

Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Austrian Research Centers GmbH – ARC

Fehlende Gesamtstrategie, strukturelle Schwächen, Fehlentscheidungen und mangelnde betriebswirtschaftliche Ausrichtung führten bei der Austrian Research Centers GmbH – ARC zu existenzgefährdenden Liquiditätsabflüssen. Erste Gegensteuerungsmaßnahmen waren nur kurzfristig wirksam.

Kurzfassung

Prüfungsziel

Der RH überprüfte die Gebarung der Austrian Research Centers GmbH – ARC (ARC) aufgrund eines Ersuchens des damaligen Bundesministers für Verkehr, Innovation und Technologie, Werner Faymann, vom Juni 2007. Ziel der Überprüfung war daher insbesondere die Beurteilung der im Prüfungsersuchen angesprochenen Themen. (TZ 1, 33)

Gesamtstrategie

Die Zielpositionierung und der Unternehmenszweck der ARC waren nicht ausreichend klar definiert. (TZ 2) In der im Oktober 2003 als Gesamtstrategie beschlossenen Strategie 2004plus fehlten insbesondere Aussagen zu unternehmerischen Aspekten sowie Schritte und Maßnahmen zur Zielerreichung. (TZ 4)

Eigentümerstruktur

Aus der Eigentümerstruktur der ARC (im Wesentlichen die Republik Österreich mit 50,46 % des Stammkapitals und Unternehmen der österreichischen Wirtschaft) ergaben sich keine messbaren wirtschaftlichen Vorteile für die ARC. Eine Evaluierung der ARC aus dem Jahr 2005 wies darauf hin, dass die Unternehmen vielfach keinen Nutzen in ihrer Beteiligung an der ARC sahen. (TZ 3)

Organisation

In den Jahren 2000 bis 2003 wurde die ARC in einen Konzern mit der ARC als Holdinggesellschaft umgewandelt. Nachdem die Holdingstruktur als wenig effizient bzw. sogar kontraproduktiv für eine wirtschaftliche Unternehmensführung erkannt worden war, erfolgte im Jahr 2006 die neuerliche Zusammenführung der ARC in eine Forschungsgesellschaft. Die Umorganisationen wirkten sich insgesamt negativ auf die Unternehmensentwicklung aus und leisteten keinen Beitrag zur Ergebnisverbesserung der ARC. (TZ 6, 7, 33)

Die Aufbauorganisation der ARC war mit vier Geschäftsbereichen, zehn Bereichen und rd. 40 Geschäftsfeldern zu tief gegliedert. (TZ 8)

Das Controlling der ARC war aufgrund organisatorischer Mängel und fehlender Instrumente weitgehend wirkungslos. Eine Interne Revision war trotz entsprechender Ankündigung der Geschäftsführung nicht eingerichtet. (TZ 9, 33)

Technologieoffensive

Im Jahr 2003 verfügte die ARC über eine beachtliche Liquiditätsreserve in der Höhe von 28,64 Mill. EUR. Die ARC plante, die vorhandenen liquiden Mittel für die Sanierung des Standortes Seibersdorf, für Umzugsmaßnahmen sowie für eine Technologieoffensive einzusetzen. Im Einzelnen rechnete die ARC bis zum Jahr 2008 mit einem Finanzbedarf von 31,94 Mill. EUR für Maßnahmen der Technologieoffensive sowie weiteren 17,58 Mill. EUR für Umzug und Sanierungen. Die dem Aufsichtsrat vorgelegte Berechnung der verfügbaren Kapitalreserve bezifferte die Geschäftsführung mit 30,50 Mill. EUR. (TZ 16, 33)

Den Finanzplanungen lagen gravierende Fehlannahmen zugrunde. Kapitalseitige Bilanzposten (Passiva) wurden fälschlicherweise als liquide Mittel (Aktiva) oder liquide Mittel als frei verfügbar bezeichnet, obwohl sie nur treuhändig gehalten wurden. Außerdem war die Erhöhung des Personalstandes nicht ersichtlich und die dadurch entstehenden langfristigen Folgekosten fanden in der Finanzplanung keine Berücksichtigung. (TZ 16, 33)

Liquidität im Jahr 2006

Ende 2006 drohte der ARC die Zahlungsunfähigkeit, weil bei der Realisierung der Technologieoffensive aufgrund unzureichenden Controllings und fehlender Liquiditätsplanung ein unkontrollierter und wesentlich schnellerer Abfluss liquider Mittel erfolgte, als bei Projektbeginn Ende 2004 angenommen worden war. Erheblich verschärft wurde die Liquiditätskrise dadurch, dass erhaltene Förderungsmittel und treuhändig gehaltene Finanzmittel widmungsfremd verwendet wurden. Ab dem Jahr 2007 fehlte deshalb die finanzielle Bedeckung in der Höhe von 10,80 Mill. EUR, um begonnene Forschungsprojekte abschließen zu können. (TZ 17, 33)

Auftragsforschung

Die Auftragsforschung stagnierte seit Jahren. Die ARC verfügte über keine detaillierten Analysen über die Kunden-, Projekt- und Ertragsstruktur. Ein Key-Account Management mit Analysen des Produkt- und Kundenportfolios fehlte und es erfolgte keine systematische Marktbearbeitung. (TZ 18)

Ergebnisentwicklung

Der Anstieg der Erträge konnte mit dem der Aufwendungen nicht Schritt halten. Als Folge dieser Entwicklung sank trotz steigender Bundeszuwendungen das Betriebsergebnis von – 3,55 Mill. EUR im Jahr 2003 auf – 9,59 Mill. EUR im Jahr 2006. Der gesamte Finanzierungsbedarf der ARC aus öffentlichen Quellen erreichte Berechnungen der ARC zufolge für 2007 bereits rd. 70 Mill. EUR. Maßgebliche Ursache für diese negative Entwicklung waren stark ansteigende Personalaufwendungen für den erhöhten Personalstand aufgrund der Technologieoffensive. (TZ 13, 33)

Kosten

Die Kostenstruktur war gemäß einer Gemeinkostenanalyse der ARC durch überhöhte Verwaltungsgemeinkosten von rd. 14,10 Mill. EUR belastet. Diese waren etwa doppelt so hoch wie bei einer vergleichbaren deutschen Forschungsgesellschaft. Berechnungen ergaben Einsparungspotenziale von rd. 6,40 Mill. EUR für die Verwaltungsgemeinkosten und von 7 Mill. EUR jährlich für die Overheadkosten. (TZ 14, 33)

Die Kostenrechnung spiegelte den wirtschaftlichen Erfolg bzw. Misserfolg der einzelnen Geschäftsbereiche der ARC nur unzureichend wider. (TZ 15)

Sanierungsmaßnahmen

Berechnungen der ARC sowie eines Wirtschaftsprüfers zeigten ebenso wie der Geschäftsverlauf des Jahres 2007 sehr deutlich, dass die bis dahin gesetzten liquiditätswirksamen Maßnahmen bei weitem nicht ausreichten, um die negative Entwicklung bei der Zahlungsfähigkeit der ARC zu stoppen oder umzukehren. Die finanziellen Rahmenbedingungen für eine rasch wirksame und nachhaltige Sanierung waren deutlich eingeschränkt. Zum Jahresende 2007 betrug die frei disponierbaren Mittel der ARC trotz einer um insgesamt rd. 5 Mill. EUR erhöhten Zuwendung des BMVIT nur noch 0,80 Mill. EUR. (TZ 22, 23)

Verkauf einer Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft

Der Notverkauf einer Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft der ARC verursachte nach jahrelangen Verlusten dieser Gesellschaft einen weiteren finanziellen Aufwand aus öffentlichen Mitteln in Höhe von rd. 768.000 EUR. (TZ 19 bis 21, 33)

Personal

Die Erhöhung des Personalstandes auf über 950 Vollbeschäftigungsäquivalente im Zusammenhang mit der Technologieoffensive der ARC erfolgte – ohne finanzielle Vorsorge – auf keiner gesicherten finanziellen Basis. (TZ 24, 33)

Die Beschäftigten der ARC und ihrer Tochterunternehmen waren zum Teil überbezahlt. Auf Basis November 2007 lagen die Bezüge von 221 Beschäftigten mehr als 30 % über dem jeweiligen Kollektivvertragslohn. Dies machte rd. 60 % der Gesamtüberzahlung aus. (TZ 25)

Mit der längerfristigen und wiederholten Beauftragung freier Dienstnehmer erhöhte die ARC dauerhaft die Personalressourcen. (TZ 26)

Wesentliche Unterlagen zur Ausschreibung und Bestellung von Geschäftsführern waren weder im BMVIT noch bei der ARC vorhanden. (TZ 27)

Geschäftsführerverträge und Dienstverträge leitender Angestellter waren zum Teil uneinheitlich und nicht vorausschauend gestaltet bzw. berücksichtigten individuelle Gegebenheiten zu wenig. Verträge in mündlicher Form sowie in Form von Werk- und freien Dienstverträgen widersprachen den Vorgaben der Vertragsschablonenverordnung. (TZ 28 bis 32, 33)

Kenndaten der Austrian Research Centers GmbH – ARC (ARC) und deren Tochterunternehmen

Gesellschafter	50,46 % Republik Österreich, vertreten durch das BMVIT 47,69 % 38 Unternehmen der österreichischen Wirtschaft 1,85 % treuhändig verwaltet
Unternehmensgegenstand	Durchführung von Forschungs-, Entwicklungs-, und Lehraufgaben jeglicher Art sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen einschließlich der damit verbundenen wissenschaftlichen Publikation und Dokumentation für Wirtschaft, Wissenschaft und öffentliche Stellen

	2003	2004	2005	2006	2007
	in Mill. EUR				
Erträge ¹⁾	96,32	97,70	114,65	118,23	126,33
<i>davon Zuwendungen des Bundes²⁾</i>	40,97	40,73	43,40	45,37	44,13
Aufwendungen	99,87	103,97	119,41	127,82	127,93
<i>davon Personalaufwand</i>	50,19	52,88	61,21	68,57	62,78
<i>sowie Aufwand freie Dienstnehmer und Werkverträge</i>	8,14	6,28	7,25	9,16 ³⁾	5,12
Betriebsergebnis ⁴⁾	- 3,55	- 6,27	- 4,76	- 9,59	- 1,60
Nettogeldfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit	9,08	3,90	0,77	- 2,86	9,26
			Anzahl		
Personalstand in Vollbeschäftigungsäquivalenten (jeweils zum 31. Dezember) ⁵⁾	713,0	826,9	933,6	918,6	916,2
Freie Dienstnehmer (jeweils zum 31. Dezember)	226	248	272	230	185

¹⁾ inklusive erhaltener Förderungsmittel

²⁾ Zuwendungen des BMVIT für im jeweiligen Jahr abgearbeitete Forschungsprojekte ohne erhaltene Vorauszahlungen und ohne Investitionsmittel

³⁾ inkl. Rückstellung in Höhe von 2,34 Mill. EUR

⁴⁾ vor Finanzergebnis und Rücklagenveränderungen

⁵⁾ ohne freie Dienstnehmer, Lehrlinge, karenziertes Personal, Beamte im Vorruhestand, etc.

Prüfungsablauf und -gegenstand

- 1 Der RH überprüfte von September bis November 2007 die Gebarung der Austrian Research Centers GmbH – ARC (ARC) aufgrund eines Ersuchens des damaligen Bundesministers für Verkehr, Innovation und Technologie, Werner Faymann, vom Juni 2007.

Das Ersuchen war unter anderem darauf gerichtet, die Mangelhaftigkeit des Controllings, der Liquiditätsplanung und des Schuldenmanagements, den Bilanzverlust im Jahr 2006, hohe Personalaufnahmen ohne entsprechende Finanzierung, Umstrukturierungsmaßnahmen, deren anschließende Rückgängigmachung und die damit verbundenen Kosten, den Overhead und dessen Kosten, die Beendigung eines Dienstverhältnisses sowie den Verkauf eines ARC-Tochterunternehmens zu überprüfen. Ziel der Überprüfung war daher insbesondere die Beurteilung der im Prüfungsersuchen angesprochenen Themen.

Zu dem im April 2008 übermittelten Prüfungsergebnis gab das BMVIT im Juli 2008 eine Stellungnahme ab. Die ARC verzichtete auf eine eigene Stellungnahme und teilte mit, dass diese durch das BMVIT erfolge. Eine Gegenäußerung des RH war nicht erforderlich.

Gesellschaftsvertrag

Unternehmenszweck

- 2.1 Die ARC hatte ihrem Gesellschaftsvertrag zufolge insbesondere Forschungs-, Entwicklungs- und Lehraufgaben jeglicher Art sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen einschließlich der damit verbundenen wissenschaftlichen Publikation und Dokumentation für Wirtschaft, Wissenschaft und öffentliche Stellen durchzuführen.

Eine vom BMVIT beauftragte externe Evaluierung der ARC wies bereits 2005 darauf hin, dass die Zielpositionierung und der Unternehmenszweck der ARC nicht ausreichend klar definiert waren und dementsprechend von den einzelnen Akteuren unterschiedlich wahrgenommen wurden. Insbesondere kam die Evaluierung zum Ergebnis, dass Aussagen der Eigentümer hinsichtlich des Auftrages der ARC (Mission) fehlten.

- 2.2 Der RH bestätigte die im Evaluierungsergebnis festgehaltenen Mängel. Der Unternehmenszweck der ARC war sehr weit gefasst und behinderte deshalb die Fokussierung auf einzelne Forschungsthemen und Forschungsfelder. Es mangelte an klaren Richt- und Leitlinien. Der RH empfahl daher dem BMVIT und der ARC, die Forschungsausrichtung der ARC im Gesellschaftsvertrag detaillierter festzulegen.

2.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT erfolge gemeinsam mit der ARC ein tiefgreifender Strategieprozess. Nach dessen Abschluss werde der Gesellschaftsvertrag der ARC neu strukturiert werden.*

Gesellschaftsanteile

3.1 Gesellschafter der ARC waren die Republik Österreich mit einem Anteil in Höhe von 50,46 % des Stammkapitals, 38 Unternehmen der österreichischen Wirtschaft mit Anteilen in Höhe von insgesamt 47,69 % des Stammkapitals und ein Notar, der einen Anteil in Höhe von 1,85 % des Stammkapitals treuhändig verwaltete.

Ein Syndikatsabkommen zwischen den Gesellschaftern der ARC vom Mai 1956 teilte die Gesellschafter in zwei Syndikatsgruppen (Republik Österreich und alle übrigen Gesellschafter).

Die Protokolle der Aufsichtsratssitzungen zeigten, dass zwischen den beiden Syndikatsgruppen vielfach unterschiedliche Interessen hinsichtlich der Ausrichtung der ARC bestanden. Die Evaluierung der ARC aus dem Jahr 2005 wies weiters darauf hin, dass die Gesellschafter der zweiten Syndikatsgruppe vielfach keinen Nutzen in ihrer Beteiligung an der ARC sahen. Die Interessen der Wirtschaft seien in die Gesamtsteuerung der ARC nicht integriert gewesen. Dem Aufsichtsrat seien seitens der Geschäftsführung kaum aussagekräftige Daten zur Verfügung gestellt worden.

3.2 Aus der Eigentümerstruktur der ARC ergaben sich keine messbaren wirtschaftlichen Vorteile für die ARC. Der RH empfahl daher dem BMVIT und der ARC, die Eigentumsverhältnisse an der ARC zu überdenken und eine Eigentümerstruktur anzustreben, die der Aufgabenerfüllung der ARC bestmöglich entspricht.

3.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT erfolge im Zuge des laufenden Strategieprozesses eine intensive Diskussion zwischen dem Mehrheitseigentümer und den Vertretern der an der ARC beteiligten Unternehmen über Beteiligungen und die Strukturierung der Eigentumsverhältnisse. Nach Abschluss des Strategieprozesses sei beabsichtigt, den Gesellschaftsvertrag neu zu gestalten.*

Strategie

Strategie 2004plus

4.1 Im Oktober 2003 beschloss der Aufsichtsrat die Strategie 2004plus, um eine thematische Fokussierung der ARC auf vier interdisziplinäre Forschungs- und Technologieschwerpunkte (Embedded Systems/Verkehrstechnologien, Nano-Science, Bioinformatik und Umwelt-Systemforschung) mit zehn Innovationsfeldern zu bewirken. Dadurch sollte die ausufernde Themenvielfalt der ARC überwunden werden. Die Evaluierung der ARC aus dem Jahr 2005 bewertete diese Gesamtstrategie insbesondere aus folgenden Gründen als ungeeignet:

- Die Strategie beschränke sich auf das Thema Forschung bzw. die Auswahl von Forschungsgebieten; sämtliche Aspekte abseits der Forschung blieben unberücksichtigt.
- Die Schwerpunkte und Innovationsfelder der ARC wären zu breit gewählt.
- Einzelne Forschungsbereiche wären aufgrund ihrer geringen Größe nicht konkurrenzfähig.
- Es würden Aussagen zu betriebswirtschaftlichen Aspekten, insbesondere auf den Gebieten des Leistungsangebotes, der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, der Vermarktung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen, der Personal- und Vertriebsstrategie und der Organisationsentwicklung fehlen.
- Bedürfnisse der österreichischen Wirtschaft fänden in die Strategie 2004plus keinen Eingang; es bestünde daher die Gefahr, an den Bedürfnissen der Wirtschaft vorbei zu arbeiten.
- Aus der Strategie 2004plus ließen sich keine konkreten Schritte oder Maßnahmen zur Zielerreichung ableiten.

4.2 Der RH empfahl der ARC, nach Festlegung des detaillierten Unternehmenszwecks durch die Gesellschafter, eine auf diesen ausgerichtete Strategie für die ARC auszuarbeiten. Die Strategie sollte die Art der Forschung und die Forschungsbereiche der ARC festlegen und über einen hohen Operationalisierungsgrad verfügen, um dadurch die Messung der Zielerreichung zu ermöglichen.

4.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT werde es die Empfehlung nach entsprechender Entscheidung durch die Gesellschafter aufgreifen.*

Finanzierung der Strategie 2004plus

- 5.1** Die Strategie 2004plus und die damit verbundene betriebswirtschaftliche Mittelfristplanung der ARC sahen den Ausbau sämtlicher Forschungsarten (Auftragsforschung, geförderte Forschung und unabhängige Forschung) bis zum Jahr 2007 vor, wobei ein stark zunehmender Markterfolg angenommen wurde. Dieser sollte sich aus mit Kunden erzielten Umsätzen (Auftragsforschung) und den eingeworbenen Förderungsgeldern (geförderte Forschung) zusammensetzen.

Auf die Entwicklung der finanziellen Beiträge des Bundes sowie der Überschüsse aus der Auftragsforschung, die beide für die Finanzierung der Strategie 2004plus von entscheidender Bedeutung gewesen wären, nahm sie nur mit dem Hinweis auf noch fehlende Finanzierungszusagen Bezug. Unberücksichtigt blieb ferner, dass die ARC bei vermehrt eingeworbenen Förderungsmitteln auch selbst zusätzliche Eigenmittel bereitstellen hätte müssen, weil eine vollständige Förderung im Bereich der angewandten Forschung aus wettbewerbsrechtlichen Gründen nicht zulässig war.

- 5.2** Die Strategie 2004plus vernachlässigte den Finanzierungsaspekt weitgehend. Die Finanzierbarkeit wäre nur unter der Prämisse außerordentlich steigender Überschüsse aus der Auftragsforschung oder stark steigender Bundeszuwendungen realistisch gewesen.

Organisation

Holdingsstruktur

- 6.1** In den Jahren 2000 bis 2003 wurde die ARC in einen Konzern mit der ARC als Holdinggesellschaft und einer großen sowie weiteren kleinen Forschungsgesellschaften sowie einer Servicegesellschaft umgewandelt. Zielsetzung war dabei, durch interne Verrechnungspreise die Overheadkosten transparent zu machen und dadurch gleichzeitig Einsparungen im administrativen Bereich zu erzielen. Ferner sollte die Servicegesellschaft ihre Leistungen auf dem Markt anbieten.

Eine weitere Ausgliederung des Forschungsbetriebes in einzelne Forschungsgesellschaften war in der Folge angedacht. Dieses Projekt wurde nicht weiter verfolgt, weil durch die Zersplitterung international konkurrenzfähige Größenordnungen gefährdet gewesen wären.

Die Evaluierung der ARC aus 2005 kam zum Schluss, dass sich die Holdingstruktur als wenig effizient bzw. sogar kontraproduktiv für eine wirtschaftliche Unternehmensführung erwiesen hatte und empfahl, die einzelnen Gesellschaften wieder in eine Forschungsgesellschaft mit sämtlichen Unternehmensfunktionen zusammenzuführen. Im Jahr 2006 wurde diese Empfehlung rückwirkend zum 31. Dezember 2005 durch die Fusionierung von drei Tochterunternehmen mit der Holdinggesellschaft ARC umgesetzt. Die direkten Kosten dafür betragen rd. 257.500 EUR. Berechnungen über allfällige Folgekosten stellte die ARC nicht an.

- 6.2** Der RH stellte fest, dass sich die Umorganisationen insgesamt negativ auf die Unternehmensentwicklung ausgewirkt und keinen Beitrag zur Ergebnisverbesserung der ARC geleistet haben.
- 7.1** Bereits während des Bestehens der Holdingstruktur zeichneten sich zahlreiche Probleme und Defizite durch Informationsbarrieren, Doppelorganisationen sowie Kompetenzstreitigkeiten ab, die auch nach Zusammenlegung der Gesellschaften weiter bestanden. Ein wesentlicher Grund dafür war die in den Statuten der ARC bzw. in der Geschäftsordnung vorgesehene weitgehende Trennung der Zuständigkeiten der Geschäftsführer in administrative Angelegenheiten und Forschungsaufgaben. Außerdem waren die Statuten unklar bzw. enthielten Widersprüchlichkeiten in der Aufgabenzuweisung.
- 7.2** Der RH empfahl dem BMVIT und der ARC, die weitgehende Aufgabentrennung in Forschung und kaufmännischen Bereich zu überdenken und ein integriertes Forschungsmanagement zu etablieren. Darüber hinaus sollten die Geschäftsführer der ARC für eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Bereichen des Unternehmens sorgen.
- 7.3** *Laut Stellungnahme des BMVIT sei in Hinkunft eine wesentlich bessere Zusammenarbeit zwischen Forschung und kaufmännischem Bereich geplant.*

Aufbauorganisation

- 8.1** Die ARC setzte sich unterhalb der Geschäftsführungsebene aus vier Geschäftsbereichen, zehn Bereichen und rd. 40 Geschäftsfeldern zusammen.
- 8.2** Der RH empfahl der ARC die Einsparung einer Hierarchieebene sowie dem BMVIT und der ARC eine deutliche Reduzierung der Geschäftsfelder in Übereinstimmung mit der zukünftigen Strategie der ARC.
- 8.3** *Laut Stellungnahme des BMVIT sei die Verringerung der Anzahl der Geschäftsfelder durch die Bildung kritischer Größen und die Fokussierung auf die künftige strategische Ausrichtung der ARC geplant. Darüber hinaus befände sich die empfohlene Einsparung einer Hierarchieebene sowie eine Reduzierung des Verwaltungsbereiches in Umsetzung.*

Controlling und
Interne Revision

- 9.1** Die ARC verfügte über einen zentralen kaufmännischen Bereich, der neben der Betriebsabrechnung und der Finanzbuchhaltung für das operative Controlling zuständig war. In den Geschäftsbereichen waren operative Controller eingesetzt. Davon organisatorisch und aufgabenmäßig vollkommen getrennt verfügte die ARC über ein strategisches Controlling, das sich mit der Erreichung der Zielsetzungen der Forschungstätigkeit befasste.

Das operative Controlling beinhaltete im Wesentlichen eine einfache Kontrolle des Verlaufes der Projektkosten. Eine Überprüfung der Projektkalkulationen hinsichtlich der Angemessenheit der angesetzten Kosten unterblieb ebenso wie Vergleiche zwischen Kosten- und Projektverlauf, um die Wirtschaftlichkeit der Projektpläne und deren Abwicklung zu überprüfen. Darüber hinaus wurde das operative Controlling durch Konflikte über Wirkungsbereiche und Aufgaben zwischen den Geschäftsbereichen und der zentralen kaufmännischen Verwaltung in seiner Wirksamkeit noch weiter eingeschränkt. Dies führte letztlich zur Blockade eines Reorganisationsprojektes der Kostenplanung im Jahr 2005.

Kennzahlengestützte Auswertungen für das Management waren als Standardauswertungen kaum vorhanden und mussten im Bedarfsfall zeitaufwendig überwiegend händisch bzw. mit eigens programmierten Applikationen erstellt werden. Die vorhandenen Auswertungen waren zudem teils inkonsistent und häufig nicht miteinander vergleichbar.

Eine Interne Revision war nicht eingerichtet, obwohl dies von der Geschäftsführung bereits Ende 2004 anlässlich des Beginns der Technologieoffensive angekündigt worden war.

- 9.2** Das Controlling der ARC war aufgrund organisatorischer Mängel und fehlender Instrumente weitgehend wirkungslos. Ebenso war die Verlässlichkeit der Auswertungen nicht durchgängig vorhanden.

Der RH empfahl der ARC, das operative und das strategische Controlling zusammenzuführen, um es bereits ab dem Zeitpunkt der Projektplanung in den Forschungsbetrieb zu integrieren und dadurch ein zentrales Forschungscontrolling nach einheitlichen Grundsätzen zu schaffen. Weiters sollte die ARC eine Interne Revision einrichten und kennzahlengestützte Controllinginstrumente einführen, um der Geschäftsführung ein zentrales Steuerungsinstrument zur Verfügung zu stellen.

- 9.3** *Laut Stellungnahme des BMVIT sei geplant, das operative und strategische Controlling in einen Prozess zusammenzuführen sowie eine Interne Revision einzurichten.*

Tochterunternehmen

Gründung einer Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft

- 10.1** Die ARC schuf im Jahr 1997 das Geschäftsfeld Funktionswerkstoffe. Ende 1999 stimmte der Aufsichtsrat dem Antrag der Geschäftsführung zu, das Geschäftsfeld zu 80 % zu verkaufen, um so das hohe Risiko von nicht absehbaren Entwicklungskosten sowie der Markterschließung zu minimieren.

Im Februar 2000 gründeten die Gesellschafter eine Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft. Die ARC war an ihr mit einem Anteil von 20 %, drei weitere Gesellschafter mit jeweils 25 % bzw. 20 % sowie eine ehemalige Angestellte der ARC mit 10 % des Stammkapitals beteiligt. Bereits wenige Monate später drohte die neu gegründete Gesellschaft aufgrund mangelnder Auftragslage wirtschaftlich zu scheitern.

Die von einem Gesellschafter initiierte wirtschaftliche Sanierung der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft durch raschen Personalabbau scheiterte am Widerstand der Geschäftsführung. Mitte 2002 lehnten die übrigen Gesellschafter zusätzliche, in Aussicht genommene Gesellschafterzuschüsse ab.

Um den Bestand der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft zu sichern, erwarb die ARC im Oktober 2002 auf Betreiben ihres damaligen kaufmännischen Geschäftsführers die restlichen 80 % der Anteile.

- 10.2** Die Ziele der Ausgliederung, das unternehmerische Risiko zu minimieren und strategische Finanzpartner einzubinden, wurden nicht erreicht. Besonders kritisch beurteilte der RH, dass die ARC sämtliche Anteile an der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft zurückgekauft hatte. Schließlich wies der RH darauf hin, dass es die ARC verabsäumte, gemeinsam mit den anderen Gesellschaftern die wirtschaftliche Sanierung der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft nachdrücklich zu betreiben.

Gründung einer Produktions- und Vertriebsgesellschaft

- 11.1** Nach dem Rückkauf der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft beauftragte der damalige kaufmännische Geschäftsführer der ARC eine Consultinggesellschaft mit der kaufmännischen Unterstützung der Geschäftsführung der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft. Im Dezember 2003 gründeten die Geschäftsführung der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft (60 % der Stammeinlage) und die Unternehmensberatungsgesellschaft (40 % der Stammeinlage) mit Genehmigung der Geschäftsführung der ARC eine Produktions- und Vertriebsgesellschaft für Elektrospeicher. Die Geschäftsführung dieser neuen Gesellschaft war identisch mit jener der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft.

Die Produktions- und Vertriebsgesellschaft mbH war Hauptauftraggeber für die Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft und beauftragte sowohl Entwicklungsleistungen wie auch die Herstellung marktnaher Anlagenprototypen. Die Produktions- und Vertriebsgesellschaft verfügte selbst nur über einen Angestellten und führte selbst keine Entwicklungs- und Produktionstätigkeiten durch.

- 11.2** Die Motive für die Gründung der Produktions- und Vertriebsgesellschaft waren nicht dokumentiert und für den RH daher auch nicht nachvollziehbar.

Beteiligungen

- 12.1** Im Jänner 2005 ersuchte der damalige kaufmännische Geschäftsführer der ARC das Präsidium des Aufsichtsrates um „zustimmende Kenntnisnahme“ für eine Beteiligung einer Consultinggesellschaft – die zu 52 % im Eigentum dieses Geschäftsführers stand – an der Produktions- und Vertriebsgesellschaft im Ausmaß von 10 %. Der damalige Vorsitzende des Aufsichtsrates der ARC beantwortete dieses Schreiben mit dem handschriftlichen Vermerk „falls kein Interessenskonflikt gegeben ist, einverstanden“.

Organisation

Mitte 2006 waren an der Produktions- und Vertriebsgesellschaft als Gesellschafter die Geschäftsführung der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft und der Produktions- und Vertriebsgesellschaft mit 50 %, ein Kärntner Chemieunternehmen mit 40 % und eine Consulting GmbH mit 10 % des Stammkapitals beteiligt.

Im Juli 2006 beauftragten die Gesellschafter die Geschäftsführung der Produktions- und Vertriebsgesellschaft, Verhandlungen über eine Beteiligung eines deutschen Herstellers für Solaranlagen zu führen. Im September 2006 gründete der Solaranlagenhersteller ein österreichisches Tochterunternehmen, das in der Folge gegenüber der ARC auch sein Kaufinteresse an der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft bekannt gab. Die Beteiligungsverhandlungen scheiterten.

- 12.2** Der RH wies darauf hin, dass nach § 24 GmbH-Gesetz nicht der Aufsichtsrat, sondern die Gesellschafter der ARC für die Genehmigung zuständig gewesen wären. Somit fehlte die Zustimmung für die Beteiligung an der Produktions- und Vertriebsgesellschaft. Der RH konnte eine Interessenkollision nicht ausschließen.

Wirtschaftliche Entwicklung

- Ergebnisentwicklung** **13.1** Von 2003 bis 2006 konnte der Anstieg der Erträge (+ 22,7 %) mit dem der Aufwendungen (+ 28,0 %) nicht Schritt halten. Als Folge dieser Entwicklung sank trotz steigender Bundeszuwendungen das Betriebsergebnis von - 3,55 Mill. EUR im Jahr 2003 auf - 9,59 Mill. EUR im Jahr 2006. Analog dazu entwickelte sich der Nettogeldfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit (2003: 9,08 Mill. EUR; 2006: - 2,86 Mill. EUR). Der gesamte Finanzierungsbedarf der ARC aus öffentlichen Quellen erreichte nach deren Berechnung für 2007 bereits rd. 70 Mill. EUR. Das BMVIT schloss jedoch mit der ARC ungeachtet der Höhe der Bundeszuschüsse keine Vereinbarungen über die zu erreichenden Forschungszielsetzungen ab.

Eine maßgebliche Ursache für die negative Entwicklung waren stark ansteigende Personalaufwendungen. Ihr Anteil an den Gesamtaufwendungen betrug 2003 rd. 50,3 % und erhöhte sich bis zum Jahr 2006 auf 53,6 %. Absolut stiegen die Personalaufwendungen sogar um über 36,6 % bzw. um rd. 18,38 Mill. EUR. Ausgelöst wurde dies im Wesentlichen durch die starke Zunahme des Personalstandes (in Vollbeschäftigungsäquivalenten) von rd. 700 im Jahr 2003 auf über 950 im Jahr 2006 aufgrund der von der ARC durchgeführten Technologieoffensive (siehe auch TZ 24).

- 13.2** Der RH empfahl dem BMVIT, Vereinbarungen mit der ARC abzuschließen und darin die Voraussetzungen für die Gewährung der Fördermittel festzulegen.
- 13.3** *Laut Stellungnahme des BMVIT strebe es den Abschluss von Zielvereinbarungen mit der ARC beginnend mit dem Jahr 2009 nachdrücklich an.*

Gemeinkosten

- 14.1** Die Geschäftsführung der ARC teilte dem Aufsichtsrat im Sommer 2007 mit, dass zwar eine Gemeinkostenanalyse begonnen worden war, die Gemeinkosten (d.h. Kosten, die einem Produkt oder einer Dienstleistung nicht direkt zugerechnet werden können) jedoch noch nicht vollständig erfasst waren. Jedenfalls ergab die Erfassung, dass die Verwaltungsgemeinkosten mit rd. 14,10 Mill. EUR zu hoch waren. Mit rd. 13,2 % der Betriebsleistung waren diese etwa doppelt so hoch wie bei einer vergleichbaren deutschen Forschungsgesellschaft. Dadurch würde sich in diesem Bereich ein Einsparungspotenzial von rd. 6,40 Mill. EUR pro Jahr ergeben.

Ein anderer Teil der Gemeinkosten umfasste die Bereiche Geschäfts- und Bereichsleitung, Öffentlichkeitsarbeit und Strategie (Overhead) mit jährlich rd. 8,30 Mill. EUR sowie 2,70 Mill. EUR für Infrastruktur. Je nach Berechnung waren etwa 170 bis 200 Personen im Overheadbereich beschäftigt.

Weiteres Einsparungspotenzial in Höhe von jährlich 7 Mill. EUR erhob die kaufmännische Verwaltung der ARC im Oktober 2007. Insbesondere sollten bis 2010 68 Vollbeschäftigungsäquivalente im Overheadbereich abgebaut werden.

Im Aufsichtsrat der ARC bestand über die notwendigen Einsparungen anfangs Einigkeit. In weiterer Folge kam es jedoch zwischen der Geschäftsführung und den Arbeitnehmervertretern der ARC zu erheblichen Differenzen über die Fortsetzung der Gemeinkostenreduzierung. Diese unterschiedlichen Auffassungen waren bis Herbst 2007 nicht beigelegt.

- 14.2** Die ungünstige Kostensituation lag einerseits an organisatorischen Mängeln und andererseits an den Standortbedingungen in Seibersdorf mit einer weitläufigen und überalterten Bausubstanz sowie einer altersbedingt defektanfälligen technischen Infrastruktur. Hinzu kamen die – im Vergleich zu den Räumlichkeiten eines Tochterunternehmens der ARC in Wien – sehr teuren Raumanmietungen im Tech Gate Vienna.

Wirtschaftliche Entwicklung

Der RH empfahl der ARC, das vorhandene Einsparungspotenzial rasch umzusetzen und die gesamten Gemeinkosten auf weitere Einsparungspotenziale hin zu analysieren. Zusätzlich wären auch die gesamten Raum- bzw. Flächennutzungen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu unterziehen.

14.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT seien mittlerweile Themenschwerpunkte zur Ablaufoptimierung sowie Einsparungspotenziale in der zentralen Verwaltung identifiziert und erste Einsparungsmaßnahmen gesetzt worden. Hohe Priorität käme auch der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung der Raum- und Flächennutzungen zu; als erster Schritt seien bereits Mietverträge aufgelöst worden.*

Vollkostenrechnung

15.1 Die Kostenrechnung der ARC war als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung mit einer tief gegliederten Kostenstellenstruktur und zahlreichen Profitcentern ausgebildet. Sie lieferte jedoch kein Vollkostenergebnis auf Geschäftsbereichsebene. Bis 2006 blieben dadurch rd. 3 Mill. EUR an jährlichen Verwaltungskosten unverteilt, die das jeweilige Gesamtergebnis der ARC belasteten.

15.2 Die Kostenrechnung spiegelte den wirtschaftlichen Erfolg bzw. Misserfolg der einzelnen Geschäftsbereiche der ARC nur unzureichend wider. Der RH empfahl der ARC daher die Einführung einer Vollkostenrechnung, um damit eine verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten und die volle Ergebnisverantwortung der Geschäftsbereiche der ARC herbeizuführen.

15.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT sei geplant, nicht verteilte Overheadkosten in der Höhe von 0,8 Mill. EUR innerhalb des Budgets 2009 einzusparen und eine durchgängige Vollkostenrechnung einzurichten.*

Planungen und Entscheidungen im Rahmen der Technologieoffensive

16.1 Im Jahr 2003 verfügte die ARC laut Jahresabschluss über eine beachtliche Liquiditätsreserve in der Höhe von 28,64 Mill. EUR. Um die Bundesregierung dabei zu unterstützen, die Forschungsquote bis 2010 auf drei Prozent des Bruttoinlandsproduktes zu steigern, plante die ARC, die vorhandenen liquiden Mittel für die Sanierung des Standortes Seibersdorf, für Umzugsmaßnahmen sowie für eine Technologieoffensive einzusetzen. Die von den Geschäftsführern vorgelegte Planung genehmigte der Aufsichtsrat Ende 2004.

Im Einzelnen rechnete die ARC mit einem Finanzbedarf von 31,94 Mill. EUR für Maßnahmen der Technologieoffensive sowie weiteren 17,58 Mill. EUR für Umzug und Sanierungen bis zum Jahr 2008. Die dem Aufsichtsrat im Dezember 2004 vorgelegte Berechnung der verfügbaren Kapitalreserve bezifferte die Geschäftsführung mit 30,50 Mill. EUR. Zur Finanzierung des Gesamtbetrages ging die Geschäftsführung davon aus, weitere öffentliche Förderungsmittel akquirieren zu können.

Anlässlich einer außerordentlichen Überprüfung der finanziellen Abwicklung der Technologieoffensive durch einen Wirtschaftsprüfer Mitte 2006 zeigte sich, dass den im Jahr 2004 vom Aufsichtsrat genehmigten Finanzplanungen gravierende Fehlannahmen zugrunde lagen. Im Wesentlichen wurden kapitalseitige Bilanzposten (Passiva) fälschlicherweise als liquide Mittel (Aktiva) oder liquide Mittel als frei verfügbar angesehen, obwohl sie nur treuhändig gehalten wurden.

Darüber hinaus war aus den Aufsichtsratsunterlagen für die Technologieoffensive eine Erhöhung des Personalstandes aufgrund der geplanten zusätzlichen Projekte nicht ersichtlich, obwohl sie absehbar war. Die dadurch entstehenden langfristigen Folgekosten wurden in der Finanzplanung nicht berücksichtigt, obwohl nur einmalig verfügbare Mittel zur Disposition standen.

16.2 Der Aufsichtsrat der ARC erteilte seine Zustimmung zur Durchführung der Technologieoffensive auf der Grundlage einer für Fachkundige als grob fehlerhaft zu erkennenden Planung. Überdies nahm er bei seiner Entscheidung das Risiko in Kauf, dass eine Finanzierung des erhöhten Personalstandes nach Projektende ausbleibt.

Liquidität im
Jahr 2006

17.1 Bei der Realisierung der Technologieoffensive trat ein unkontrollierter und wesentlich schnellerer Abfluss liquider Mittel ein, als bei Projektbeginn Ende 2004 angenommen worden war. Es kam zu gravierenden Planungsmängeln aufgrund des Fehlens eines geeigneten Controllings und mangelnder Berichterstattung der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat.

Der wissenschaftliche Geschäftsführer der ARC konnte im April 2006 trotz Urgenz eines Aufsichtsratsmitgliedes noch immer keine detaillierten Businesspläne für die Abwicklung der Technologieoffensive vorlegen. Aufgrund der außerordentlichen Überprüfung der finanziellen Abwicklung der Technologieoffensive rund zwei Monate später erkannte die ARC, dass Ende 2006 die Zahlungsunfähigkeit der ARC drohte. Diese konnte nur durch finanzielle Sofortmaßnahmen des kaufmännischen Managements der ARC vorläufig abgewendet werden.

Wirtschaftliche Entwicklung

Erheblich verschärft wurde die Liquiditätskrise dadurch, dass die ARC in den Jahren 2004 bis 2007 gewährte Förderungsmittel in der Höhe von 16,50 Mill. EUR bzw. treuhändig gehaltene Finanzmittel (etwa für Forschungsprojekte des BMVIT) widmungsfremd verwendete. Ab dem Jahr 2007 fehlte nach Angaben der Geschäftsführung deshalb die finanzielle Bedeckung für noch abzuwickelnde Forschungsarbeiten in der Höhe von 10,80 Mill. EUR.

17.2 Der RH kritisierte, dass schwerwiegende Managementfehler und das Versagen des Aufsichtsrates bei der Technologieoffensive die ARC innerhalb von eineinhalb Jahren in eine wirtschaftliche Schieflage brachten.

Auftragsforschung

18.1 Die Auftragsforschung erlaubte der ARC, neben den öffentlichen Finanzquellen auch weitere Mittel zur Finanzierung ihrer Forschungstätigkeit zu erwirtschaften. Diese stagnierte jedoch seit Jahren auf einem Erlösniveau von rd. 40 Mill. EUR pro Jahr.

Ein wesentlicher Teil der Kunden stammte aus dem öffentlichen Bereich. Darüber hinaus entfiel im Jahr 2006 knapp die Hälfte aller Kundenprojekte auf so genannte „Klein- und Sammelprojekte“ mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr und einem geringen Umsatzvolumen. Mit dem Umfang und der Struktur der Auftragsforschung befasste sich der Aufsichtsrat der ARC häufig, jedoch ohne konkretes Ergebnis.

Die ARC verfügte über keine detaillierten Analysen über die Kunden-, Projekt- und Ertragsstruktur der Auftragsforschung. Es fehlte ein Key-Account Management mit Analysen des Produkt- und Kundenportfolios. Jedes Geschäftsfeld betrieb die Kundenakquisition und die Pflege der Kundenbeziehungen individuell, so dass keine systematische Marktbearbeitung erfolgte.

18.2 Der RH wies auf die jahrelangen erfolglosen Bemühungen des Aufsichtsrates der ARC, die Auftragsforschung nachhaltig zu forcieren, hin und empfahl dem BMVIT und der ARC, in der Generalversammlung und im Aufsichtsrat eine grundsätzliche Entscheidung über Art und Umfang der Auftragsforschung zu treffen. Ferner empfahl er der ARC, im Zusammenhang mit der Einführung eines Forschungsmarketings die nötigen Instrumente zur einheitlichen und professionellen Vermarktung der Auftragsforschungsarbeiten zu installieren.

Wirtschaftliche
Entwicklung der
Forschungs- und Ent-
wicklungsgesellschaft

18.3 Laut Stellungnahme des BMVIT seien die Empfehlungen des RH Gegenstand des laufenden Strategieprozesses. Entsprechend der zukünftigen strategischen Ausrichtung sei geplant, ein Forschungsmarketing einzurichten.

19.1 Die Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft entwickelte sich im Zeitraum 2003 bis 2006 entgegen den von der Geschäftsführung vorgelegten wirtschaftlichen Planungen nicht zufriedenstellend. In den Jahren 2004 bis 2006 betrug die Verluste laut Kostenrechnung rd. 1,20 Mill. EUR. Die Erträge der Gesellschaft gingen zurück; sie erwirtschaftete über den Gesamtzeitraum kein positives Betriebsergebnis. Nennenswerte Maßnahmen des Eigentümers ARC zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage, wie z.B. Personaleinsparungen und Sanierungsschritte, waren nicht erkennbar.

19.2 Der RH kritisierte, dass die ARC die Verluste der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft hinnahm, ohne rechtzeitig finanzielle und organisatorische Konsequenzen im Tochterunternehmen zu ziehen.

Verkauf der
Forschungs- und Ent-
wicklungsgesellschaft

20 Mit Stichtag 29. November 2006 verkaufte die ARC die Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft an das österreichische Tochterunternehmen des deutschen Solaranlagenherstellers. Der Kaufpreis betrug 50.000 EUR. Die Käuferin übernahm Verbindlichkeiten der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft gegenüber der ARC in der Höhe von 408.000 EUR sowie die Haftung der ARC für einen Kredit der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft in der Höhe von 255.600 EUR.

Der Verkauf erfolgte, obwohl die Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft im Zuge der Restrukturierung des ARC-Konzerns im Laufe des Jahres 2006 rückwirkend mit 31. Dezember 2005 mit der ARC hätte fusioniert werden sollen. Eine vorherige Genehmigung durch den Aufsichtsrat der ARC fehlte, obwohl dies in deren Statuten vorgesehen gewesen wäre.

Die Geschäftsführung der ARC rechtfertigte den Verkauf als einen in den Statuten der ARC vorgesehenen Notverkauf, weil aufgrund des mit hoher Wahrscheinlichkeit drohenden Konkurses der Produktions- und Vertriebsgesellschaft (siehe TZ 21) der wichtigste Geschäftspartner der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft weggefallen und dadurch der Bestand dieser Gesellschaft unmittelbar gefährdet worden sei.

Wirtschaftliche Entwicklung

Zum Zeitpunkt des Verkaufes hatte die ARC aufgrund der finanziell aus dem Rahmen gelaufenen Technologieoffensive selbst mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu kämpfen. Eine stille Liquidation der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft hätte nach Berechnungen der ARC Kosten in Höhe von rd. 2,45 Mill. EUR verursacht.

- 21** Im Oktober 2006 warnte die damalige neue Geschäftsführung der Produktions- und Vertriebsgesellschaft, die vom erwähnten Kärntner Chemieunternehmen gestellt wurde, die ARC, dass für die Produktions- und Vertriebsgesellschaft unmittelbare Konkursgefahr bestünde. Begründet wurde dies mit gescheiterten Beteiligungsverhandlungen mit dem deutschen Solaranlagenhersteller.

Durch die Konkurseröffnung der Produktions- und Vertriebsgesellschaft im Jahr 2006 drohte der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft aufgrund ausbleibender Zahlungen der Produktions- und Vertriebsgesellschaft für mehrere Forschungsaufträge ein Forderungsausfall in der Höhe von rd. 524.000 EUR. Die gegenständliche Forderung ging durch den Verkauf der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft an die Käuferin über.

Im Jänner 2007 erhielt die ARC aufgrund ihres Antrages den Forderungsausfall der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft sowie weitere rd. 244.000 EUR für eine Wertberichtigung im Anlagevermögen der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft vom BMVIT angewiesen. Im September 2007 erfolgte schließlich die Aufhebung des Konkurses der Produktions- und Vertriebsgesellschaft.

Weitere Sanierungsmaßnahmen

- 22.1** Nachdem die Geschäftsführung der ARC im Jahr 2006 die Liquiditätskrise erkannt hatte, setzte die ARC nach den unmittelbaren Rettungsmaßnahmen weitere Sanierungsmaßnahmen zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens sowie der Kostenstruktur im Personal- und Verwaltungsbereich. Im Jahr 2007 konzentrierten sich diese Maßnahmen vorwiegend auf die Optimierung der Liquiditätssteuerung sowie auf eine Absenkung der Verwaltungsgemeinkosten. Weiters erfolgte ein Personalabbau um 40 Vollbeschäftigungsäquivalente. Eine Redimensionierung des Forschungsportfolios befand sich aber erst in einem frühen Diskussionsstadium.

Berechnungen der ARC sowie eines im Jahr 2007 beauftragten Wirtschaftsprüfers zeigten ebenso wie der Geschäftsverlauf des Jahres 2007 sehr deutlich, dass die bis dahin gesetzten liquiditätswirksamen Maßnahmen bei weitem nicht ausreichten, um die negative Entwicklung bei der Zahlungsfähigkeit der ARC zu stoppen oder umzukehren.

Zum Jahresende 2007 betrug die liquiden Mittel der ARC trotz einer um insgesamt rd. 5 Mill. EUR erhöhten Zuwendung des BMVIT nur noch 0,80 Mill. EUR.

22.2 Der RH stellte fest, dass sich die Gegensteuerungsmaßnahmen weitgehend auf notwendige, jedoch kurzfristige Einsparungen sowie kaufmännische Optimierungsmaßnahmen beschränkten.

23.1 Die finanziellen Rahmenbedingungen für eine rasch wirksame und nachhaltige Sanierung der wirtschaftlichen Situation der ARC waren deutlich eingeschränkt. In den Jahren 2003 bis 2007 konnte die ARC, abgesehen von Sonderzuwendungen des BMVIT aufgrund der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, nur leicht steigende Zuschüsse des Bundes vereinnahmen. Ferner lieferte die Auftragsforschung zu geringe Überschüsse für eine ausreichende Finanzierung der übrigen Forschungstätigkeit; diese war kurz- und mittelfristig nicht steigerbar.

Eingeworbene Förderungsprojekte lieferten nur dann Gewinnbeiträge, wenn Umschichtungen von finanziellen Mitteln zu Lasten der unabhängigen Forschung vorgenommen wurden. Gleichzeitig waren die Möglichkeiten von Einsparungen auf der Investitionsseite aufgrund eines schon vorhandenen Investitionsrückstaus von mindestens 10 bis 15 Mill. EUR weitgehend ausgezitt.

Die ARC musste ab dem Jahr 2008 mit dem Wegfall der Förderungsmittel rechnen, die sich in den Jahren 2004 bis 2007 auf insgesamt 16,50 Mill. EUR belaufen hatten. Weiters war für die ARC – laut Bericht des Geschäftsführers einer Forschungsförderungsgesellschaft im Aufsichtsrat der ARC – in den Folgejahren ein Wegfall von öffentlichen Förderungsmitteln absehbar. Das Aufsichtsratsmitglied begründete dies mit der nicht ausreichenden Qualität der eingereichten Forschungsprojekte im Bereich der von der ARC betriebenen Kompetenzzentren, weshalb eine Reduzierung der Förderungsbarwerte von rd. 10 Mill. EUR auf rd. 5 Mill. EUR für künftige Forschungsbudgets einzuplanen sei.

Wirtschaftliche Entwicklung

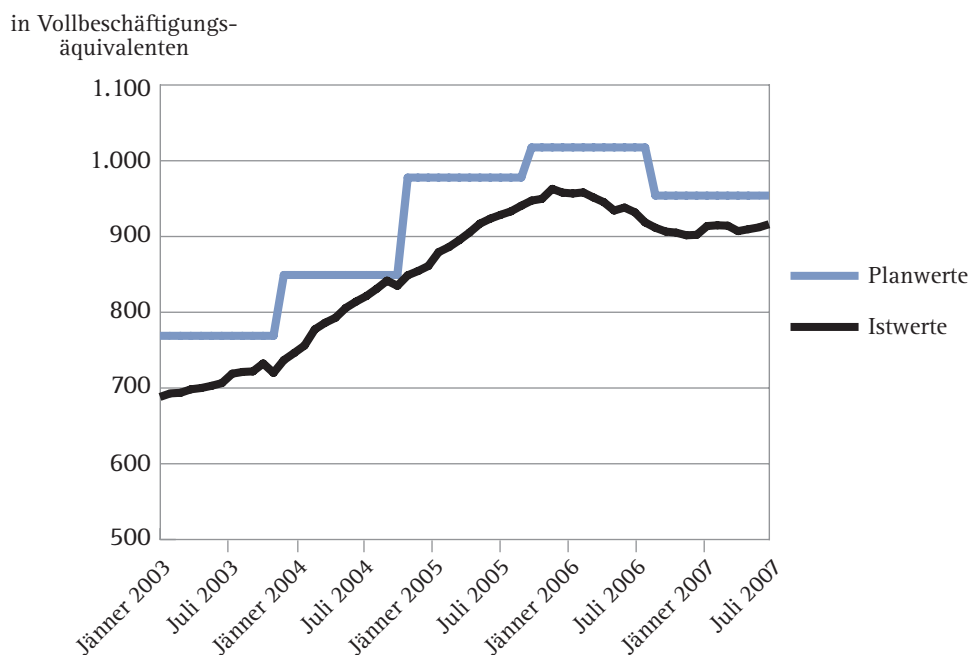
23.2 Der RH empfahl der ARC eine rasche und nachhaltige Sanierung durch massive ausgabenseitige Einsparungen in erster Linie im Personalbereich als Hauptkostenverursacher. Anderenfalls wäre zur Fortführung der ARC eine erhebliche Steigerung der jährlichen Bundeszuschüsse unvermeidbar.

23.3 Laut Stellungnahme des BMVIT seien durch Verkäufe, Teilbetriebsübergänge und Ausgründungen von Forschungsunternehmen bereits erste Schritte zur Sanierung der ARC gesetzt worden.

Personal

Entwicklung des Personalstandes

24.1 Der Gesamtpersonalstand der ARC und ihrer Tochterunternehmen in Vollbeschäftigungsäquivalenten (Plan- und Istwerte) entwickelte sich wie folgt:



Der Personalstand stieg infolge der 2004 gestarteten Technologieoffensive. Die Finanzierung war jedoch nach dem Projektende nicht dauerhaft gewährleistet.

Die ARC traf sämtliche Personalentscheidungen grundsätzlich dezentral auf der Ebene der Bereiche. Im Jahr 2006 setzte die ARC Maßnahmen zur Reduzierung der Personalkosten. Insbesondere galt vorübergehend ein „Aufnahmestopp“, wonach Personalanforderungen nur über die Geschäftsleitung zu genehmigen waren.

24.2 Die 2006 gesetzten Maßnahmen bewirkten nur eine kurzfristige Entspannung. Im Hinblick auf eine nachhaltige Finanzierung der Personalaufwendungen empfahl der RH der ARC, in Abstimmung mit der künftigen strategischen Ausrichtung restriktivere und zielgerichtete Personalvorgaben zu erstellen und zentrale Steuerungsmaßnahmen zu setzen.

24.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT sei die Umsetzung der Empfehlungen des RH entsprechend der zukünftigen strategischen Ausrichtung der ARC geplant.*

Personalkosten

25.1 Für die Beschäftigten der ARC und ihrer Tochterunternehmen waren die Regelungen des 2004 neu geschaffenen Kollektivvertrages für die außeruniversitäre Forschung anzuwenden.¹⁾

¹⁾ Ausgenommen waren rd. 30 aktive Beamte sowie sieben weitere Beschäftigte bei Tochterunternehmen.

Das Ausmaß der durchschnittlichen Überzahlungen gegenüber den nach der jeweiligen Einstufung geltenden Ansätzen des Kollektivvertrages stellte sich – auf Basis November 2007 – wie folgt dar:

Eintrittsdatum	Mitarbeiter Anzahl ¹⁾	durchschnittliche Überzahlungen in %
1961 bis 1990	151	47,1
1991 bis 2000	197	20,2
2001 bis 2003	155	14,6
2004 bis 2005	217	10,7
2006 bis 2007	221	7,9
Gesamt	941	19,1

¹⁾ in Köpfen

Bei insgesamt 221 Beschäftigten lagen die Bezüge mehr als 30 % über dem jeweiligen Kollektivvertragslohn. Dies machte rd. 60 % der Gesamtüberzahlung aus. Die durchschnittliche Höhe der Überzahlungen lag im Vergleich mit verschiedenen Branchen der Industrie¹⁾ im oberen Bereich, wobei das Ausmaß der Überzahlungen bei den in den letzten Jahren aufgenommenen Mitarbeitern deutlich zurückging.

¹⁾ Quelle: Erhebungen der Wirtschaftskammer Österreich, Stundenlöhne nach Industriefachverbänden, 2006

25.2 Der RH empfahl der ARC, die Dienstverträge mit Bezugs-Überzahlungen gegenüber dem Kollektivvertragslohn auf deren Angemessenheit zu überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Senkung der Kosten zu veranlassen.

25.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT sei dies innerhalb der rechtlichen Möglichkeiten vorgesehen.*

Freie Dienstnehmer

26.1 Neben dem fest angestellten Personal beschäftigten die ARC und ihre Tochterunternehmen laufend auch freie Dienstnehmer. Das Ausmaß lässt sich der folgenden Tabelle entnehmen:

freie Dienstnehmer im ARC-Konzern	2003	2004	2005	2006	2007
			Anzahl ¹⁾		
Durchschnitt je Monat	170,5	179,0	218,4	220,8	176,3
			in EUR		
durchschnittliches Monatshonorar	1.902	1.706	1.701	1.738	1.637

¹⁾ in Vollbeschäftigungsäquivalenten

Im Dezember 2006 bzw. Februar 2007 klagte ein seit 2001 auf Basis mehrerer freier Dienstverträge nahezu durchgängig beschäftigter Dienstnehmer auf Anerkennung eines bestehenden regulären Dienstverhältnisses bzw. machte nach der Ablehnung Beendigungsansprüche geltend. Die ARC verpflichtete sich nach Vergleichsverhandlungen zu einer Einmalzahlung. In diesem Zusammenhang überprüfte die ARC die laufenden freien Dienstverträge und bildete in der Bilanz 2006 eine Rückstellung in der Höhe von rd. 2,34 Mill. EUR. Außerdem übernahm die ARC im Jahr 2007 verstärkt ehemalige freie Dienstnehmer in reguläre Dienstverhältnisse.

26.2 Der RH beurteilte die Beschäftigung freier Dienstnehmer (insbesondere von Doktoranden und Diplomanden) für konkrete und begrenzte Aufgabenstellungen als zweckmäßig. Die ARC nutzte dieses Instrument allerdings zur dauerhaften Erhöhung der Personalressourcen und bewirkte damit einen verdeckten laufenden Personalaufwand. Die rechtliche Problematik längerfristiger und wiederholter Beauftragungen freier Dienstnehmer sowie die damit verbundenen finanziellen Risikopotenziale erkannte die ARC erst aufgrund der Geltendmachung von Ansprüchen eines Betroffenen.

Der RH empfahl der ARC, durch verbindliche organisatorische Vorgaben sicherzustellen, dass künftig freie Dienstverträge nicht zur Kapazitätsaufstockung abgeschlossen werden und das unbeabsichtigte Entstehen regulärer Dienstverhältnisse zweifelsfrei verhindert wird.

26.3 *Laut Stellungnahme des BMVIT sei dies durch neue Regelungen (Projektbezug, Vermeidung von Kettenarbeitsverträgen) nunmehr sichergestellt.*

Auswahl der
Geschäftsführer

27.1 Unterlagen zur Auswahl und Bestellung der Geschäftsführer der ARC und ihrer Tochterunternehmen (Ausschreibung der Funktion, Vergabe an Personalberatungsunternehmen, Auswahlprozess, Bewertung und Reihung der Bewerber, Entscheidung) konnten sowohl das BMVIT als auch die ARC nur bruchstückhaft zur Verfügung stellen. Zu einer im Jahr 2006 erfolgten Bestellung eines neuen Geschäftsführers der ARC übermittelte der damalige Aufsichtsratsvorsitzende zwar einige relevante Dokumente, aus denen jedoch kein vollständiges Bild des Bestellvorganges gewonnen werden konnte.

27.2 Wesentliche Elemente der Auswahlverfahren und getroffenen Entscheidungen waren für den RH nicht ausreichend nachvollziehbar. Die Generalversammlung war für die Bestellung der Geschäftsführer zuständig. Damit lag die Verpflichtung zur Dokumentation der Verfahrensabläufe beim BMVIT als Vertreter des Mehrheitseigentümers. Für ihre Tochterunternehmen trug auch die ARC Verantwortung.

Der RH empfahl, sowohl bei der ARC als auch beim BMVIT eine entsprechend strukturierte Aufbewahrung der wesentlichen Unterlagen sicherzustellen, um die Auswahlentscheidungen für die Bestellung der Leitungsorgane nachvollziehen zu können.

27.3 *Das BMVIT sagte dies zu.*

Personal

Geschäftsführer- verträge

28.1 Im Jahr 2006 lagen die Jahresbruttobezüge der Geschäftsführer der ARC zwischen rd. 195.000 EUR und 225.000 EUR, jene der Geschäftsführer von Tochterunternehmen zwischen rd. 84.000 EUR und 151.000 EUR. Die Geschäftsführer der Muttergesellschaft erhielten zusätzlich je einen Dienstwagen zur Verfügung gestellt (anderen Führungskräften wurde bei Nutzung eines Dienstwagens der Jahresbezug entsprechend gekürzt). Darüber hinaus waren durchgängig leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungen im Ausmaß von maximal 25 % vereinbart, die in der Regel im Höchstausmaß bzw. mit geringen Abschlägen zuerkannt wurden.

Die Laufzeiten der Geschäftsführerverträge waren grundsätzlich mit fünf Jahren befristet. Die vorzeitige Lösung von Vertragsverhältnissen (insbesondere zulässige Kündigungsgründe) war jeweils unterschiedlich geregelt.

Weitere Vertrags Elemente lehnten sich in der Regel an die Vertragsschablonenverordnung an (z.B. Unfallversicherung, Nebenbeschäftigungen, Abfertigung, Wettbewerbsverbot, Konkurrenzklausel).

28.2 Die Ausgestaltung der Verträge war zum Teil uneinheitlich, entsprach aber – abgesehen von in den folgenden TZ dargestellten Abweichungen – im Wesentlichen der Vertragsschablonenverordnung. Die weitgehende Ausschöpfung des vertraglichen Rahmens für leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungen trug jedoch der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens nicht Rechnung.

Besonderheiten bei Geschäftsführer- verträgen und Dienst- verträgen leitender Angestellter

Änderung eines Geschäftsführervertrages

29.1 Ein Geschäftsführervertrag der ARC sah vor, dem Geschäftsführer nach Ablauf der Vertragsdauer eine angemessene fachliche Tätigkeit in der Gesellschaft anzubieten oder die nach den Bestimmungen des Angestelltengesetzes höchstmögliche Abfertigung auszus zahlen.

Im Jahr 2004 passte die ARC die bezugswirksamen Regelungen dieses Vertrages an jene eines im Jahr 2003 neu bestellten Geschäftsführers an. Die dafür verhandelte Vertragsergänzung, die gleichzeitig den Entfall der Abfertigungsansprüche nach dem Ausscheiden aus der Funktion vorsah, unterschrieb der Geschäftsführer allerdings nicht.

Bei Beendigung des Dienstverhältnisses zahlte die ARC die gesetzliche Abfertigung in der Höhe von zwei Monatsgehältern aus. Ein vom Geschäftsführer angestrebtes Gerichtsverfahren über die – ursprünglich vereinbarte – freiwillige Abfertigung endete mit einem außergerichtlichen Vergleich. Diesem zufolge leistete die ARC zusätzlich sechs Monatsentgelte.

- 29.2** Der RH kritisierte, dass die ARC für einen Geschäftsführer günstige Bezugsregelungen anwendete, obwohl die zugrunde liegende Änderung des Geschäftsführervertrages nicht rechtsgültig geworden war. Bei sorgfältiger Vorgangsweise hätte entweder die Mehrbelastung aus der Zusatzabfertigung oder jene aus den verbesserten Bezugsregelungen vermieden werden können.

Der RH empfahl der ARC, auch mit Besserstellungen verbundene Vertragsänderungen grundsätzlich erst nach dem Wirksamwerden des gesamten Vertrages anzuwenden.

- 29.3** *Das BMVIT sagte dies zu.*

Neugestaltung und Auflösung eines Dienstverhältnisses

- 30.1** Die Bestellung des Geschäftsführers eines Tochterunternehmens der ARC erfolgte mit 1. Mai 2003 für die Dauer von fünf Jahren. Nach den Bestimmungen des Geschäftsführervertrages waren mit dem jährlichen BruttoBezug auch die Überstundenleistungen abgegolten. Weiters verpflichtete sich der Geschäftsführer, unentgeltlich zusätzliche Funktionen im ARC-Konzern zu übernehmen.

Aufgrund der Fusionierung des Tochterunternehmens mit der ARC unterzeichnete der bisherige Geschäftsführer des Tochterunternehmens im Juli 2006 einen unbefristeten Dienstvertrag für leitende Angestellte mit Wirksamkeit ab 1. Oktober 2006. Dieser ersetzte den oben angeführten Geschäftsführervertrag. Eine Klausel besagte, dass eine Kündigung des Dienstverhältnisses während der ersten 36 Monate vom Dienstgeber nur aus wichtigen Gründen gemäß § 27 Angestelltengesetz möglich war. Auf die Absicht des ehemaligen Geschäftsführers, bei der Wahl zu einer gesetzgebenden Körperschaft zu kandidieren, die zum Abschlusszeitpunkt zumindest einem der ARC-Geschäftsführer bekannt war, ging der Vertrag nicht ein.

Am 5. Oktober 2006 teilte der ehemalige Geschäftsführer der Geschäftsführung der ARC mit, dass er bei der Wahl zu einer gesetzgebenden Körperschaft ein Abgeordnetenmandat erlangt hatte und dass er dessen Annahme beabsichtige. Die Geschäftsführung der ARC genehmigte die Ausübung des Mandates nicht und teilte dem ehemaligen Geschäftsführer mit, dass die Annahme des Mandates ein Entlassungsgrund wäre.

Mit 29. Oktober 2006 kam es zu einer einvernehmlichen Lösung des Dienstverhältnisses. Dabei erhielt der ehemalige Geschäftsführer eine freiwillige Abfertigung sowie eine Einmalprämie für die Ausübung zusätzlicher Funktionen im ARC-Konzern. Die Höhe der freiwilligen Abfertigung ergab sich im Wesentlichen aus der Ausbezahlung des bis Ende April 2008 befristeten Geschäftsführervertrages.

- 30.2** Der RH kritisierte, dass die ARC bei der vertraglichen Neugestaltung des Dienstverhältnisses des ehemaligen Geschäftsführers eines Tochterunternehmens dessen Ambitionen, ein Mandat bei einer gesetzgebenden Körperschaft zu erlangen, nicht berücksichtigte, obwohl sie zumindest einem Geschäftsführer der ARC bekannt waren. Weiters bemängelte er, dass in diesem Vertrag die Möglichkeiten der Kündigung durch den Dienstgeber erheblich eingeschränkt waren. Er empfahl daher der ARC, künftig individuelle Gegebenheiten bei der Ausgestaltung von Dienstverträgen zu berücksichtigen.

Die Begründung für die Auszahlung der Einmalprämie beurteilte der RH als ungerechtfertigt, weil sie durch eine Klausel im Geschäftsführervertrag ausgeschlossen war.

Auflösung eines Geschäftsführervertrages

- 31.1** Der Geschäftsführer eines Tochterunternehmens der ARC wurde ab 1. Juni 2004 auf die Dauer von fünf Jahren bestellt. Im Zusammenhang mit der Fusionierung des Tochterunternehmens mit der ARC erfolgte die einvernehmliche Auflösung des Geschäftsführervertrages zum 31. Dezember 2006 bei gleichzeitiger Dienstfreistellung ab 1. September 2006.
- 31.2** Der RH kritisierte unter anderem, dass der ehemalige Geschäftsführer des Tochterunternehmens für die Restlaufzeit des Vertrages nicht für eine andere Aufgabe innerhalb des Konzerns eingesetzt wurde. Der RH empfahl der ARC, durch vorausschauende und rechtskonforme Vertragsgestaltung die Kosten einer allfälligen vorzeitigen Vertragsauflösung möglichst niedrig zu halten.

31.3 *Das BMVIT sagte dies zu.*

Sonderformen

- 32.1** Ein in Form eines befristeten Werkvertrages abgeschlossener Geschäftsführervertrag eines Tochterunternehmens der ARC sah ein Jahrespauschalhonorar sowie ein mehr als doppelt so hohes, im Nachhinein auszahlendes Leistungshonorar vor. Neben anderen umstrittenen Abrechnungen (insbesondere hinsichtlich der Auslagenersätze) waren Prämienverrechnungen des Geschäftsführers für die Jahre 2004 bis 2006 noch offen.

Ein weiterer Geschäftsführervertrag eines späteren Tochterunternehmens der ARC¹⁾ war ursprünglich mündlich abgeschlossen worden. Über eine schriftliche Fassung des Geschäftsführervertrages kam zuerst keine Einigung zu Stande, dann wurde ein befristeter „freier Dienstvertrag“ für Geschäftsführer abgeschlossen. Gleichzeitig erfolgte die Auflösung des mündlichen Vertrages mit Auszahlung einer gesetzlichen Abfertigung und einer Urlaubersatzleistung.

¹⁾ Die ARC hatte zuerst einen Anteil von 20 % an der Stammeinlage. Im Oktober 2002 übernahm die ARC dieses Unternehmen zur Gänze.

- 32.2** Der zeitnahe Abschluss schriftlicher Verträge – insbesondere im Hinblick auf die Festlegung von Pflichten und Ansprüchen der Geschäftsführer – wäre nachdrücklich einzufordern gewesen. Darüber hinaus war die Gestaltung als Werk- bzw. freier Dienstvertrag nicht rechtmäßig, weil wesentliche Vertrags Elemente nicht den Vorgaben der Vertragsschablonenverordnung entsprachen bzw. gänzlich fehlten.

Der RH empfahl der ARC, die Verträge von Geschäftsführern ausnahmslos entsprechend der Vertragsschablonenverordnung zu gestalten.

- 32.3** *Laut Stellungnahme des BMVIT bestehe für Geschäftsführerverträge eine Genehmigungspflicht durch die entsprechenden Gremien.*

Themen des Prüfungersuchens

- 33 Im Einzelnen stellte der RH zu den im Prüfungersuchen des damaligen Bundesministers für Verkehr, Technologie und Innovation, Werner Faymann, angesprochenen Themen Folgendes fest:

Mangelhaftigkeit des Controllings

Aufgrund organisatorischer Mängel, fehlender Instrumente und Konflikte über Wirkungsbereich und Aufgaben war das Controlling der ARC weitgehend wirkungslos. Ebenso war die Verlässlichkeit der Auswertungen nicht durchgängig gegeben.

Mangelhaftigkeit der Liquiditätsplanung

Den im Jahr 2004 durch den Aufsichtsrat genehmigten Finanzplanungen lagen gravierende Fehlannahmen zugrunde. Auch die durch die erhebliche Personalaufstockung entstehenden langfristigen Folgekosten wurden in der Finanzplanung nicht berücksichtigt. Bei der Realisierung der Technologieoffensive trat ein unkontrollierter und wesentlich schnellerer Abfluss liquider Mittel ein, als bei Projektbeginn Ende 2004 angenommen worden war, so dass Ende 2006 die Zahlungsunfähigkeit der ARC drohte. Diese konnte nur durch finanzielle Sofortmaßnahmen des kaufmännischen Managements der ARC vorläufig abgewendet werden.

Mangelhaftigkeit des Schuldenmanagements

Im Prüfungszeitraum verfügte die ARC – abgesehen von Lieferverbindlichkeiten – über keine längerfristigen Verbindlichkeiten. Ein Schuldenmanagement war deshalb nicht erforderlich.

Bilanzverlust im Jahr 2006

Die Ertragssteigerungen der ARC konnten mit den Steigerungen der Aufwendungen nicht Schritt halten. Trotz steigender Bundeszuwendungen sank daher das Betriebsergebnis im Jahr 2006 auf – 9,59 Mill. EUR. Maßgebliche Ursachen für diese Entwicklung waren stark ansteigende Personalaufwendungen infolge von Personalaufnahmen sowie deutlich überhöhte Verwaltungsgemein- und Overheadkosten.

Hohe Personalaufnahmen ohne entsprechende Finanzierung

Die Finanzierung der Personalausweitung war nach dem Ende der Technologieoffensive nicht dauerhaft gewährleistet. Mit der zur Finanzierung der Technologieoffensive vorgesehenen Verwendung von Liquiditätsreserven und befristeten Förderungen waren lediglich Einmaleffekte erzielbar; die Personalaufstockung verursachte jedoch dauerhafte Personalaufwendungen.

Umstrukturierungsmaßnahmen und deren anschließende Rückgängigmachung

Die Holdingstruktur der ARC war nicht effizient, wirkte einer wirtschaftlichen Führung des Unternehmens entgegen und leistete auch keinen Beitrag zur Ergebnisverbesserung. Mit der Rückgängigmachung im Jahr 2006 waren direkte Projektkosten in Höhe von rd. 257.500 EUR verbunden; Berechnungen über allfällige Folgekosten stellte die ARC nicht an.

Overheadkosten

In den Bereichen Geschäfts- und Bereichsleitung, Öffentlichkeitsarbeit und Strategie fielen jährlich rd. 8,30 Mill. EUR sowie 2,70 Mill. EUR für Infrastruktur an. Etwa 170 bis 200 Personen waren im Overheadbereich beschäftigt. Die kaufmännische Verwaltung der ARC ermittelte 2007 ein weiteres Einsparungspotenzial in Höhe von jährlich 7 Mill. EUR. Insbesondere sollten bis 2010 68 Vollbeschäftigungsäquivalente im Overheadbereich abgebaut werden.

Beendigung eines Dienstverhältnisses

Bei der vertraglichen Neugestaltung des Dienstverhältnisses des ehemaligen Geschäftsführers eines ARC-Tochterunternehmens wurden wesentliche Umstände nicht berücksichtigt und die Kündigungsmöglichkeit durch das Unternehmen erheblich eingeschränkt. Die Begründung für die Auszahlung einer Einmalprämie war ungerechtfertigt, weil sie durch eine Klausel im Geschäftsführervertrag ausgeschlossen war.

Verkauf eines ARC-Tochterunternehmens

Nach jahrelangen Verlusten der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft verursachte der Notverkauf im Jahr 2006 einen weiteren finanziellen Aufwand aus öffentlichen Mitteln in der Höhe von rd. 768.000 EUR.

Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

34 Zusammenfassend hob der RH die nachfolgenden Empfehlungen hervor.

BMVIT und
Austrian Research
Centers GmbH – ARC

(1) Die Forschungsausrichtung der ARC sollte im Gesellschaftsvertrag detaillierter festgelegt werden. (TZ 2)

(2) Die Eigentumsverhältnisse an der ARC sollten überdacht und eine Eigentümerstruktur angestrebt werden, die der Aufgabenerfüllung der ARC bestmöglich entspricht. (TZ 3)

(3) Die weitgehende Aufgabentrennung in Forschung und kaufmännischen Bereich sollte überdacht und ein integriertes Forschungsmanagement etabliert werden. (TZ 7)

(4) Die Geschäftsfelder der ARC sollten deutlich reduziert werden. (TZ 8)

(5) Die Generalversammlung und der Aufsichtsrat der ARC sollten eine grundsätzliche Entscheidung über Art und Umfang der Auftragsforschung treffen. (TZ 18)

(6) Zur nachvollziehbaren Dokumentation der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane wären die wesentlichen Unterlagen strukturiert aufzubewahren. (TZ 27)

BMVIT

(7) Das BMVIT sollte Vereinbarungen mit der ARC abschließen und darin die Voraussetzungen für die Gewährung der Förderungsmittel festlegen. (TZ 13)

Austrian Research
Centers GmbH – ARC

(8) Nach Festlegung des detaillierten Unternehmenszwecks durch die Gesellschafter sollte eine darauf ausgerichtete Strategie für die ARC mit hohem Operationalisierungsgrad ausgearbeitet werden. (TZ 4)

(9) Die Geschäftsführer der ARC sollten für eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Forschungs- und den kaufmännischen Bereichen des Unternehmens sorgen. (TZ 7)

(10) Eine Hierarchieebene sollte eingespart werden. (TZ 8)

(11) Das operative und strategische Controlling wären zusammenzuführen, um ein zentrales Forschungscontrolling nach einheitlichen Grundsätzen zu schaffen. (TZ 9)

(12) Eine interne Revision und kennzahlengestützte Controllinginstrumente sollten eingeführt werden. (TZ 9)

(13) Ein Forschungsmarketing zur einheitlichen und professionellen Vermarktung der Auftragsforschungsarbeiten sollte geschaffen werden. (TZ 18)

(14) Das vorhandene Einsparungspotenzial in Bezug auf die Gemeinkosten sollte rasch umgesetzt werden. Außerdem wären die Gemeinkosten auf weitere Einsparungspotenziale hin zu analysieren sowie die gesamten Raum- und Flächennutzungen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung zu unterziehen. (TZ 14)

(15) Eine Vollkostenrechnung sollte eingeführt werden, um damit die volle Ergebnisverantwortlichkeit der Geschäftsbereiche der ARC herbeizuführen. (TZ 15)

(16) Durch massive ausgabenseitige Einsparungen, in erster Linie im Personalbereich, sollte eine rasche und nachhaltige Sanierung der ARC eingeleitet werden. (TZ 23)

(17) In Abstimmung mit der künftigen strategischen Ausrichtung wären restriktivere und zielgerichtete Personalvorgaben zu erstellen und zentrale Steuerungsmaßnahmen zu setzen. (TZ 24)

(18) Die gegenüber dem Kollektivvertragslohn überzahlten Dienstverträge sollten auf deren Angemessenheit überprüft und Maßnahmen zur Senkung der Kosten veranlasst werden. (TZ 25)

Schlussbemerkungen/ Schlussempfehlungen

(19) Durch verbindliche organisatorische Vorgaben wäre sicherzustellen, dass künftig freie Dienstverträge nicht zur Kapazitätsaufstockung abgeschlossen werden und keine unbeabsichtigten regulären Dienstverhältnisse entstehen. (TZ 26)

(20) Mit Besserstellungen verbundene Vertragsänderungen wären grundsätzlich erst nach dem Wirksamwerden des gesamten Vertrages anzuwenden. (TZ 29)

(21) Individuelle Gegebenheiten wären künftig bei der Ausgestaltung von Dienstverträgen zu berücksichtigen. (TZ 30)

(22) Durch vorausschauende und rechtskonforme Vertragsgestaltung sollten die Kosten einer allfälligen vorzeitigen Vertragsauflösung möglichst niedrig gehalten werden. (TZ 31)

(23) Verträge von Geschäftsführern wären ausnahmslos entsprechend der Vertragsschablonenverordnung zu gestalten. (TZ 32)