihungen, Wertpapieren und Beteiligungen, aus der Veräußerung von Beteiligungen sowie dem Organschaftsergebnis) wuchsen von 120,0 Mill S (1986) um 109,7 vH auf 251,6 Mill S (1989).

Nach positiven Ergebnissen aus bankfremden Geschäften und dem sonstigen außerordentlichen Ergebnis ergab sich ein Jahreserfolg vor Steuern und Rücklagenbewegung im Jahr 1986 in Höhe von 120,9 Mill S und 1989 in Höhe von 272,9 Mill S (Steigerung + 125,7 vH). Bemerkenswert war der durch den - steuerlich begründeten - Verkauf von Sachanlagen (123,8 Mill S) mit 330,3 Mill S ungewöhnlich hohe Jahresüberschuß 1988.

Die Jahresgewinne nach Steuern und Rücklagenbewegung verzeichneten einen ständigen Zuwachs; sie erhöhten sich von 60,0 Mill S (1986) um 42,8 vH auf 85,7 Mill S (1989).

### Sonstige Kennzahlen

15. Wie ein Außenvergleich der Ertragsstruktur zeigte, benötigte die Oberbank in den Jahren 1987 bis 1989 sowohl im Vergleich mit den Aktienbanken und Bankiers als auch mit dem gesamten österreichischen Kreditapparat jeweils höhere Anteile ihrer Betriebserträge für Betriebsaufwendungen, was vor allem in der vergleichsweise hohen Anzahl von Außenstellen begründet war. Zwangsläufig ergab sich damit ein ungünstigeres Verhältnis der Teilbetriebsergebnisse zu den Betriebserträgen.



In den Jahren 1986 bis 1989 wiesen die Kennzahlen Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität zT eine nicht proportionale Entwicklung auf. Im Jahr 1989 fand die Geschäftsausweitung ertragsmäßig nicht den entsprechenden Niederschlag. Bis 1988 waren ständig steigende Eigen- und Gesamtkapitalien sowie Eigen- und Gesamtkapitalrentabilitätswerte zu verzeichnen, während im Jahr 1989 die Rentabilitätswerte rückläufig waren.

16. Die Gesamtzinsspanne erreichte mit 2,87 vH im Jahr 1982 ihren Höhepunkt und verringerte sich in den Folgejahren stetig bis auf 2,23 vH (1989). Somit konnte die Steigerung des Zinsensaldos aufgrund der sich abschwächenden Zinsspanne mit dem Wachstum der durchschnittlichen Bilanzsumme nicht Schritt halten.

Die Bilanzsumme je Mitarbeiter erhöhte sich von 30,3 Mill S (1986) um 19,5 vH auf 36,2 Mill S (1989). Somit konnte die Geschäftsausweitung, soweit sie in der Bilanzsumme ihren Niederschlag fand, mit einem verhältnismäßig geringeren Personalstand verkräftet werden. Der Jahresüberschuß je Mitarbeiter zeigte im selben Zeitraum eine überproportionale Steigerung von 72,7 vH.

Der Jahresüberschuß im Verhältnis zur Bilanzsumme konnte von 0,36 vH (1986) um 47,2 vH auf 0,53 vH (1989) gesteigert werden.

### **Auslandsgeschäft**

17. Das Auslandsgeschäft der Oberbank weitete sich im überprüften Zeitraum stärker als das Inlandsgeschäft aus und führte somit zu einem wachsenden Anteil am Bilanzvolumen. Ebenso wies der Fremdwährungs (FW)-Bereich höhere Zuwachsraten als der Schilling (S)-Bereich auf.

Das bilanzwirksame Auslandsgeschäft, begrifflich verstanden als Transaktionen mit Ausländern in Schilling und in Fremdwährung, betrug 1980 aktivseitig 8,2 vH und passivseitig 6,8 vH der Bilanzsumme. In den Folgejahren erfuhren die Anteile eine stetige Aufwärtsentwicklung und erreichten 1989 20,6 vH bzw 18,8 vH. Diese Anteile liegen sowohl unter dem Durchschnitt der Aktienbanken und Bankiers als auch unter jenem des gesamten österreichischen Kreditapparates.

Die Struktur des Auslandsgeschäftes der Oberbank unterlag in den Jahren 1987 bis 1989 (für die Jahre bis einschließlich 1986 lagen keine entsprechenden Unterlagen vor) keinen wesentlichen Veränderungen. Die absolut gestiegenen Guthaben bei ausländischen Banken, zum weitaus überwiegenden Teil FW-Veranlagungen, waren anteilmäßig rückläufig, während die Ausleihungen als weitere anteilmäßig bedeutende Position sowohl in Schilling als auch in Fremdwährung absolut und relativ zunahmen. Die Veranlagung in FW-Wertpapieren gewann zunehmend an Bedeutung. Auf der Passivseite überwogen die FW-Einlagen ausländischer Banken.

18. Das Auslandsgeschäft umfaßt neben den herkömmlichen bilanzwirksamen Geschäftsarten auch unter dem Bilanzstrich auszuweisende Eventualverpflichtungen sowie ein Eventualobligo aus überhaupt nicht bilanzwirksamen Geschäften (sogenannte Finanzinnovationen).

Die Eventualverpflichtungen aus Bürgschaften (übernommene Haftungen und Akkreditive in Schilling und Fremdwährung) verringerten sich von 1985 bis 1989 um 28,7 vH auf 1 529 Mill S. Ab 1987 bestand zu den Bilanzstichtagen der überwiegende Teil derartiger Haftungen jeweils in Fremdwährung.

19. Den Schwerpunkt der nicht bilanzwirksamen Eventualverpflichtungen aus fremdwährungs- und zinssatzabhängigen Geschäften bildeten die Devisentermingeschäfte. Die Ober-



bank tätigte ab 1987 und in nennenswertem Ausmaß erst ab 1989 auch finanztechnische Innovationen wie Währungsoptionen, Zinsswaps und Forward Rate Agreements.<sup>1</sup> Die Größenordnung dieser Eventualverpflichtungen war im Vergleich mit der Bilanzsumme und den aktiven und passiven Auslandsanteilen des Fremdwährungsgeschäftes unbedeutend.

**20.1** Im überprüften Zeitraum erfolgten zwar laufende, aber zT in unterschiedlicher Form geführte und somit für einen Innenvergleich bzw eine Darstellung der Entwicklung wenig geeignete Aufzeichnungen des ertragsmäßigen Anteiles des Auslandsgeschäftes. Ab dem Jahr 1984 lag eine die Auslandsabteilung betreffende Deckungsbeitragsrechnung vor, die jedoch mangels Einbeziehung wesentlicher Aufwendungen wie Personal- und Sachaufwendungen nur eingeschränkt verwendbar war. Der Beitrag des Auslandsgeschäftes lag im Jahr 1989 unter dem Wert von 1984.

Im Vergleich mit den Anteilen des bilanzwirksamen Auslandsgeschäftes am Bilanzvolumen (Auslandsaktiva in 1984 15,2 vH und in 1989 20,6 vH) waren zunehmend sich verschlechternde und in der Folge unterproportionale Deckungsbeiträge festzustellen.

**20.2** Der RH verwies auf das vorhandene Volumen des Auslandsgeschäftes (1989 aktivseitig 20,6 vH und passivseitig 18,8 vH), die zu erwartende Ausweitung durch die in München gegründete Niederlassung und auf die zT geringen Spannen im Verhältnis zum Risikopotential. Angesichts dieser Tatsachen erachtete er eine laufende und als Dispositionsunterlage für die Bankleitung geeignetere Erfassung der Erträge des Auslandsgeschäftes als zweckmäßig.

## **Ausleihungen**

**21.** In den Jahren von 1979 bis 1989 verzeichnete das Ausleihungsvolumen (ohne Wechsel und Eventualobligo) eine stetige Steigerung, die jedoch unter dem vergleichbaren Wert der Aktienbanken und Bankiers lag. Die von der Oberbank an Banken und Nichtbanken gegebenen Ausleihungen nahmen von 11,0 Mrd S (1979) um 163 vH auf 28,9 Mrd S (1989) zu. Bemerkenswert war das mit 648 vH außerordentliche starke Wachstum der Zwischenbankkredite, während sich die Kredite an Nichtbanken um 137 vH erhöhten. Hierbei wiesen die Auslandsanteile jeweils überproportionale Steigerungsraten auf.

Das Verhältnis der angesammelten Verluste von 1979 bis 1989 zum Volumen der Ausleihungen an Banken und Nichtbanken betrug im Jahr 1979 0,07 vH, erreichte im Jahr 1988 mit 0,40 vH seinen Höchstwert (Schlagendwerden von Länderrisiken) und verringerte sich im Folgejahr auf 0,29 vH. Diese Ausfallsquoten lagen deutlich unter den Vergleichswerten anderer Aktienbanken.

**22.** Den bei einzelnen Engagements drohenden Ausfällen trug die Bank durch Bildung von Einzelwertberichtigungen und Rückstellungen sowie durch eine Vorsorge für Länderrisiken Rechnung.

Der Einzelwertberichtigungsbestand (ohne Vorsorge für Länderrisiken) nahm von 1979 bis 1989 um 71,3 vH zu. Diese Erhöhung lag weit unter jener des bezüglichen Ausleihungsvolumens.

**23.** Aufgrund der Entwicklung der internationalen Verschuldung war der Berücksichtigung von sogenannten Länderrisiken im zunehmenden Maße Rechnung zu tragen. Unter den Länderrisiken werden üblicherweise das Ausfalls-, Zinsänderungs- und Transferrisiko sowie politische und gesamtwirtschaftliche Risiken verstanden.

---

<sup>1</sup> Vereinbarung zur Versicherung gegen das Zinsänderungsrisiko



Diese Ausleihungen wurden ab 1988 auf die zum Bilanzstichtag auf dem Sekundärmarkt erzielbaren Marktpreise abgewertet. Die Vorsorgen insgesamt betragen zu den Stichtagen 1987 bis 1989 50 vH, 49 vH und 51 vH der bezüglichen Verbindlichkeiten.

Die Risikovorsorgen insgesamt, dargestellt als Summe der Wertberichtigungen (einschließlich versteuerter Pauschalwertberichtigung), Rückstellungen und Vorsorge für Länderrisiken im Verhältnis zum Ausleihungsvolumen (Bruttoausleihungen an Banken und Nichtbanken zuzüglich Wechsel) betragen 1979 2,01 vH und nach dem Höchstwert von 2,18 vH im Jahr 1987 im Jahr 1989 1,65 vH.

**24.1** Eine Vorsorge bestand noch in Form einer versteuerten Pauschalwertberichtigung, die von der Ausleihungsposition direkt abgesetzt wurde.

**24.2** Nach Ansicht des RH sind vom Gesichtspunkt der Bilanzklarheit versteuerte und von der entsprechenden Bilanzposition direkt abgesetzte Pauschalwertberichtigungen nicht wünschenswert. Derartige versteuerte stille Reserven bieten einen bilanzpolitischen Spielraum, womit allfällige Ausfälle in den Folgejahren nicht sichtbar gemacht werden müßten. Der RH empfahl, Vorsorgen in der dargestellten Form, auch im Hinblick auf die geplante Ausweitung des privaten Aktienbesitzes, nicht weiter aufzubauen.

**25.1** Im Ausleihungsbereich überprüfte der RH insb Großkredite. Auftragsrückgänge aufgrund geänderter Marktgegebenheiten und Anlaufschwierigkeiten bei der Umstellung auf neue Fertigungsverfahren führten bei einigen Kreditnehmern zu erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten.

**25.2** Die Oberbank konnte sich in Einzelfällen der Leistung von Sanierungsbeiträgen - auch zur Rettung von Arbeitsplätzen - nicht entziehen und mußte auf Teile ihrer Forderungen letztlich verzichten, wobei keine besonderen Abwicklungsmängel festgestellt wurden. Diese Darlehens- und Kreditfälle wurden jeweils im Einzelfall vom RH mit der Unternehmung besprochen.

## **Planung**

**26.** Seit dem Jahr 1977 besteht in der Oberbank ein Budgetierungssystem als Instrument der Information, Kontrolle und Steuerung; daneben stellte es aber auch einen Ersatz für eine Vollkostenrechnung dar. Diese kurzfristige Planung war in der Bank gut eingeführt und in einem eigenen Handbuch dokumentiert.

Die Grundlage der unternehmungsplanerischen Tätigkeit in strategischer Hinsicht waren die Papiere des Vorstandes vom 31. März 1989 und vom 27. Juni 1990. Sie befaßten sich mit den geschäftspolitischen Zielen der Bank für die Zukunft, die auf den Pfeilern Regionalbank- und Universalbankstrategie ruhten. Eine eigene Gruppenstrategie umriß die Beziehung der drei Banken zur CA-BV, wobei durch die unterschiedliche Stellung der jeweiligen Institute eine Marktabschöpfung angestrebt wurde.

**27.1** Die eigentliche Aufgabe der geschäftlichen Planung war spartenorientiert den zentralen Fachabteilungen der Hauptanstalt zugeordnet. Daneben liefen aber auch mehrere abteilungsübergreifende Projekte bzw Untersuchungen, die alle mit der Erschließung neuer Märkte zusammenhingen.

Die Organisationseinheit Marketing im Sekretariat des Vorstandes war die Stelle in der Bank, die am eingehendsten mit strategischen Zielsetzungen und operativen Maßnahmen für bestimmte Zielgruppen befaßt war. Ihre jährlichen Maßnahmenpläne stellten darüber hinaus die Brücke zur operativen Planung dar.



27.2 Der RH würdigte die verschiedenen Ansätze auf dem Gebiet der strategischen Planung im Überprüfungszeitraum, bemängelte jedoch deren punktuellen Charakter. Demgegenüber hatten gerade auf diesem Gebiet die meisten Konkurrenzinstitute im letzten Jahrzehnt gezielte Vorhaben erfolgreich durchgezogen. Er empfahl daher, ein Projekt in diesem Sinne ins Leben zu rufen. Ein geschlossenes Planungssystem könnte darüber hinaus die einheitliche Ausrichtung der Bank auf angestrebte Ziele gewährleisten.

Des Weiteren empfahl der RH in diesem Zusammenhang eine klare Festlegung der Verantwortung für strategische Planungsangelegenheiten in der Oberbank.

## **Organisation**

28.1 Mit der Errichtung der Niederlassung Hauptplatz, Linz im Jahr 1980 wurde die Aufbauorganisation der Oberbank in jene Form gebracht, die im wesentlichen auch noch zum Zeitpunkt der örtlichen Gebarungsüberprüfung bestand. Die Grobunterteilung in drei große Bereiche (Geschäftsabteilungen, Stabsabteilungen und Abteilungen für interne Dienste) entsprach dabei dem klassischen Schema.

Verschiedene Anpassungen oder Veränderungen in den Folgejahren wurden zwar nicht in der Form von Gesamtorganigrammen dokumentiert. Dafür bestanden allerdings "Stellenpläne" für jede Abteilung, die insb die interne Gliederung sowie die Mitarbeiteranzahl dieser Organisationseinheiten umfaßten.

28.2 Der RH empfahl daher, die Entwicklung der Aufbauorganisation stets auch in Form eines Gesamtorganigrammes zu dokumentieren, um Veränderungen leichter nachvollziehbar zu machen. Zudem regte er an, die Aufbauorganisation der Bank in regelmäßigen Zeitabständen (etwa alle zehn Jahre) einer gesonderten Überprüfung zu unterziehen, um allfällige Schwachstellen erkennen und beseitigen zu können.

## **Automationsunterstützte Datenverarbeitung**

29.1 Grundlage der Automationsplanung war der "EDV-Plan" der Abteilung Bankbetrieb; er umfaßte einen Zeitraum von jeweils fünf Jahren, wobei die ersten zweieinhalb Jahre davon genauer terminlich präzisiert waren. Dieser "EDV-Plan" war nicht nur das Ergebnis der Arbeiten der zuständigen Abteilungen im Haus und des Automationsausschusses, sondern auch der Kooperation mit den Schwesterbanken und der CA-BV. Er wurde in der Regel alle zwei Jahre generell überarbeitet und dem Vorstand zur Bewilligung vorgelegt. Die zum Zeitpunkt der örtlichen Gebarungsüberprüfung gültige Planungsunterlage war der "EDV-Plan 1989 bis 1993", wobei allerdings zum letzten Plan ein zeitlicher Abstand von drei Jahren lag.

29.2 Der RH beurteilte das System der Automationsplanung - es glich im übrigen dem der CA-BV - als wirtschaftlich und zweckmäßig. Er empfahl jedoch, weiterhin alle zwei Jahre den "EDV-Plan" neu zu erstellen, um eine raschere Anpassung an geänderte Verhältnisse zu gewährleisten. Auch erschien dem RH ein häufigeres Zusammentreten des hauseigenen ADV-Ausschusses für angebracht. Wie die Erfahrungen in anderen Banken gezeigt haben, lassen sich in einer großen Unternehmung durch einen regelmäßig tagenden und anerkannten Automationsausschuß die oft voneinander abweichenden Interessen bei der Projektziehung besser aufeinander abstimmen.

30.1 Auch für die Abteilung Automation bestanden detaillierte Aufgabenbeschreibungen und Kompetenzregelungen; darüber hinaus waren die Themenkreise Arbeitsvorbereitung, Operating und Programmierung durch zahlreiche Handbücher gut dokumentiert.



Die eigentliche Durchführung der ADV-Arbeiten erfolgte in einem eigenen Rechenzentrum (RZ) im Technischen Zentrum der Oberbank an der Donaulände in Linz. Dieses zentrale RZ wurde im Jahr 1980 besiedelt und löste die beengten Räumlichkeiten am Hauptplatz ab. Es war nach modernen Gesichtspunkten eingerichtet, verfügte über drei Sicherheitszonen und bot genügend Raumreserven für die technischen Entwicklungen des letzten Jahrzehnts.

30.2 Lediglich die schwierige Frage eines umfassenden Katastrophenplanes war nach Ansicht des RH noch einer Lösung zuzuführen.

31.1 Sämtliche Geschäftsbereiche der Bank wurden - selbstverständlich in unterschiedlichem Ausmaß - automationsunterstützt abgewickelt. Die Einbeziehung aller Geschäftsstellen in das Online-System konnte bereits im Jahr 1983 erreicht werden. Zum Zeitpunkt der örtlichen Gebarungsüberprüfung standen 500 Schalterterminals in direkter Verbindung mit dem zentralen RZ. Auch auf dem Gebiet der Bürokommunikation waren Anfang 1990 mehr als 500 Personalcomputer installiert, von denen die meisten gleichfalls on line an das zentrale Rechnersystem angeschlossen waren. In einigen Geschäftssparten standen bereits Dialogsysteme mit prozeßgesteuerter Vorgangsbearbeitung dem Kundenberater zur Verfügung.

Die Oberbank eröffnete am 30. März 1990 in der Linzer Landstraße ihre modernste Geschäftsstelle. Diese wies neben einem Selbstbedienungs-Foyer auch ein sogenanntes "Dialog-Center" mit einem völlig neuen technischen Konzept auf. Darin konnte der Kunde selbständig Kontostände und Umsätze abfragen und ausdrucken, Daueraufträge erteilen und ändern, Überweisungen veranlassen sowie Geldbeträge einzahlen und abheben. Alle diese Möglichkeiten standen den Kunden auch außerhalb der üblichen Banköffnungszeiten zur Verfügung.

31.2 Der RH bemerkte, daß die Bank hinsichtlich ihrer automationsunterstützten Datenverarbeitung im Spitzenfeld der österreichischen Banken lag. Auf dem Gebiet des "electronic banking" hatte die Oberbank mit ihrer neuen technischen Lösung in der Geschäftsstelle Landstraße sogar eine führende Stelle inne.

32.1 Für die konkrete Zusammenarbeit mit den beiden Schwesterbanken auf dem Gebiet der ADV bestanden seit Herbst 1978 grundsätzliche Vereinbarungen. Allerdings kam es in den folgenden zehn Jahren nur zu zwanglosen Abstimmungsgesprächen hinsichtlich der ADV-Pläne und der Hardware sowie zur Abwicklung einiger weniger Automationsprojekte, wobei zumeist der Oberbank die Projektleitung oblag.

Bedingt durch den Personalmangel und den allgemeinen Kostendruck auf dem Gebiet der ADV verstärkten sich ab 1988 die Bemühungen, die Zusammenarbeit der drei Banken über das bisherige Ausmaß nutzbringend zu verstärken. Mitte 1990 wurde ein externer Berater beauftragt, eine Durchführbarkeitsstudie für die Zusammenarbeit im Hinblick auf Kostenminimierung und Effizienzsteigerung im gesamten ADV-Bereich auszuarbeiten. Zu diesem Zeitpunkt wurde bereits an die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft für ADV-Entwicklungen und an eine Zusammenlegung der Rechenzentren gedacht.

32.2 Der RH beurteilte die verschiedenen Bemühungen der Regionalbanken in den beiden letzten Jahren, durch eine engere Zusammenarbeit Synergieeffekte nutzen zu können, sehr positiv. Allerdings vermerkte er in diesem Zusammenhang kritisch, daß die Versäumnisse fast eines Jahrzehnts eine schwierige Ausgangslage für dieses Projekt geschaffen hatten. Diese Kritik wog umso schwerer, als die drei Banken durch ihre gegenseitigen Beteiligungen aufs engste miteinander verbunden waren; sie verfügten zudem über eine sehr ähnliche Struktur, fast gleichlautende Aufgabenstellungen und über weitgehend abgegrenzte Marktgebiete. Ein "Synergieprojekt" wäre daher nach Ansicht des RH schon zu Beginn des überprüften Zeitraumes sinnvoll und zweckmäßig gewesen.



## Interne Revision

**33.1** Die Interne Revision der Oberbank war am Beginn des überprüften Zeitraumes der Abteilung "Betriebsinspektorat" zugeordnet. Sie stand damit auf gleicher Stufe neben den drei anderen Gruppen dieser im Jahr 1966 gegründeten Abteilung, uzw Ausbildung, Organisation und Programmierung.

Mit Wirkung ab 1. Jänner 1987 wurde die Gruppe Interne Revision aus der mittlerweile "Bankbetrieb" benannten Abteilung herausgelöst und dem Gesamtvorstand als Stabsabteilung unmittelbar unterstellt.

**33.2** Der RH vermerkte kritisch den späten Zeitpunkt dieser Maßnahme, die erst dann erfolgte, als sie aus gesetzlichen Gründen unumgänglich war (§ 24 a KWG). Demgegenüber empfahl die betriebswirtschaftliche Literatur schon wesentlich länger eine Direktunterstellung der Internen Revision unter die Geschäftsleitung. Dies war letztlich die Ursache für manche der Schwächen auf dem Gebiet der Internen Revision, die im Folgenden aufgezeigt werden sollen.

**34.1** Die Abteilung Interne Revision war für die laufende und umfassende Prüfung der Gesetzmäßigkeit, Ordnungsgemäßheit und Zweckmäßigkeit des Bankgeschäftes und des Bankbetriebes der Oberbank zuständig. Ihre Aufgaben und Verfahren waren in Form von Dienstanweisungen, Aktennotizen und formlosen Ausarbeitungen näher festgelegt. Für einige Geschäftsbereiche gab es eigene Revisionsrichtlinien; von der Erstellung umfangreicher Prüf-Checklisten für alle Prüfgebiete wurde hingegen in den letzten Jahren abgegangen.

**34.2.1** Der RH empfahl, für wichtige Sachgebiete auch in der Zukunft nicht auf entsprechende Richtlinien zur wirksamen Unterstützung der Prüfer in der Praxis zu verzichten. Eine Sammlung der verstreuten Grundsätze, Aufgabenbeschreibungen und Richtlinien in Form eines Revisions-Handbuches könnte die Prüfungsgrundsätze des Hauses offen darlegen und damit gedanklich nachvollziehbar machen. Der RH wies in diesem Zusammenhang auf die Erfahrung hin, daß die Akzeptanz für Prüfungshandlungen im Innenbereich erst durch schriftliche Vorgaben geschaffen wird.

Der RH erachtete die personelle Ausstattung der Internen Revision im überprüften Zeitraum im wesentlichen zwar als ausreichend, er gab jedoch zu bedenken, daß ein bedeutender Anteil der Abteilungsaktivitäten - vor allem in den Jahren bis 1987 - auf artfremde Tätigkeiten entfiel.

**34.2.2** Nach Auffassung des RH war die Prüfungsplanung in der Oberbank noch verbesserungsfähig. So empfahl er einen jährlichen Soll-Ist-Vergleich zum Jahresprüfprogramm, um auch die tatsächliche Erreichung der Ziele feststellen zu können. Nach Auffassung des RH könnte auch durch genauere Festlegung der jährlichen Prüfungspläne auf die Quartalsprogramme verzichtet werden.

Weiters empfahl der RH, gerade im Rahmen der mittel- und längerfristigen Prüfungsplanung auf eine Abdeckung aller zu prüfenden Felder in einem vertretbaren Zeitraum zu achten; auch hier wären Abweichungen gesondert auszuweisen. Auf diese Weise ließe sich das Entstehen prüfungsfreier Räume frühzeitig erkennen bzw verhindern. Das ganze Planungssystem der Internen Revision wäre zudem mit den Mitteln der modernen Technik, dh automationsunterstützt, einzurichten.

**35.1** Bei Durchsicht der im letzten Jahrzehnt durchgeführten Prüfungen zeigten sich auffallende Schwerpunkte, vor allem auf dem Gebiet der Außenstellenrevisionen. Bei diesen Aktivitäten in den Geschäftsstellen nahm die Darstellung der wirtschaftlichen Entwicklung einen breiten Raum ein; die Revisionshandlungen hatten vielfach auch reinen Abstimmcharakter.



35.2 Der RH regte daher an, in Zukunft mehr auf den Aufbau interner Kontrollsysteme in den Filialen zu achten, um verstärkt Prüfkapazität für eigene Revisionsaufgaben zu gewinnen.

36.1 Ein weiterer Schwerpunkt der Revisionstätigkeit lag - vor allem in der ersten Hälfte des überprüften Zeitraumes - auf Ist-Aufnahmen in den Zentrale-Abteilungen. Eine klare Abgrenzung zu echter Organisationstätigkeit war in diesem Zusammenhang nur schwer erkennbar, doch stand außer Zweifel, daß es weitreichende Mitwirkung bzw. Mitarbeit von Revisoren in Organisationsprojekten gab.

36.2 Der RH äußerte Bedenken gegen die Mitbefassung von Revisoren mit ausführenden Tätigkeiten, weil dies spätere Revisionen erschwert und das Entstehen prüfungsfreier Räume begünstigt.

37.1 Selbst für die Zeit nach der Ausgliederung der Internen Revision als eigene Abteilung mit unmittelbarer Unterstellung unter den Vorstand wurde durch Notiz vom 12. November 1986 eine besondere Form der Zusammenarbeit mit der Abteilung Bankbetrieb vereinbart; dazu zählten ua die Abstimmung der Arbeitsprogramme, gemeinsame Projektteams und eine begleitende Kontrolle bei ADV-Projekten. In der Praxis kam es weiterhin zur Erarbeitung von Organisationsvorschlägen, zur Einschaltung bei der Auswahl von Software-Paketen und zur Mitwirkung am Personalbedarfssystem.

37.2.1 Der RH erachtete die organisatorische "Mitwirkung" bzw. "Projektbegleitung" der Internen Revision nach wie vor für viel zu weitreichend und sprach sich für die Festlegung und Einhaltung einer klaren Trennungslinie aus. Dabei wäre darauf zu achten, daß routinemäßige Kontrollhandlungen und Formalüberprüfungen in die jeweiligen Abteilungen verlegt werden. Auf diese Weise ließen sich verstärkt Kapazitäten für Grundsatz- und Systemprüfungen gewinnen. Die jüngst erstellte Prüflandkarte ließ allerdings auch hier erwarten, daß der Abbau prüfungsfreier Räume in den kommenden Jahren einen besonderen Stellenwert einnehmen wird.

Der RH bemängelte weiters, daß der ADV-Bereich im überprüften Zeitraum weitestgehend von Revisionshandlungen ausgespart blieb. Er sah gerade in Zeiten einer rasch fortschreitenden Automation des Bankbetriebes einen bedeutenden Aufholbedarf und empfahl verstärkte Maßnahmen zur Beseitigung dieser Schwachstelle.

37.2.2 Zusammenfassend vermerkte der RH kritisch, daß der Internen Revision im überprüften Zeitraum auch solche Aufgaben in der Oberbank zukamen, die sie aufgrund betriebswirtschaftlicher Erfordernisse nicht zu erfüllen gehabt hätte.

Der RH beanstandete in diesem Zusammenhang vor allem den Vorstand der Bank, der die Weichen zu einer selbständig operierenden Stabsstelle zu spät gestellt hatte. Wohl trat nach der Direktunterstellung eine Verbesserung der Lage ein, doch waren noch lange nicht alle aus der Vergangenheit sich ergebenden Probleme beseitigt.

## Personalwesen

38. Der Personalaufwand der Oberbank nahm von rd 297,3 Mill S (1979) um 112,3 vH auf 631,1 Mill S (1989) zu. In diesem Aufwand sind, neben den Bezügen der Aktiven einschließlich des Vorstandes, die gesetzlichen und freiwilligen sozialen Aufwendungen sowie die Pensionszahlungen enthalten, nicht jedoch die Zuführungen zum Sozialkapital.

Läßt man den gesetzlichen Sozialaufwand und die Pensionszahlungen außer Ansatz, so betrug die jahresdurchschnittliche Kopfquote der Bruttobezüge der vollbeschäftigten Angestellten einschließlich des zusätzlichen Sozialaufwandes bzw der freiwilligen Zuwendungen - ohne Vorstandszahlungen - im Jahr 1980 rd 224 600 S und im Jahr 1989 rd 340 600 S



16

(+ 51,6 vH). Damit lag die Oberbank unter den vom RH erhobenen Durchschnittsbezügen der Geld- und Kreditwirtschaft.

Obwohl die Neufassung der Pensionsreform 1961 die Einhebung von Pensionsbeiträgen einer Regelung durch die Betriebsvereinbarung anheimstellt und in der ab 1. Jänner 1990 gültigen Betriebsvereinbarung eine solche Möglichkeit ausdrücklich vorgesehen ist, hat die Oberbank bisher davon nicht Gebrauch gemacht.

39. Zum Jahresende 1979 betrug der Personalstand der Oberbank 1 206 voll- und 47 teilzeitbeschäftigte Angestellte (ohne Vorstand). Bis Ende 1989 nahm die Anzahl der Mitarbeiter um 176 Ganztags- und 87 Teilzeitbeschäftigte auf zuletzt 1 382 bzw 134 Personen zu.

Die Personalaufstockung wurde im wesentlichen durch die Geschäftsausweitung (Einführung neuer bzw Erweiterung bestehender Dienstleistungen mit einer Zunahme des Mengengeschäfts sowie einer Ausweitung des Außenstellennetzes) verursacht und war im Bankensektor - wenn auch mit verhältnismäßig geringerer Zuwachsrates - allgemein zu beobachten.

### Sachaufwand

40. Der Sachaufwand der Oberbank stieg von rd 98,1 Mill S (1989) auf 254,8 Mill S (1989), dh um 156,7 Mill S oder 159,7 vH. Der Anteil der Haus- und Raumaufwendungen am Gesamtaufwand, die Nachrichtenaufwendungen und die übrigen, unter "Verschiedenes" zusammengefaßten Aufwendungen blieben nahezu unverändert, wogegen sich die anteiligen Büro- und Betriebsaufwendungen verringerten, die Ausgaben für Spenden, Werbung usw dagegen anteilmäßig zunahmen.

### Vorstand

41.1 Einer langjährigen Übung entsprechend wurden sämtliche Vorstandsverträge auf eine fünfjährige Funktionsperiode abgeschlossen. Sie enthielten die Bestimmung, daß sich der Vertrag im Falle einer neuerlichen Bestellung zum Vorstandsmitglied für die Dauer der neuen Funktionsperiode verlängere.

41.2 Nach Auffassung des RH standen diese Vertragsbestimmungen nicht im Einklang mit § 75 Abs 1 des Aktiengesetzes 1965, weil die Verlängerung eines Anstellungsvertrages und die wiederholte Bestellung einer ausdrücklichen Willenserklärung und Annahme der jeweiligen Personen bedürften. Eine im voraus vereinbarte Verlängerung des Vertrages auf eine weitere Funktionsperiode würde die Entschließungsfreiheit des künftigen AR bzw der allenfalls neuen AR-Mitglieder hinsichtlich der Weiterbestellung einschränken.

42.1 Neben dem monatlich im voraus zahlbaren Gehalt steht jedem Vorstandsmitglied noch eine Remuneration zu. Diese wird dem Dienstnehmer mit einem bestimmten Betrag monatlich, zwölfmal im Jahr gleichzeitig mit dem Gehalt zahlbar, gewährleistet. Darüber hinaus erfolgt die Auszahlung der Remuneration spätestens innerhalb einer Woche nach Abhaltung der Hauptversammlung über das betreffende Geschäftsjahr.

42.2 Nach Auffassung des RH ergibt sich aus der erwähnten vertraglichen Formulierung eine Mindestremuneration und Akontozahlung, die auf die endgültige anzurechnen ist. Der RH vermerkte weiters, daß üblicherweise für die Höhe der Remuneration neben der Bezugnahme auf das Geschäftsergebnis auch ein Rahmen (zB in Monatsbezügen angegeben) festgelegt wird.



42.3 Der AR-Präsident teilte dazu mit, die sogenannte "feste Remuneration" sei stets als Gehaltsbestandteil angesehen worden. Laut Stellungnahme der Oberbank sei sie dieser Empfehlung bereits nachgekommen und habe bei der Beschlußfassung über die Remunerationen diesbezüglich eine Klarstellung getroffen.

43.1 Als Voraussetzung für die Pension eines Vorstandsmitgliedes wird neben der Berufsunfähigkeit oder der Vollendung des 65. Lebensjahres auch die Kündigung durch die Bank angeführt. Hiebei wird die Mitteilung der Bank, die Funktion als Vorstandsmitglied nicht mehr zu erneuern, einer Kündigung gleichgehalten. Eine Pension gebührt daher unter diesen Voraussetzungen auch schon vor Erreichung des 65. Lebensjahres.

43.2 Der RH beanstandete diese Regelung als nicht mit den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Einklang stehend.

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

44.2 Der RH bemängelte diese ungleiche Behandlung als nicht wirtschaftlich.

45. Hinsichtlich der Dienstfahrzeuge des Vorstandes empfahl der RH, für künftige Anschaffungen (einschließlich Sonderausstattung) einen (wertzusichernden) Höchstbetrag vorzusehen.

46. Ausscheidende Vorstandsmitglieder erhielten, wie der RH beanstandete, eine gegenüber den vertraglichen Bestimmungen erhöhte Remuneration bzw eine Besserstellung hinsichtlich der Berechnungsgrundlage für die Abfertigung und den Pensionsbemessungszeitraum.

## **Aufsichtsrat**

47.1 Der AR setzte sich etwa jeweils zur Hälfte aus Aktionärsvertretern und aus Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens - in erster Linie aus Oberösterreich, aber auch aus Salzburg und Wien - zusammen. Üblicherweise regelt das Präsidium des AR (Vorsitzender, Stellvertreter) die Beziehungen zwischen der Gesellschaft und den Mitgliedern des Vorstandes. Einem Beschluß des AR vom 16. Dezember 1970 zufolge wurden von 1970 bis 1989 alle Vorstandsverträge, Remunerationen an den Vorstand udgl ausschließlich vom Vorsitzenden des AR verfaßt bzw beschlossen.

Erst gemäß Beschluß der AR-Sitzung vom 10. April 1989 sollte der Vorsitzende diese Aufgaben nicht mehr allein durchführen. Sie wurden einem Präsidialausschuß übertragen, dem neben dem Vorsitzenden auch der derzeitige Vorstandsvorsitzende der CA-BV angehört.

47.2 Der RH beanstandete die ungewöhnlich vorherrschende Stellung des AR-Vorsitzenden, mit dessen Zustimmung auch die Geschäftsverteilung im Vorstand festgelegt wird.

48.1 Eine Berichterstattung des Präsidialausschusses an den Gesamt-AR konnte dem AR-Protokoll nicht entnommen werden; überdies fehlte eine in bezug auf ihre Vollständigkeit nachvollziehbare Dokumentation.

48.2 Der RH bemängelte das Fehlen entsprechender Unterlagen.



49.1 Aufgrund der Bestimmungen der Geschäftsordnung besteht auch ein Arbeitsausschuß, dem wesentliche für die Führung einer Bank notwendige Aufgaben übertragen sind. In der Geschäftsordnung für den AR der Oberbank waren bis Oktober 1982 zwei Sitzungen, ab diesem Zeitpunkt mindestens drei Sitzungen jährlich vorgesehen.

Nachdem in den Jahren bis 1982 im wesentlichen jeweils zwei Sitzungen jährlich stattfanden, tagte in den Folgejahren der AR immer dreimal (Ausnahme 1988 viermal), wobei von 1982 bis 1984 zwei Sitzungen an einem Tag (vor und nach der Hauptversammlung) abgehalten wurden.

49.2 Aus der Aufgabenverteilung für die Ausschüsse, verbunden mit der geringen Sitzungsanzahl des Gesamt-AR, ergibt nach Ansicht des RH sich zwangsläufig, daß Entscheidungen dem Gesamt-AR im wesentlichen nur mehr berichtet bzw von diesem zur Kenntnis genommen wurden. Somit hatte der Gesamt-AR unter Beibehaltung seiner Verantwortung weitgehend die ihm aufgetragenen Pflichten delegiert.

### Ausblick

50. Auf Ersuchen des RH übermittelte die Oberbank im Dezember 1991 einen Ausblick auf die Entwicklung und Tätigkeiten der nächsten drei Jahre, der nachstehend im Wortlaut wiedergegeben wird:

"Die Ausgangslage der Oberbank für die kommenden drei Jahre ist gut. Angestrebt wird, die Stellung der Bank am Markt weiter auszubauen und zu festigen. Die Oberbank wird auch in Zukunft eine Regionalbank bleiben, wobei sich das Einzugsgebiet von Wien im Osten über Linz, Salzburg bis München im Westen erstrecken wird. In München hat die Oberbank 1990 eine Tochterbank, die "Oberbank Bayern AG", errichtet.

Der Wettbewerb wird sich in den nächsten Jahren im Zuge der europäischen Integration weiter verschärfen. Um dieser Herausforderung begegnen zu können, hat die Oberbank strategische Maßnahmen eingeleitet bzw geplant.

Zur Nutzung von Synergieeffekten wurde in der Oberbank, BKS und BTV beschlossen, die EDV-Bereiche aller drei Banken in eine gemeinsame Tochtergesellschaft auszugliedern. Dadurch soll mittelfristig eine Harmonisierung der EDV-Anwendungen und darüber hinaus auch eine Angleichung der Organisation und der Produkte erreicht werden.

Die Zusammenführung der drei Rechenzentren zu einem Rechenzentrumsbetrieb in Linz ist geplant.

Grundsätzlich soll die angestrebte enge Zusammenarbeit innerhalb der Bankengruppe zu weiteren Synergieeffekten führen.

Ein zweites großes Projekt, welches die Oberbank noch 1991 in Angriff genommen hat, und welches im ersten Halbjahr 1992 verwirklicht werden sollte, ist die gänzliche Neustrukturierung der Zentrale-Abteilungen. Dadurch sollen eine erhebliche Rationalisierung der Arbeitsabläufe, eine Verbesserung der Qualität der Leistungen, ein größerer Markterfolg und bedeutende Kosteneinsparungen erzielt werden.

So wird eine neue Abteilung Verkauf gebildet, welche alle Marketingaufgaben in einer Hand vereinigt. Darüber hinaus wird die Abteilung Verkauf die Steuerung der Geschäftsstellen durch Budgetierung und anderer Vorgaben wahrnehmen.

Weiters wird eine neue Abteilung Finanzierung geschaffen, in der alle speziellen Finanzierungsformen zusammengefaßt sind.



Die bisherige Kreditabteilung wird in eine Abteilung umgewandelt, die das gesamte Kredit-Risiko-Management übernimmt.

Der in- und ausländische Zahlungsverkehr sowie der Geld- und Devisenhandel werden in der Abteilung Treasury, Zahlungsverkehrssysteme In- und Auslandsbanken zusammengefaßt.

Schließlich wird die Abteilung Sekretariat in Zukunft für Vorstandsangelegenheiten, Unternehmensstrategie, Planung, Volkswirtschaft, allgemeine Rechts- und Steuerfragen sowie für die Verwaltung der wachsenden Anzahl von Tochtergesellschaften zuständig sein.

Das längerfristige Niederlassungskonzept der Oberbank sieht vor, das Einzugsgebiet der Bank auf den Raum südlich von Wien zu erweitern. Bei der Standortwahl wird dem vorhandenen Wirtschaftspotential ein hoher Stellenwert zukommen. Eine neue Stelle wird jeweils nur dann errichtet, wenn die zuletzt eröffnete Zweigstelle einen positiven Deckungsbeitrag abwirft.

Weiters wird noch eine Verdichtung des Zweigstellennetzes in der Bundeshauptstadt Wien angestrebt, wobei hier ebenfalls die oben dargelegten Gesichtspunkte zur Anwendung gelangen.

Am deutschen Markt soll über die Tochterbank, die Oberbank Bayern AG, die Präsenz der Oberbank verstärkt werden.

Weitere Schwerpunkte liegen in der Verbesserung der Ausbildung der Mitarbeiter, wodurch eine weitere Hebung der Qualität der Kundenberatung erreicht werden soll, im weiteren Ausbau der Kunden-Selbstbedienung mit einem gezielten Einsatz von Informationstechnologie in der Kundenberatung, in einer kostengünstigen Gestaltung aller Geschäftsbereiche und in der Optimierung bestehender Produkte sowie der Entwicklung und Promotion neuer Produkte.

Bei der Planung von wichtigen Bilanzpositionen für die nächsten drei Jahre geht die Oberbank von einer Fortsetzung der derzeitigen positiven Entwicklung aus."

Wien, im Mai 1992

Der Präsident:

Dr. Tassilo Broesigke