



Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes

Teilbereiche des  
Steyr-Daimler-Puch-  
Konzerns

Bisher erschienen:

- Reihe Bund 1994/1** Nachtrag zum Tätigkeitsbericht des Rechnungshofes über das Verwaltungsjahr 1992
- Reihe Bund 1994/2** Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über Sicherungsmaßnahmen an der Staatsgrenze
- Reihe Bund 1994/3** Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über das Burgtheater und die Liegenschaftsbewirtschaftung des Bundes
- Reihe Bund 1994/4** Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Pyhrn Autobahn AG
- Reihe Bund 1994/5** Sonderbericht des Rechnungshofes über die Erste Donau-Dampfschiffahrts-Gesellschaft
- Reihe Bund 1994/6** Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Austria Metall AG
- Reihe Bund 1994/7** Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes über die Österreichische Weinmarketingservice GesmbH

**Auskünfte**

Rechnungshof

1033 Wien, Dampfschiffstraße 2

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

Fax (00 43 1) 712 49 17

**Impressum**

Herausgeber:

Rechnungshof

1033 Wien, Dampfschiffstraße 2

Redaktion und Grafik:

Rechnungshof

Druck:

Österreichische Staatsdruckerei

Herausgegeben:

Wien, im November 1994



Wahrnehmungsbericht  
des Rechnungshofes

über

Teilbereiche

des

Steyr-Daimler-Puch-Konzerns

---

## VORBEREITUNGEN

Vorlage an den Nationalrat	1
Prüfungsdurchführung	1
Darstellung der Prüfungsergebnisse	1

---

## B M F

### Steyr-Daimler-Puch AG, Steyr

Kurzfassung	3
Allgemeines	4
Konzernpolitik	
Ausgangslage	5
Abgabe der Sparte Lkw sowie Neuordnung der Standorte Steyr und St Valentin	5
Abgabe der Sparte Bus	6
Standort Graz	6
Hauptverwaltung Wien	7
Verwendung der Subventionsmittel	7
Beteiligung der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH am Joint-venture EUROSTAR mit Chrysler	8
Wirtschaftliche Entwicklung	9
Steyr Antriebstechnik	
Ausbau und Entwicklung	11
Geschäftsplan 1990 bis 1994	12
Geschäftsplan 1990 bis 1995	13
Organisation	15
Investitionen	15
Komponentenfertigung	16
Engineering und "Technologiezentrum"	19
Werkzeugbau	19
Betriebswirtschaftliche Angelegenheiten	19
Steyr Anlagen- und Betriebstechnik	20
Entflechtung zwischen der Steyr-Daimler-Puch AG und der Steyr Nutzfahrzeug AG	21
Vorstandsangelegenheiten	21
Zusammenfassung	22

### Steyr Landmaschinentechnik GesmbH, Wien

Kurzfassung	25
Allgemeines	25
Prüfungsgegenstand	25
Unternehmungspolitik	26
Absatzwirtschaft	27
Finanzwirtschaft	28
Investitionen	29
Produktion	
Erwartungen	29
Erneuerung der Produktpalette	30
Produktionsmenge	31
Qualitätswesen	31
Zusammenfassung	32

**Steyr Motorentechnik GesmbH, Wien**

Kurzfassung	33
Allgemeines	33
Prüfungsgegenstand	33
Projektgrundlagen	33
Personelle Projektvoraussetzungen	34
Zusammenarbeit mit dem Bootsmotorenhersteller	35
Fertigungsprobleme	36
Weitere Verkaufsbemühungen	37
Zusammenfassung	37

**Steyr Mannlicher AG, Wien**

Kurzfassung	39
Allgemeines	39
Prüfungsgegenstand	39
Rechtsverhältnisse und Gesellschaftsorgane	39
Unternehmungspolitik	
Ausgangslage	40
Rahmenbedingungen	40
Militärwaffen	42
Jagd Waffen	43
Sportwaffen	44
Absatz- und Marktpolitik	44
Forschung und Entwicklung	45
Investitionspolitik	46
Finanzwirtschaft	
Überblick	47
Vermögen	47
Kapital	48
Umsätze und Ergebnisse	49
Kostenrechnung	50
Fertigung	51
Zusammenfassung	52

**Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG, Wien**

Kurzfassung	53
Allgemeines	53
Prüfungsgegenstand	54
Rechtsverhältnisse und Gesellschaftsorgane	54
Unternehmungspolitik	
Rahmenbedingungen	54
Ausgangslage	56
Unternehmensentwicklung ab Mitte 1988	
Allgemeines	56
Kampfschützenpanzer	57
Radpanzer	57
Schützenpanzer	58
Alternativstrategien	58

	Seite
Forschung und Entwicklung	
Allgemeines	58
Technologiekonzept	59
Projektkontrolle	59
Radpanzer	60
Kampfschützenpanzer	60
Finanzwirtschaft	
Vermögen und Kapital	60
Umsätze und Ergebnisse	62
Fertigung	
Logistik	63
Organisation	64
Zusammenfassung	65

C

## Steyr Maschinenbau GesmbH, Wien

Kurzfassung	67
Allgemeines	67
Prüfungsgegenstand	67
Rechtsverhältnisse, Geschäftsgegenstand und Gesellschaftsorgane	68
Ausgangslage	68
Spartenpolitik bis 1990/91	
Strategie	69
Sparte Bus	69
Sparte Forsttechnik	71
Sparte Mobile Medizintechnik	71
Volkswagenprojekt	71
Komponentenfertigung	72
Lohnaufträge	72
Konzernverflechtung	72
Entwicklung ab 1991	73
Finanzwirtschaft	
Vermögen und Kapital	74
Umsätze und Ergebnisse	76
Technische Betriebswirtschaft	77
Weitere Entwicklung	78
Zusammenfassung	78

---

## Anhang

Entscheidungsträger	
Steyr-Daimler-Puch AG	81
Steyr Landmaschinentechnik GesmbH	83
Steyr Motorentechnik GesmbH	85
Steyr Mannlicher AG	87
Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG	89
Steyr Maschinenbau GesmbH	91



## Vorbemerkungen

### Vorlage an den Nationalrat

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

- Steyr-Daimler-Puch AG sowie deren Tochtergesellschaften
- Steyr Landmaschinentechnik GesmbH,
- Steyr Motorentechnik GesmbH,
- Steyr Mannlicher AG,
- Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG und
- Steyr Maschinenbau GesmbH

getroffen hat.

### Prüfungsdurchführung

Die Gebarungsüberprüfungen des RH fanden von Mai 1992 bis Oktober 1992 (gestaffelt) statt. Die Prüfungsmitteilungen wurden zwischen Jänner 1993 und August 1993 den Unternehmungen zugestellt, welche hiezu zwischen Mai 1993 und Jänner 1994 schriftlich und mündlich Stellung genommen haben.

### Darstellung der Prüfungsergebnisse

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

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





## Steyr-Daimler-Puch AG, Steyr

### Kurzfassung

Die Steyr-Daimler-Puch AG hat im überprüften Zeitraum 1989 bis 1991 ihre Sparten weitgehend gesellschaftsrechtlich verselbständigt und einige, nicht mehr wirtschaftlich zu führende Sparten verkauft. Dadurch wurde sie zunehmend zur Konzernholding und behielt nur noch einen kleinen operativen Teil. Dieser umfaßte die im Zuge des Verkaufs der Lkw-Sparte und nach Schließung der Gießerei und der Schmiede im Hauptwerk Steyr verstreut verbliebenen Restbetriebe, welche die Gesellschaft zusammenführte und neu ordnete. Insbesondere die Unterauslastung der dafür neu investierten Anlagen führte in diesem Bereich zu hohen Verlusten.

Die Unternehmung selbst bzw ihr Konzern ist noch nicht auf eine langfristige, vom Markt her gesunde wirtschaftliche Grundlage gestellt. Die hohen Verluste wichtiger operativer Bereiche und Tochtergesellschaften wurden bisher im wesentlichen durch Gewinne der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH, Wien, durch Gewinne aus Handelsgeschäften und durch hohe positive Zinsensalden ausgeglichen. Einzelne Tochtergesellschaften bzw Sparten befinden sich in einer äußerst schweren Krise, andere haben nur unsichere Aussichten auf künftige Auslastung.

	1989	1990	1991	1992
<b>Steyr-Daimler-Puch-Konzern</b>				
(konsolidiert)				
in Mill S				
Umsatz	14 134	15 355	18 961	13 940
Ordentlicher Konzerngewinn	+ 71	+ 285	+ 739	–
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	–	–	–	+ 8
Konzernjahresergebnis	+ 247	+ 168	+ 187	–
Jahresüberschuß	–	–	–	+ 18
Konzerngewinn	+ 188	+ 117	+ 133	–
Bilanzgewinn	–	–	–	+ 205
Anzahl zum Jahresende				
Mitarbeiter	11 493	9 379	8 859	6 818
 <b>Steyr-Daimler-Puch AG</b>				
in Mill S				
Umsatz	8 364	6 317	6 150	4 139
Ordentliches Unterneh- mungsergebnis	+ 98	+ 42	+ 104	–
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	–	–	–	– 116
Jahresergebnis (nach Rücklagen- bewegung)	+ 22	–	–	–
Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag (vor Rücklagenbewegung)	–	+ 352	+ 57	– 65
Bilanzgewinn/Bilanzverlust (Reingewinn/Reinverlust)	– 976	+ 62	+ 62	+ 15
Anzahl zum Jahresende				
Mitarbeiter	5 176	1 877	1 773	1 368

## Allgemeines

1. Die letzte Überprüfung der Unternehmung in ihrer damaligen Struktur durch den RH erfolgte 1987/1988 (Bericht des RH über Wahrnehmungen hinsichtlich der Gebarung des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns in den Jahren 1978 bis 1988).
2. Im überprüften Zeitraum hielt die Creditanstalt-Bankverein stets die Mehrheit am Grundkapital der Steyr-Daimler-Puch AG. Dieses war zwecks Verlustausgleich 1990 von 2 Mrd S auf 1 Mrd S herabgesetzt worden.

## Konzernpolitik

### Ausgangslage

3. Wie der RH anlässlich der letzten Gebarungsüberprüfung vermerkte, hat die Steyr-Daimler-Puch AG im Zeitraum 1985 bis 1989 die vorrangige, öffentlich geförderte Zielsetzung des im Vergleich zu früheren Konzepten stark verwässerten Unternehmungskonzeptes vom Mai 1985, nämlich ohne Kooperationspartner alleine wirtschaftlich zu gesunden, nicht erreicht, wohl aber — wenn auch aufwendig und mit Risiko — ihre Kooperationsfähigkeit verbessert.
4. Angesichts der schlechten Finanzlage gab der Vorstand Anfang 1989 ein Gutachten in Auftrag, demzufolge gegen die Fortführung der Sanierungsbemühungen bis Mitte 1989 keine strafrechtlichen Bedenken bestünden, sofern bis dahin die Finanzierung der angestrebten Kooperationen für Lkw und Traktoren österreichischerseits gesichert sei. Für diese beiden Sparten nannten der Vorstand der Unternehmung dem Aufsichtsrat und der Vorstand der Creditanstalt-Bankverein dem BMF einen Kapitalbedarf von rd 5 Mrd. S. Die zeitliche Begrenzung durch das Gutachten führte zu einem hohen Erfolgswang des Vorstandes, Kooperationspartner zu finden.

### Abgabe der Sparte Lkw sowie Neuordnung der Standorte Steyr und St Valentin

- 5.1 Mit Vertrag vom September 1989 verkaufte die Unternehmung ihre Lkw-Sparte mehrheitlich an die MAN Nutzfahrzeuge AG, München. MAN bezeichnete von sich aus jene Teile des Werkes Steyr, welche sie für die neu gegründete Steyr Nutzfahrzeug AG, Steyr, übernehmen wollte; die Wahl fiel auf die meisten Neuinvestitionen der letzten Jahre bzw. Monate. Die restlichen, vorwiegend unrentablen und veralteten Betriebsteile verblieben der Steyr-Daimler-Puch AG. Die betriebliche Entflechtung der beiden Gesellschaften dauerte lange Zeit und führte zu einem sehr hohen Abwicklungsaufwand.

Insgesamt erzielte die Unternehmung aus der Abgabe der Lkw-Erzeugung unter Berücksichtigung einer 1989 gebildeten Rückstellung für die Neugestaltung der Restbetriebe vorerst keinen direkten Buchgewinn, wohl aber einen kräftigen Zufluß an flüssigen Mitteln. Dazu kamen später hohe unmittelbare und mittelbare Folgekosten, deren vollständige Ermittlung und Zuordnung schwer möglich war. Dem standen aber aus der Rückstellung für die Neugestaltung der Steyr Antriebstechnik finanzierte investitionsähnliche Gebäudesanierungen und Zusammenlegungen zu einem neuen Produktionsfluß gegenüber.

- 5.2 Nach Auffassung des RH hätte eine Weiterführung der Sparte Lkw durch die Unternehmung weiterhin äußerst hohe Verluste entstehen lassen. Somit war die Trennung von der Lkw-Sparte und ihr Verkauf an einen Branchenführer einzelwirtschaftlich und regionalpolitisch wegen der Beschäftigungswirkung sinnvoll.
6. Die Zusammenführung und Neuausrichtung der — nach Schließung der Vorbetriebe Gußwerk und Schmiede sowie einiger Nebenbetriebe — verbliebenen Bereiche zu den beiden Geschäftsbereichen Steyr Antriebstechnik und Steyr Anlagen- und Betriebstechnik sowie die volle Verla-

gerung der Traktorfertigung und des M1-Motors nach St Valentin in die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH und in die Steyr Motorentechnik GesmbH erfolgten vor dem Hintergrund eines Streiks der Belegschaft im Hauptwerk Steyr im Jänner 1990.

- 7.1 Für die nach St Valentin verlagerte Traktorfertigung gelang es der Unternehmung nicht, mit der Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Köln, die geplante Traktor-Union — bei der die Unternehmung das gesamte Triebwerk für den neuen gemeinsamen Traktor geliefert hätte — zu verwirklichen. Es kam aber zu einer Vereinbarung über die Entwicklung und Herstellung von neuen Triebwerken in Zusammenarbeit mit der Zahnradfabrik Passau. Dabei entfiel auf die Unternehmung die Fertigung des Hinterachsteiles. Aber auch diese Vereinbarung wurde von der Klöckner-Humboldt-Deutz-AG nach Ansicht der Gesellschaft vertragswidrig aufgekündigt.
- 7.2 Im Vergleich zur angestrebten großen Kooperation beim gesamten Triebwerk war die Beistellung des Hinterachsteiles nur ein bescheidener Erfolg.
- 7.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hat die Klöckner-Humboldt-Deutz AG die 1991 erfolgte Kündigung im April 1993 zurückgenommen und eine Ergänzungsvereinbarung abgeschlossen.*

Abgabe der Sparte Bus

- 8.1 Wie der RH bereits anlässlich seiner Gebarungsprüfung in den Jahren 1987/88 festgestellt hat, war das Konzept des Vorstandes, in Simmering eine lebensfähige Sparte Bus einzurichten, gescheitert. Ein zeitgerechter Abbruch des Projektes unterblieb aus Image- und Kostengründen. In mehreren Schritten sonderte die Unternehmung schließlich in den Werken Simmering die Zivilsparten von der Sparte Kettenfahrzeuge ab. Dabei wurde die Sparte Bus 1990 mehrheitlich der Volvo Bus Corporation, Göteborg, verkauft. Der Unternehmung blieben in Simmering die Tochtergesellschaften Steyr Spezialfahrzeug AG (Kettenfahrzeuge und Wehrtechnik) sowie Steyr Maschinenbau GesmbH (restliche mechanische Fertigungen).

Angesichts des wirtschaftlich schlechten Zustands der Sparte Bus war der Käufer der einzige Interessent, der bereit war, zumindest eine geringe Gegenleistung zu bieten; der Erlös für den Verkauf war bescheiden. Darüber hinaus fielen Kosten der Trennung an.

- 8.2 Der RH erachtete dennoch die Abgabe der Sparte als wirtschaftlich sinnvoll.

Standort Graz

- 9.1 Der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH war es 1989 gelungen, mit Chrysler International Corporation ein gemeinsames Projekt zur Fertigung von Mini-Vans in Graz zu vereinbaren (Projekt EUROSTAR). Ansonsten stehen die drei wesentlichen Erzeugnisse dieser Tochtergesellschaft, nämlich der Pinzgauer, der VW-Transporter und der Mercedes-Geländewagen am Ende der Produktlebensdauer. Die Fertigung des VW-Transporters lief aus, der Pinzgauer wird nur noch aufgrund seltener Einzelaufträge gefertigt und neue Fahrzeugprojekte sind noch nicht nahe der Verwirklichung.

Der RH hat bereits anlässlich seiner letzten Gebarungsüberprüfung 1987/88 auf diese deutlich absehbare Entwicklung hingewiesen. Die damaligen Annahmen haben sich weitgehend bestätigt.

- 9.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei das Chrysler-Projekt das Nachfolgeprojekt für den VW-Transporter. Wegen Verlängerung des Transportergeschäftes bis November 1992 sei es für das Mini-Van-Projekt zu einem Fabriksneubau mit Joint-venture-Bildung gekommen. Die Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH habe von VW keine Großaufträge mehr erhalten, weil diese die Aufträge an ihre neu erworbenen Gesellschaften in ehemaligen Ostländern verbe. Die überprüfte Unternehmung verhandle aber ständig mit weiteren Fahrzeugherstellern. Zudem seien die Bereiche Komponenten und Engineering strategisch wichtig, welche ein Drittel des budgetierten Umsatzes 1993 der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH stellen sollten.*

Hauptverwaltung  
Wien

10. Der Unternehmung selbst verblieben schließlich zwei Aufgabenbereiche, uzw einerseits die Konzernleitung sowie andererseits die beiden operativen Bereiche Steyr Antriebstechnik und Steyr Anlagen- und Betriebstechnik im Hauptwerk Steyr.
- 11.1 Die Unternehmung hat ihre Hauptverwaltung in Wien von 284 (Ende 1987) auf 127 Mitarbeiter (April 1992) verkleinert. Im wesentlichen blieben Finanzaufgaben, Organisation und ADV sowie Konzernmarketing in Wien. Für das Finanzclearing war eine Enkelgesellschaft zuständig.
- 11.2 Der RH regte eine weitere Verkleinerung der Hauptverwaltung Wien an. Die volle Verlagerung der Aufgaben zu den operativen Gesellschaften brächte eine Stärkung der Eigenverantwortung, selbst wenn die Dezentralisierung etwas teurer kommen sollte. Abgesehen von Steyr Antriebstechnik und Steyr Landmaschinentechnik GesmbH waren keine weiteren Synergieeffekte zwischen den einzelnen Werksgruppen erkennbar, so daß die Beibehaltung bzw das Ausmaß der operativen Konzernführung in Frage zu stellen war.
- 11.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung würden in der Hauptverwaltung Wien nur noch wenige operative Tätigkeiten des Finanzbereiches wahrgenommen. Bis Ende 1993 sollte die Verlagerung des Rechnungswesens (ausgenommen Konzernabschluß und Steuern) abgeschlossen werden. Das Zahlungs- und Bankwesen des Konzerns bleibe in Wien, die ADV werde aus Kostengründen bis auf weiteres in Wien geführt. Die Anzahl der Mitarbeiter werde ständig an die neuen Anforderungen angepaßt. Der Auffassung des RH zum geringen Synergieeffekt könne der Vorstand nicht beitreten.*

Verwendung der  
Subventionsmittel

- 12.1 Der RH hat anlässlich seiner letzten Gebarungsüberprüfung der Unternehmung die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der öffentlichen Förderung um geplante 1,4 Mrd S für Forschung und Entwicklung sowie als Drittelanteil für Investitionen — daneben erhielt die Gesellschaft noch 1,2 Mrd S als Ausgleich für nicht zustandgekommene Panzerlieferungen — bezweifelt. Der Grund lag darin, daß er für die Zukunft keine Möglichkeit für eine weitere Vollerzeugung von Lkw und Traktoren sah, die geförderten Projekte aber von einer solchen ausgingen. Die Unternehmung wandte damals ein, sie werde erst durch die geförderten Projekte kooperationsfähig. In der Gegenäußerung hat der RH diese Vorgangsweise als sehr aufwendig und riskant bezeichnet, weil Partner und Art der Kooperationen beim Lkw und

beim Traktor noch offen und somit die Chancen der bei der Unternehmung verbleibenden Komponentenfertigung noch nicht absehbar waren.

Die Förderung der Forschung und Entwicklung belief sich auf 800 Mill S und die Drittförderung für Investitionen wurde vorerst wegen Rücknahme des Investitionsvolumens auf 1,1 Mrd S aufgrund veränderter Randbedingungen nur mit 364 Mill S ausgenützt.

Diese Subventionen kamen zu etwa 390 Mill S den neuen Eigentümern der verkauften Sparten und zu etwa 770 Mill S dem Konzern zugute. Dabei wurde die Stützung des konzerneinheitlich aufgebauten CAD/CAM-Systems mit 190 Mill S (Aufwand 287 Mill S) dem Konzern zugerechnet, obwohl ein wesentlicher, allerdings nicht quantifizierter Teil der Steyr Nutzfahrzeug AG überlassen wurde.

12.2 Nach Ansicht des RH enthielten sowohl die der Unternehmung als auch die den Neueigentümern von Sparten zugutegekommenen Förderungen verlorene Aufwendungen, bei der Unternehmung zumindest im Ausmaß von 226 Mill S. Davon entfielen anteilig 192 Mill S auf den Motor M1, dessen Entwicklung und Erzeugung dem Konzern bisher einen Verlust von rd 1,2 Mrd S gebracht hat.

13.1 Das BMF erklärte sich schließlich 1992 bereit, den noch offenen Teil der 1985 zugesagten Investitionsförderung von rd 285 Mill S zur Hälfte auf das neue Investitionsprogramm der Steyr Antriebstechnik zu übertragen.

13.2 Der RH vermerkte kritisch die schlechte Wirtschaftlichkeit dieser Investitionen.

Beteiligung der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH am Joint-venture EUROSTAR mit Chrysler

14.1 Im Dezember 1989 schloß die Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH — eine gemeinsame Tochtergesellschaft der Steyr-Daimler-Puch AG und der Creditanstalt-Bankverein — mit der Chrysler International Corporation eine Vereinbarung über die gemeinsame Fertigung des Chrysler Mini-Van in einem neuen Werk in Graz. Das Projekt war im Hinblick auf eine öffentliche Förderung zustande gekommen.

Im März und April 1990 erfolgte die Gründung der EUROSTAR Automobilwerk GesmbH, Wien, zu je 50 % durch die Chrysler Austria GesmbH, Wien, und die Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH. Diese neue GesmbH trat in der ebenfalls gegründeten EUROSTAR Automobilwerk GesmbH & Co KG als Komplementär und Geschäftsführer auf; die nicht haftenden Anteile hielten Chrysler Austria und Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH zu gleichen Teilen. Die industrielle Führung lag bei Chrysler. Der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH wurde eine von den Verkaufsmengen abhängige Verzinsung eingeräumt. Somit war ihr Risiko in der Startphase auf höchstens 377 Mill S begrenzt. Als Ausgleich wurde sie an Gewinnen, die über den Fixanspruch hinausgehen, nicht beteiligt. Im April 1992 wurde das neue Werk der EUROSTAR Automobilwerk GesmbH & Co KG eröffnet.

14.2 Nach Auffassung des RH hat das Projekt geholfen, Beschäftigungsprobleme am Steyr-Daimler-Puch-Standort Graz auszugleichen. Wie der

RH bereits bei der Überprüfung der Wirtschaftsförderung des Landes Steiermark 1990 festgestellt hat (WB an den Steiermärkischen Landtag; 1992), lag die Förderung je Arbeitsplatz deutlich niedriger als beim General Motors Werk in Aspern oder bei BMW in Steyr. Nach Ansicht des RH barg jedoch die Auflösungsberechtigung für Chrysler im Falle diskriminierender Maßnahmen durch die nunmehrige EU auch für die Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH ein hohes Risiko.

15. Da die EUROSTAR Automobilwerk GesmbH und die EUROSTAR Automobilwerk GesmbH & Co KG eine Überprüfung durch den RH verweigerten, hat dieser im Juli 1992 beim Verfassungsgerichtshof den Antrag auf Entscheidung in einer Meinungsverschiedenheit gemäß Art 126 a B-VG gestellt.

Nach Beendigung der Gebarungsüberprüfung hat der Verfassungsgerichtshof im Juni 1994 die Prüfungszuständigkeit des RH für beide Gesellschaften ab deren Gründung bis zum 30. April 1992 festgestellt.

16. Im Sommer 1992 trat die Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH Geschäftsanteile von je 10 000 S an der EUROSTAR Automobilwerk GesmbH und an der EUROSTAR Automobilwerk GesmbH & Co KG an Chrysler ab, um die bestehende industrielle Führung durch Chrysler auch gesellschaftsrechtlich zu berücksichtigen.

17. Um einen angedrohten Strafzoll der EU von 10 % auf Diesel-Mini-Vans abzuwenden, wurde im November 1992 die Subvention der öffentlichen Hand von 33 % auf 14,4 % gesenkt, allerdings nicht mehr auf ein Investitionsvolumen von 4,3 Mrd S, sondern unter Einbeziehung einer neuen Ausbaustufe auf 6,2 Mrd S bezogen. Die Subvention wurde dabei mit 892 Mill S begrenzt. Da die Benzinmodelle noch eine zu kleine europäische Wertschöpfung haben, unterliegen sie einem — auch von Chrysler unwidersprochenen — EU-Einfuhrzoll von 10 %.

Wirtschaftliche  
Entwicklung

18. Ende 1991 verfügte die Unternehmung neben dem Grundkapital von 1 Mrd S über Rücklagen von 563 Mill S.
- 19.1 Die bilanzmäßig ausgewiesenen Jahresgewinne lagen 1990 und 1991 jeweils knapp über 60 Mill S. Sie wurden zur Ausschüttung einer Dividende von 6 % auf das Grundkapital herangezogen.
- 19.2 Der RH vermerkte, daß die Gesellschaft ihre Bilanzgewinne vornehmlich aus Finanzierungs- und Handelsgeschäften zog, während sich der industriell operative Bereich in St. Valentin aufgrund der mit der Steyr Landmaschinenteknik GesmbH und der Steyr Motorenteknik GesmbH bestehenden Gewinn- und Verlustausschließungsverträge als große Verlustquelle erwies. Der Standort Steyr selbst ließ ebenfalls erhebliche Ertragsschwächen erkennen.



- 20.1 Die Unternehmung erzielte 1989 noch einen Umsatz von 8,4 Mrd S. Bedingt durch die Ausgliederung von Sparten verringerte sich der Umsatz sehr stark und lag 1991 bei 6,1 Mrd S. Davon erwirtschaftete die Steyr Antriebstechnik lediglich 1,4 Mrd S.
- 20.2 Der RH beurteilte den bei der Steyr Antriebstechnik erzielten Umsatz je Mitarbeiter von 1,1 Mill S als äußerst niedrig. Er empfahl weitere Rationalisierungsmaßnahmen und die Anpassung der Beschäftigtenanzahl an die vom Markt gegebenen Umsatzmöglichkeiten.
21. Der Konzern erwirtschaftete 1991 einen Umsatz von 19 Mrd S. Dazu trugen die Steyr–Daimler–Puch Fahrzeugtechnik GesmbH mit 44 % und die Steyr–Daimler–Puch AG mit knapp weniger als einem Drittel bei.
22. Im Konzern waren 8 859 Mitarbeiter (1991) beschäftigt, davon 4 817 in der Steyr–Daimler–Puch Fahrzeugtechnik GesmbH mit ihrem Werk in Graz und 1 773 bei der Steyr–Daimler–Puch AG.
23. Konzernweit wurde 1991 ein ordentlicher Gewinn von 739 Mill S, davon 520 Mill S allein von der Steyr–Daimler–Puch Fahrzeugtechnik GesmbH, erwirtschaftet. Der Konzerngewinn (vor Veränderungen unverteilter Rücklagen) lag 1991 bei 415 Mill S, 1992 jedoch nur noch bei 18 Mill S.
24. Der RH hatte sich 1988 mit dem Vorstand der Unternehmung und mit der Creditanstalt–Bankverein über die Höhe des Finanzmittelbedarfes für den Konzern insgesamt auseinandergesetzt.

Für den Steyr–Daimler–Puch–Konzern entstand aufgrund der zum guten Teil bereits verwirklichten Investitionspläne ein Kapitalbedarf von 2,7 Mrd S. Unter Berücksichtigung der von der Gesellschaft ausgelösten Vorhaben der Steyr Nutzfahrzeug AG und des Projektes EUROSTAR ergab sich ein Kapitalbedarf zwischen 9,5 und 11,3 Mrd S je Ausbauvariante von EUROSTAR. Dabei waren in den ehemaligen Werken Simmering keine nennenswerten Investitionen vorgenommen worden; ihre Struktur blieb entsprechend veraltet.

Naturgemäß haben sich dabei durch die Verkäufe von Sparten, durch neue Partner und durch Änderungen der Programme die Inhalte und die Träger der Finanzierung verschoben.

- 25.1 Die Gesellschaft hat seit der letzten Gebarungsüberprüfung von 1987/88 einige allein nicht zu führende Bereiche verkauft und den verbliebenen Konzern weitgehend gesellschaftsrechtlich verselbständigt.
- 25.2 Nach Ansicht des RH ermöglichte diese neue Organisationsstruktur eine bessere Manövrierfähigkeit und Ergebnisverantwortung. Obwohl ursprünglich hohe finanzielle Mittel vorhanden waren und für die Jahre 1990 und 1991 sogar Dividenden ausgeschüttet wurden, ist der Konzern strukturell nicht saniert. So traten in wichtigen Bereichen und Tochtergesellschaften

nach wie vor hohe Verluste auf, welche im wesentlichen durch bisherige Gewinne der Steyr Fahrzeugtechnik GesmbH, Gewinne aus Handelsgeschäften sowie durch den hohen positiven Zinsensaldo ausgeglichen wurden. Einzelne Tochtergesellschaften bzw Sparten befinden sich in einer äußerst schweren Krise, andere haben nur unsichere Aussichten auf künftige Auslastung. Das Projekt EUROSTAR ist als nicht ungünstige Finanzanlage mit lokalem Beschäftigungseffekt und Synergiewirkung anzusehen.

Die bereits fast ein Jahrzehnt zuvor in der Unternehmung gestellte Forderung, die Produktionsstandorte auf Steyr und Graz zu beschränken — während in Wien bloß die Montage von Kettenfahrzeugen verbleiben sollte — konnte nicht erfüllt werden. Nach wie vor erzeugte der Konzern in Steyr, St. Valentin, Wien und Graz.

## Steyr Antriebstechnik

### Ausbau und Entwicklung

26. In der Steyr Antriebstechnik wurden alle jene mechanischen Betriebsteile des Hauptwerkes Steyr zusammengefaßt, welche nach Verkauf der Lkw-Fertigung bei der Unternehmung geblieben waren. Sie wollte mit diesem Bereich die Erzeugung von Antriebselementen für Traktoren und Steyr-Lkw der Steyr Nutzfahrzeug AG fortführen.
27. Bereits in ihrer früheren Struktur hatte die Unternehmung mit der Klöckner-Humboldt-Deutz AG Gespräche über eine mögliche Zusammenarbeit in der Traktorfertigung geführt. Dabei war schließlich die Rolle der Unternehmung als Triebwerkslieferant vorgesehen. Für dieses Ziel hatte sie bereits die Möglichkeit untersucht, um 650 Mill S bis 750 Mill S eine völlig neue moderne Getriebefertigung zu errichten.
28. Für die später beschlossene Zusammenführung und Erneuerung der verstreuten, großteils veralteten Betriebsteile in alten Hallen sowie einen maschinellen Ersatz für abgegebene Schlüsselbereiche sah die Unternehmung Ende 1989 ein Investitionsprogramm von 603 Mill S vor. Dabei sollte die Anzahl der Mitarbeiter bis 1994 auf 886 zurückgenommen werden.

Der Aufsichtsrat übertrug vorerst die Behandlung des Investitionsprogrammes auf seinen Arbeitsausschuß. Dieser verschob die Beschlußfassung bis zum Vorliegen eines ausreichenden langfristigen Geschäftsplanes. Gleichzeitig stand dabei der zu behaltende Umfang des Werkzeugbaues in Frage, weil insbesondere das Ausmaß der Aufträge durch die Steyr Nutzfahrzeug AG noch nicht feststand.

29. Angesichts der beabsichtigten Freisetzung von 197 Mitarbeitern trat die Belegschaft des Hauptwerkes Steyr in Schlüsselbereichen der Unternehmung und der Steyr Nutzfahrzeug AG im Jänner 1990 in Streik. Um nach einer Woche die Wiederaufnahme der Arbeit zu erreichen, mußte der Vorstand die Kündigungsliste zurückziehen und mit dem Betriebsrat Verhandlungen über weitere Maßnahmen einschließlich Sozialplan aufnehmen. Weiters bekundete der Vorstand, daß in dem um rd 700 Mill S

neu strukturierten Werk Traktortriebwerke, Verteilergetriebe für Lkw und andere Fahrzeugkomponenten hergestellt werden sollten. Der Werkzeugbau sollte aus Platzgründen verlegt und modernisiert werden. Sollte die Stückzahl der verkauften M1-Motoren (St. Valentin) eine eigene mechanische Fertigung notwendig werden lassen, so werde diese im Werk Steyr errichtet.

#### Geschäftsplan 1990 bis 1994

- 30.1 Im März 1990 legte der Vorstand dem Aufsichtsrat einen Geschäftsplan für 1990 bis 1994 vor. Er sah einen Rückgang auf 940 Mitarbeiter sowie Investitionen um 642 Mill. S vor. Davon entfielen im wesentlichen 274 Mill. S auf den Ersatz von an die Steyr Nutzfahrzeug AG abgegebenen Anlagen und 242 Mill. S auf Rationalisierungsinvestitionen. Der Plan wies die jährlich aus den Investitionen erwarteten Einsparungen insgesamt sowie die erwartete Verbesserung von operativen Verlusten zu operativen Gewinnen aus.

Zum Investitionsbetrag von 642 Mill. S kamen nicht aktivierungspflichtige Aufwendungen für Gebäudesanierungen, Planung und Übersiedlungen hinzu. Sie waren in einer Rückstellung aus 1989 gedeckt und flossen daher wohl in die Texterklärung, nicht aber in den Investitionsbetrag und in die Ergebnisvorschau ein.

Der Vorstand beantragte eine Rahmengenewilligung für das ganze Investitionsprogramm um 642 Mill. S sowie die Einzelgenehmigung von Projekten um 220 Mill. S. In den Arbeitsunterlagen wurde erklärt, daß für den Ersatz abgegebener Anlagen keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung im üblichen Sinne möglich sei. Seinerzeit seien jedoch entsprechende Wirtschaftlichkeitsberechnungen anlässlich des öffentlich geförderten Investitionsprogrammes vor Verkauf der Sparte Lkw angestellt worden.

Der Vorstandsvorsitzende bezeichnete die Gesamtergebnisse angesichts der hohen Investitionen als unbefriedigend. Für eine Kooperation beim Traktor sei jedoch ein "Minimum" an Getriebefertigung nötig. In diesem Sinne genehmigte der Aufsichtsrat die beantragten Einzelinvestitionen um 220 Mill. S. Die auf sie entfallenen erwarteten Einsparungen waren äußerst niedrig.

- 30.2 Beim Ersatz abgegebener Betriebsteile bemängelte der RH den nicht mehr zutreffenden Hinweis auf die früheren Wirtschaftlichkeitsrechnungen, weil inzwischen wesentliche Planungsannahmen geändert worden waren, sich dadurch die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens verschlechtert hatte und teilweise Überkapazitäten geschaffen wurden.

31. Mitte 1990 vergab die Klöckner-Humboldt-Deutz AG die Entwicklung und Fertigung von Triebwerken für Traktoren an die Firmengemeinschaft Zahnradfabrik Passau und Steyr-Daimler-Puch AG. Auf letztere entfiel der Hinterachsenteil. Bis Ende 2000 erwartete die Unternehmung daraus einen Jahresumsatz von 400 Mill. S.

Im Vergleich zur angestrebten vollständigen Triebwerkslieferung durch die Unternehmung bedeutete dies einen wesentlichen Rückschlag.

## Geschäftsplan 1990 bis 1995

32. Im Dezember 1990 legte der Vorstand dem Aufsichtsrat einen dieser Kooperation angepaßten neuen Geschäftsplan 1990 bis 1995 mit Investitionen um 1,5 Mrd S vor, wobei er erstmals die projektweisen Einsparungserwartungen bekanntgab. Obwohl die Risikoanalyse die Bedingungen für den Erfolg des Konzeptes sehr eng festlegte, genehmigte der Aufsichtsrat das Gesamtvorhaben.
33. Infolge der späteren einseitigen, nach Ansicht der Unternehmung rechtswidrigen Kündigung der Kooperation durch die Klöckner-Humboldt-Deutz AG mußte die überprüfte Unternehmung ihr Ausbauprogramm auf 1,3 Mrd S zurücknehmen. Angesichts bereits in Angriff genommener Projekte war eine weitere Rücknahme der auf die Klöckner-Humboldt-Deutz AG-Aufträge entfallenden Investitionen nicht mehr möglich.
34. Ab dem 1. Halbjahr 1992 traten weitere Rückschläge auf. Wegen des rückläufigen Traktorabsatzes bzw der zunehmenden Entflechtung nahmen die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH und die Steyr Nutzfahrzeug AG ihre Aufträge kräftig zurück. Die Sparte sah sich daher angesichts wachsender Verluste gezwungen, langfristig ihren Umfang an das gesunkene Auftragsvolumen anzupassen. Neue Produkte sollten gefördert werden. Eine Weiterführung ohne Partner wurde für möglich, aber für sehr risikoreich angesehen. Kooperationen mit Traktorherstellern wären nur gemeinsam mit der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH möglich. Kooperationen mit Getriebeherstellern wären in erster Linie über deren mehrheitliche Beteiligung möglich.
35. Die Steyr Antriebstechnik hatte einen Teil der Mitarbeiter der geschlossenen Schmiede und Gießerei übernommen. Mitte 1992 mußte sie sich aber wegen der Auftragsrückgänge seitens der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH und der Steyr Nutzfahrzeugtechnik AG — die Klöckner-Humboldt-Deutz AG-Kooperation wäre erst viel später beschäftigungswirksam geworden — von rd 200 Mitarbeitern trennen. Weitere Freisetzungen waren laut Budget 1993 geplant.
36. In den Jahren 1990 bis 1992 beschäftigte die Sparte zwischen 1 295 und 1 025 Mitarbeiter; bis Ende 1993 sollte deren Anzahl auf 920 zurückgenommen werden. Bei von 1,5 Mrd S auf 1,0 Mrd S gefallenem Umsatz erlitt die Sparte sehr stark gestiegene ordentliche Geschäftsverluste. Auch für 1993 wurden hohe Verluste erwartet.

Die Steyr Antriebstechnik ist jedoch im Verbund mit der Traktorfertigung der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH zu sehen. Die rechtliche Trennung ist aus Gründen der Kooperationsfähigkeit und der Ergebnisverantwortung richtig, wird aber durch letztlich von Kostengrundlagen her abgeleitete Verrechnungspreise — sie liegen teilweise über den Marktpreisen — relativiert.

Die Steyr Antriebstechnik und deren Hauptabnehmer Steyr Landmaschinentechnik GesmbH stellten somit gemeinsam eine schwere Belastung für den Konzern dar.

- 37.1 Insgesamt war somit die Steyr Antriebstechnik unter Einsatz hoher Mittel zwecks Weiterbeschäftigung der Mehrzahl der aus der Werksteilung verbliebenen Mitarbeiter der Unternehmung beibehalten und ausgebaut worden. Dabei war die Wirtschaftlichkeit des Ausbauplanes von vornherein unbefriedigend und baute obendrein noch auf risikoreichen Grundlagen auf. Diese bestanden insbesondere im rückläufigen Traktormarkt, in der Zusammenarbeit mit der Klöckner-Humboldt-Deutz AG, in Zulieferungen an die Steyr Nutzfahrzeug AG sowie in Lieferungen von Komponenten an neue Kunden der europäischen Nutzfahrzeug- und Baumaschinenindustrie.

Die angeführten und der Unternehmung stets bekannten Risikofaktoren wurden schließlich weitgehend schlagend. Somit verfügte die Unternehmung mit diesem Bereich, den sie aus den veralteten, zerstreuten Restbetrieben im Hauptwerk Steyr aufgebaut hatte, über sehr hohe maschinelle und personelle Kapazitäten, deren ausreichende Auslastung fraglich war. Bisher konnte die Gesellschaft diese hohen Investitionen nicht verdienen. Mittelfristig war bei Beendigung der Gebarungsüberprüfung keine Verbesserung absehbar.

- 37.2 Abschließend gelangte der RH zur Ansicht, daß nach Ausgliederung der Sparten Lkw, Traktor und Motorenfertigung mit Ende 1989 aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Auflösung des Restbetriebes im Hauptwerk Steyr günstiger gewesen wäre.
- 37.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes habe er nach Ausgliederung der Sparte Lkw den verbliebenen Rest des Hauptwerks Steyr in ein modernes Werk für schwere Getriebe für Traktoren und Lkw sowie Aggregate und Komponenten für die Nutzfahrzeug- und Baumaschinenindustrie umwandeln und daraus angemessene Erträge erwirtschaften wollen. Zur Zeit der Grundsatzentscheidung seien die Voraussetzungen günstig gewesen, obwohl man mit der rückläufigen Landmaschinenindustrie und rückläufigen Zulieferungen an die Steyr Nutzfahrzeug AG für den auslaufenden Steyr-Lkw rechnete. Man sei aber angesichts der wachsenden Neigung zur Auswärtsverlagerung von Aggregaten und Komponenten zuversichtlich gewesen, von MAN und anderen Lkw-Erzeugern Zulieferaufträge zu erhalten. Schließlich habe die Gesellschaft mit der Klöckner-Humboldt-Deutz AG noch die gegenseitige Belieferung mit Motoren und Hinterachsen vereinbart. Dementsprechend sei der Vorstand der berechtigten Auffassung gewesen, eine erfolgreichere Restrukturierung des Restbetriebes Steyr durchführen zu können. Die bescheidene Wirtschaftlichkeit des Investitionsprogrammes war bekannt, es sollte jedoch die Kooperationsfähigkeit der Steyr Antriebstechnik verbessert werden.*

*Der konjunkturelle Rückgang insbesondere beim Traktor und beim auslaufenden Steyr-Lkw der Steyr Nutzfahrzeug AG, verbunden mit Fertigungsverlagerungen der deutschen Fahrzeugindustrie in die ehemaligen Ostgebiete habe zur bestehenden Unterauslastung der Sparte geführt. Diese bemühe sich, den Umsatz bei 1 Mrd \$ zu halten und ihre Kosten auf ein wettbewerbsfähiges Ausmaß zu senken.*

*Die Anlagen seien zur Zeit des Konjunkturtiefs in Betrieb gegangen und über ihre künftige Auslastung könne heute noch kein Urteil abgegeben werden. Der Vorstand sei bemüht, bei einer konjunkturellen Belebung die Auslastung zu verbessern. Ein Unterbleiben der Investitionen hätte eine Liquidation des verbliebenen Werksteiles bedeutet, wäre sehr teuer gewesen und hätte erhebliche Produktionsstörungen in der Traktor- und Lkw-Fertigung, abgesehen von sozialen Spannungen, verursacht.*

- 37.4 Der RH erwiderte, daß 1989 keine nähere Untersuchung über eine mögliche Liquidation der verbliebenen Werksteile erfolgte, sondern von vornherein die Vorwärtsstrategie eingeschlagen wurde, obwohl die geplante Wirtschaftlichkeit äußerst bescheiden und die risikoreiche Absatzstruktur bekannt war. Die Ostöffnung hat schließlich die bereits zuvor bestehenden Strukturprobleme der Unternehmung verstärkt.
- Organisation
- 38.1 Die Steyr Antriebstechnik war ursprünglich in drei, später in vier Geschäftsbereiche gegliedert.
- 38.2 Der RH beurteilte die Aufgliederung als bei weitem zu groß. Er empfahl eine Zusammenlegung auf möglichst zwei Bereiche, um die Schlagkraft zu stärken und klare Verantwortlichkeiten zu schaffen.
- 38.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätten die laufenden Personalfreisetzen zwischenzeitlich auch auf Geschäftsleiterebene Konsequenzen gehabt.*
- 39.1 Seit der Errichtung der Steyr Antriebstechnik als selbständige Geschäftsparte versuchten die Geschäftsleiter wiederholt, eine Geschäftsordnung zur Regelung der Zuständigkeiten zu erarbeiten.
- 39.2 Im Hinblick auf die vom RH angeregte Neuordnung der Geschäftsbereiche und auf das mit Jänner 1993 zusätzlich bestellte Vorstandsmitglied wäre eine schriftliche Regelung der Zuständigkeiten anzustreben.
- 39.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wären die Aufgabenstellungen in den Dienstverträgen festgelegt. Im Zuge der Neubesetzung von zwei Vorstandsposten sei die Organisation der Steyr Antriebstechnik neu gestaltet geworden.*
- 40.1 Die Verkaufsorganisation der Steyr Antriebstechnik bestand aus zwei Abteilungen mit insgesamt 31 Mitarbeitern.
- 40.2 Im Hinblick auf den mit Kunden außerhalb des Konzerns getätigten niedrigen Umsatz beurteilte der RH diese Verkaufsorganisation als zu groß. Er empfahl, den Verkauf zu straffen und dabei den Posten des Verkaufsleiters aufzulassen.
- 40.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie die Mitarbeiteranzahl bereits auf 29 Beschäftigte abgesenkt.*
- Investitionen
41. Im Rahmen der zuvor angeführten Geschäftspläne investierte die Gesellschaft 1990 bis Mitte 1992 rd 1 Mrd S in die Antriebstechnik.

- 42.1 Die Unternehmung hat in den Wirtschaftlichkeitsrechnungen auf eine Abzinsung der Geldströme verzichtet.
- 42.2 Der RH empfahl, künftig auch die Abzinsungen in derartigen Rechnungen vorzunehmen.
- 42.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei dem Aufsichtsrat ohnedies aus der Gesamtergebniserwartung die nur sehr bescheidene Wirtschaftlichkeit der Vorhaben bekannt gewesen. Eine weitere Abzinsung hätte keine neuen Gesichtspunkte ergeben und den Aufsichtsrat nicht anders entscheiden lassen.*
- 43.1 Die Investitionsrechnungen gingen ausschließlich vom Vergleich der Fertigungskosten aus.
- 43.2 Der RH empfahl, nach Möglichkeit verstärkt Erlöse und Zukaufpreise zu berücksichtigen.
- 44.1 Die nicht aktivierungspflichtigen Aufwendungen wurden in den Wirtschaftlichkeitsberechnungen nicht berücksichtigt, weil sie ergebnismäßig bereits zuvor als Rückstellungen vorweggenommen worden waren.
- 44.2 Nach Ansicht des RH wären diese Aufwendungen trotzdem in Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen aufzunehmen gewesen, um nicht eine unvollständige, zu günstige rechnerische Darstellung der Wirtschaftlichkeitserwartung als Entscheidungsgrundlage für Großinvestitionen heranzuziehen.
- 45.1 Der RH hat anlässlich der letzten Gebarungsüberprüfung beanstandet, daß Wirtschaftlichkeitsnachrechnungen für fertiggestellte Investitionen unterblieben.
- 45.2 Der RH vermerkte kritisch, daß dieser Mangel weiterhin bestand.
- 45.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei das Investitionsprogramm im wesentlichen erst Ende 1992 abgeschlossen worden. Danach würden Nachrechnungen für die wesentlichsten Projekte vorgenommen.*
46. Die Gesellschaft hat trotz der grundrißbedingten Nachteile für die Sanierung der im Durchschnitt 55 Jahre alten Gebäude rd ein Drittel der heutigen Neubaukosten aufgewendet.
- Komponentenfertigung
- 47.1 Der mit der Komponentenfertigung erwirtschaftete Umsatz der Steyr Antriebstechnik sank von 1,4 Mrd S (1990) auf 1,2 Mrd S (1991) und 0,9 Mrd S (1992). Diese Entwicklung war, ebenso wie jene der Ergebnisse, weitaus ungünstiger als die Planwerte. Daher erlitten dieser Zweig und somit die Steyr Antriebstechnik steigende Verluste, die 1992 eine beträchtliche Höhe erreichten.
- 47.2 Der RH bemängelte die optimistische Umsatz- und Ergebnisplanung.

- 47.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wären die Zielsetzungen zum Planungszeitpunkt nicht optimistisch gewesen. Der zwischenzeitlich eingetretene Konjunkturreinbruch hätte sich insbesondere im Nutzfahrzeugbereich äußerst nachteilig ausgewirkt. Dadurch wäre es bisher nicht möglich gewesen, die gesteckten Ziele zu erreichen.*
- 47.4 Der RH entgegnete, die Unternehmung hätte seit langem ihre jeweiligen Marktziele nicht erreicht.
- 48.1 Die Zusammensetzung des Umsatzes zeigte deutlich die Strukturschwächen der Sparte. Den bedeutendsten Umsatzanteil hatten anfänglich die Lieferungen an die Steyr Nutzfahrzeug AG, die jedoch künftig rasch abnehmen werden. Für den zweitgrößten Umsatzträger, die Traktortriebwerke, gab es nur zwei Abnehmer, wovon einer die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH war. Sie war aus Konkurrenzgründen an einem preisgünstigen Triebwerk interessiert und wird weiterhin einen starken Preisdruck ausüben. Aufgrund des engen Marktes werden neue Kunden für Traktortriebwerke nur über Kooperationen zu finden sein. Die Erzeugung von Traktorteilen für die Türkei trug Spot-Charakter und war kaum planbar. Die Umsätze mit sonstigen Teilen konnten seit 1990, entgegen den Erwartungen, nicht ausgeweitet werden. Nur in einem kleinen Teilbereich der Komponentenfertigung, nämlich bei Verteilergetrieben, bestand eine gute Marktstellung mit breitem Kundenkreis. Allerdings war der zugängliche Markt bereits weitgehend ausgeschöpft.
- 48.2 Nach Ansicht des RH wären Umsatzsteigerungen am ehesten noch durch eine Verbreiterung der Zielgruppen in Baumaschinen, Mobilkräne uä erreichbar. Diese Produktgruppe wird aber auch bei optimistischer Einschätzung nicht ausreichen, um die Sparte zu tragen. Da Lieferverträge oft eine mehrjährige Vorlaufzeit haben, sind kurzfristig keine Verkaufserfolge erzielbar. Insgesamt erschien die Zukunft der Komponentenfertigung bei Fortführung der vorhandenen Strukturen erheblich gefährdet.
- Der RH empfahl eine Einschränkung der Steyr Antriebstechnik auf eine mittelfristig abgesicherte Umsatzgröße. Trotzdem erachtete er eine kostendeckende Führung der Komponentenfertigung ohne einen finanzkräftigen Partner, der eine entsprechende Auslastung einbringen kann, als nicht möglich. Sie liegt nämlich unter einer Größe, die bei Aufrechterhaltung sämtlicher Unternehmungsfunktionen noch Gewinne erlaubt.
- 48.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung habe der Vorstand angesichts der Umsatzschwäche eine Verkleinerung der Steyr Antriebstechnik auf eine mittelfristig abgesicherte Umsatzgröße eingeleitet. Diese verkleinerte Sparte liege nicht unter einer wirtschaftlichen Größe; sie sei auf Kleinserien ausgerichtet und habe mit der angestrebten mittelständischen Struktur und bei Bedachtnahme auf die geänderten Umfeldbedingungen durchaus Chancen, im Wettbewerb bestehen zu können.*
- 48.4 Der RH bezweifelte, daß die angestrebten mittelständischen Strukturen im Rahmen des Konzerns verwirklicht werden können.
49. Die Unternehmung hatte schon seit Jahren Gespräche mit Traktorherstellern geführt, um für die damalige Sparte Landmaschinen einen Kooperationspartner zu finden. 1989 waren die Verhandlungen mit der Klöck-



ner–Humboldt–Deutz AG über die Gründung einer Traktorunion mit gesellschaftsrechtlicher Verflechtung sehr weit gediehen, konnten aber nicht verwirklicht werden. Auch die weiteren Gespräche über den Austausch von Motoren des Partners und ganzen Triebwerken der Unternehmung führten nicht zum erwünschten Ergebnis. Schließlich wurde 1990 vereinbart, die von der Steyr Antriebstechnik entwickelten und hergestellten Hinterachsen bei der Zahnradfabrik Passau zu kompletten Triebwerken für die Klöckner–Humboldt–Deutz AG zu vervollständigen.

Die im ursprünglichen Vertrag für acht Jahre gleichbleibend vorgesehene Stückzahl beruhte auf den Absatzzahlen des Partners aus 1990. Die bisherige Entwicklung und die Prognosen ließen aber eine weitere Schrumpfung des Traktormarktes erwarten. Eine gleichbleibende Stückzahl war daher höchst unwahrscheinlich. Schließlich trat beim Partner auch ein Absatzrückgang von 12 000 auf 8 000 Traktoren jährlich auf. Daher hätten sich trotz vereinbarter Mindermengenzuschläge in jedem Fall erhebliche Auslastungsprobleme und Ertragsausfälle ergeben.

Die Investitionen waren erheblich und wurden in der ersten Wirtschaftlichkeitsrechnung mit rd 300 Mill S Sachinvestitionen und rd 150 Mill S Entwicklungskosten angenommen. Das erwartete Ertragspotential aus diesem Projekt war bescheiden. Die erste Wirtschaftlichkeitsrechnung wies nur eine bescheidene Rendite von 7,6 % aus und ergab damit eine dynamische Rückflußzeit, welche über die Vertragslaufzeit hinausreichte.

Bereits Mitte 1991 zeigte sich, daß die Vertragsannahmen nicht mehr haltbar waren. In der Folge wurden in einer Zusatzvereinbarung weitere Varianten aufgenommen und der Typenmix geändert. Die neue Wirtschaftlichkeitsrechnung zeigte nur geringfügige Verbesserungen.

- 50.1 Mitte 1991 kündigte die Klöckner–Humboldt–Deutz AG den Vertrag — nach Ansicht der Gesellschaft rechtswidrig — einseitig auf, weil sie mittlerweile eine weitreichende Kooperation mit einem italienischen Traktorhersteller eingegangen war. Die Klage der Unternehmung bewirkte eine einstweilige Verfügung, welche die Zusammenarbeit mit einem anderen Vertragspartner untersagte.

Im April 1993 wurde eine Vereinbarung zur Beilegung der Meinungsverschiedenheiten abgeschlossen. Der neuerlich geänderte Liefervertrag sieht nunmehr kleinere Stückzahlen und neue, dem verschärften Wettbewerb entsprechende Preise vor.

- 50.2 Der RH vermerkte, daß dieser Auftrag einen wesentlichen Beitrag zur Beschäftigung und zur Fixkostenabdeckung leistete. Angesichts der knappen Preise war aber die ohnedies bescheidene Gewinnerwartung in Frage zu stellen. Im Hinblick auf den seinerzeit erwarteten größeren Auftrag wurden die Fertigungskapazitäten der Steyr Antriebstechnik teilweise zu groß gewählt.
- 51.1 In der Mechanischen Fertigung I wurden Kleinteile im Einzelfall mit kleinen Serien auf zum Teil überalteten Anlagen für Großserien hergestellt.

- 51.2 Der RH regte an, verstärkt die eigenen Kosten mit Zukaufpreisen zu vergleichen, um eine allenfalls notwendige Maschinenbereinigung zu erhalten.
- 51.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre sie ohnedies bemüht, Fertigungstechnologien zugunsten des Zukaufes aufzugeben. Dementsprechend hätte sie den Maschinenpark der Automatendreherei bereits erheblich verkleinert.*
- Engineering und "Technologiezentrum"
- 52.1 Das vorhandene Know-how war auf zwei ergebnisverantwortliche Sparten aufgeteilt.
- 52.2 Der RH beurteilte diese Aufteilung als rein personenbezogene Organisationslösung. Zwecks besserer Nutzung der vorhandenen Synergien regte er die Zusammenlegung zu einer Organisationseinheit an.
- 52.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei diese Organisationsform in den unterschiedlichen Leistungsbereichen der beiden Sparten begründet.*
- 52.4 Angesichts des bescheidenen Umfangs dieser beiden Organisationseinheiten sowie des einander ergänzenden Know-how sah der RH keine Notwendigkeit für die Trennung.
- Werkzeugbau
- 53.1 Die Unternehmung betrieb in Steyr einen eigenen Werkzeugbau. Anfang 1991 wurde er sogar als ergebnisverantwortliche Sparte eingerichtet, die auch Leistungen für Dritte erbringen sollte. Umsatz und Ergebnisse blieben aber weit hinter den Erwartungen zurück.
- 53.2 Im Hinblick auf die fehlende Ertragskraft regte der RH die Schließung des Werkzeugbaues und den Übergang auf Fremdbezug des eigenen Werkzeugbedarfs an.
- 53.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung habe sie den Werkzeugbau als Profitcenter bereits aufgegeben; eine kleine Gruppe von Werkzeugbauern sei in die Fertigung integriert und die restlichen Mitarbeiter seien freigesetzt worden.*
- Betriebswirtschaftliche Angelegenheiten
- 54.1 Die Unternehmung versuchte seit Jahren, in Steyr ein Qualitätssicherungssystem nach dem Standard der internationalen Autoindustrie aufzubauen. Mitte 1991 war die von Außenstehenden erfolgte Einstufung bei weitem nicht zufriedenstellend. Später wurden Verbesserungen erreicht, welche aber noch nicht die nötige Besteinstufung erlaubten.
- 54.2 Der RH beanstandete, daß der Qualitätssicherung sehr lange nicht der notwendige Stellenwert für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eingeräumt worden war.
- 55.1 Die bereits seit vielen Jahren eingesetzten ADV-Systeme erwiesen sich zunehmend als nicht mehr wartbar bzw größtenteils überaltert. Anhand eines Grundsatzpapiers aus dem 1. Halbjahr 1991 zur Neugestaltung eines werksumfassenden Steuerungssystems hat die Gesellschaft eine Reihe von Einzelprojekten, im wesentlichen im technischen Bereich, begonnen.

- 55.2 Der RH begrüßte diese Verbesserungen.
- 56.1 Das Kosten- und Ergebnisrechnungssystem war veraltet und nicht mehr wartbar. Nach wie vor waren die Kostenrechnung und die Finanzbuchhaltung in einem Einkreisystem verbunden. Sie wurden in zwei Rechenzentren (Steyr und Wien) mit zwei verschiedenen Softwaresystemen abgewickelt.
- 56.2 Der RH regte eine neuerliche Beurteilung der bislang zurückgestellten Erneuerung der kaufmännischen ADV-Systeme an. Er empfahl, die Kostenrechnung und die Finanzbuchhaltung systemmäßig zu trennen (Zweikreisystem). Im Zuge des Aufbaues eines neuen Kostenrechnungssystems wäre die innerbetriebliche Abrechnung — bei Sicherstellung einer umfassenden Kosten- und Leistungsrechnung — zu vereinfachen. Bei der Finanzbuchhaltung sollte das Hauptbuch einschließlich Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung von Wien nach Steyr verlegt werden.
- 56.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte das veraltete Kostenrechnungssystem ausreichende Informationen über Kosten und Ergebnisse geliefert. Inzwischen hätte sie jedoch beschlossen, die Kostenrechnung im Sinne eines Zweikreisystems zu erneuern. Darüber hinaus sei die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung bereits nach Steyr verlagert worden. Nicht zuletzt sei die Gesellschaft in den letzten Jahren vor großen Problemen gestanden. Deren Lösung habe Vorrang vor einer Neugestaltung der kaufmännischen Steuerungssysteme gehabt.*

### Steyr Anlagen- und Betriebstechnik

- 57.1 Im Zuge der Neuordnung der Restbetriebe im Hauptwerk Steyr wurden die der Gesellschaft überlassene Infrastruktur des mehrheitlich der Steyr Nutzfahrzeug AG gehörenden Werkes sowie die zur Schließung vorgesehenen Vor- und Nebenbetriebe in der Steyr Anlagen- und Betriebstechnik zusammengefaßt.
- 57.2 Nach der Schließung von etlichen Nebenbetrieben bzw Aufgabenverlagerungen erachtete der RH die Weiterführung der Steyr Anlagen- und Betriebstechnik als selbständiges Profitcenter für nicht erforderlich. Er regte deshalb an, den Küchenbetrieb fremd zu vergeben und die noch verbleibenden innerbetrieblichen Dienstleistungen der Steyr Antriebstechnik einzugliedern.
- 57.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung seien die Steyr Anlagen- und Betriebstechnik Ende März 1993 aufgelöst und die noch verbliebenen Aufgaben der Steyr Antriebstechnik eingegliedert worden.*

**Entflechtung  
zwischen der  
Steyr-Daimler-Puch  
AG und der Steyr  
Nutzfahrzeug AG**

58.1 Zwischen der Unternehmung und der Firma MAN als Käufer der Sparte Lkw waren viele Abgrenzungseinzelheiten vorerst offen geblieben. So verursachte die Regelung der Ergebnisteilung bei alten Aufträgen, die Übertragung von Garantieverpflichtungen und Ersatzteilen sowie die durch die bestehende räumliche Verzahnung von Anlagen und Personal auftretenden sehr hohen gegenseitigen Verrechnungen von Produktionsleistungen einen hohen Abwicklungsaufwand. Dazu kam die Verflechtung der Infrastruktur wie ADV, Energie, Wasser, Kanal, Werksdienst, Kantine ua.

Auch die ursprünglich vereinbarte Flächenaufteilung sollte zum Teil bereinigt werden. Ferner bestand gegenüber der Steyr Nutzfahrzeug AG eine Personalrücknahmeverpflichtung der Unternehmung, welche sie 1992 teilweise finanziell ablöste.

Mit der Zeit und nach Maßgabe der Neuinvestitionen der Steyr Antriebstechnik verbesserte sich die Entflechtung bis Oktober 1992, war aber noch nicht abgeschlossen.

58.2 Der RH anerkannte zwar die seinerzeitige Notwendigkeit zu einer raschen Lösung, erachtete aber die Dauer der Entflechtung als zu lange.

**Vorstands-  
angelegenheiten**

59.1 Anlässlich seiner letzten Gebarungsüberprüfung hat der RH die starke Verkleinerung des Vorstandes auf drei Mitglieder als Beitrag zur verstärkten Durchsetzungsfähigkeit und Zusammenarbeit anerkannt.

Im November 1992 bestellte der Aufsichtsrat ein viertes Vorstandsmitglied ab Anfang 1993 mit dem Aufgabenschwerpunkt Steyr Antriebstechnik und Steyr Landmaschinentechnik GesmbH.

59.2 Nach Ansicht des RH widersprach die Vergrößerung des Vorstandes den Verkäufen wesentlicher Sparten und der rechtlichen Verselbständigung anderer Sparten.

59.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung habe die Aufstockung des Vorstandes Änderungen in der zweiten Führungsebene zur Folge gehabt.*

60.1 Obwohl der RH bereits anlässlich seiner Gebarungsüberprüfung von 1987/88 das Ausmaß der Bezüge der Vorstandsmitglieder und insbesondere des jeweiligen Vorstandsvorsitzenden kritisiert hat, waren die Bezüge des jeweiligen Vorstandsvorsitzenden unverändert hoch. Außerdem erfolgte die Berufung des derzeitigen Vorstandsvorsitzenden aufgrund einer später verlängerten Wiederverwendungszusage im Konzern der Creditanstalt-Bankverein. Die Bezüge entsprachen in etwa jenen seines früheren Vertrages bei der Gesellschaft und auch jenen seines Vorgängers. Der neue Vertrag sah eine leichte Erhöhung der Pensionsansprüche im Vergleich zur früheren Vereinbarung vor, allerdings verringerte sich die Belastung der Gesellschaft im Ausmaß von inzwischen außerhalb der Steyr-Daimler-Puch AG erworbenen Pensionsansprüchen.

60.2 Der RH erachtete die Höhe der Bezüge und der Pensionszusage nicht nur aus seinerzeitiger Sicht, sondern auch unter dem Blickwinkel der stark zurückgegangenen Unternehmungsgröße als sehr hoch.

60.3 *Die Creditanstalt–Bankverein bekräftigte ihre seinerzeitige Auffassung, daß die Höhe der Bezüge der Größe und der Bedeutung des Steyr–Daimler–Puch–Konzerns angemessen sei. Dem vormaligen Vorsitzenden habe man die vertraglichen Bedingungen nicht verkürzen können. Weiters habe er große Leistungen für die Neustrukturierung der Steyr–Daimler–Puch AG erbracht. Dem neuen Vorstandsvorsitzenden wären aufgrund der Wiederverwendungszusage die gleichen Bezüge zugestanden, wie er sie bei einem Verbleib in der Gesellschaft erreicht hätte. Ferner seien die Verantwortung für den gesamten Konzern, die Qualifikation und der Einsatz für die Bezugshöhe maßgebend gewesen.*

61.1 Das Mandat eines Vorstandsmitgliedes wurde wegen Nichterfüllung der in ihn gesetzten Erwartungen nicht verlängert. Der Unternehmung entstand daraus ein hoher Aufwand, vorwiegend aus Pensionsabschlagszahlungen.

Darüber hinaus zahlte sie eine Abfertigung in der Höhe von zwei Monatsentgelten, weil sie in dem anspruchsbegründenden Zeitraum (drei Jahre) auch bei einem anderen Dienstgeber verbrachte Zeiten im Ausmaß von zwei Monaten eingerechnet hat.

61.2 Der RH erinnerte an seine ständigen Empfehlungen, Pensionsverpflichtungen erst bei Verlängerung von Vorstandsmandaten einzugehen. Zudem beanstandete der RH die äußerst großzügige Anrechnung von Zeiten in den Abfertigungszeitraum.

61.3 *Laut Stellungnahme der Creditanstalt–Bankverein hätte dieses Vorstandsmitglied in den ersten beiden Monaten nach seiner Bestellung zwar noch bei seinem vormaligen Dienstgeber gearbeitet, sich aber in dieser Zeit für seine künftige Tätigkeit bei der Steyr–Daimler–Puch AG vorbereitet. Unter Einrechnung dieser Zeit habe es die Dreijahresfrist für Abfertigungen erreicht.*

62.1 Ein anderes Vorstandsmitglied legte sein Mandat wegen mangelnder Akzeptanz vorzeitig zurück.

62.2 Der RH beanstandete die teuren vertraglichen Folgen aus der Trennung von einem Vorstandsmitglied, das sich wenig bewährt hat.

62.3 *Laut Stellungnahme der Creditanstalt–Bankverein hätte sie die dienstvertraglichen Regelungen einhalten müssen.*

## Zusammenfassung

63. Der RH sah sich zu nachstehenden zusammenfassenden Empfehlungen veranlaßt:

(1) Die industriellen Tochtergesellschaften der Steyr–Daimler–Puch AG haben Strukturprobleme unterschiedlicher Ausmaße, welche unmittelbar einer Lösung zuzuführen sind.

(2) Die großen Investitionen der letzten Jahre für die Steyr Antriebstechnik im Hauptwerk Steyr hatten hohe maschinelle und personelle Kapazitäten geschaffen, welche angesichts des geschrumpften Marktes und einer erwarteten, jedoch nicht zustande gekommenen großen Kooperation bislang nicht ausreichend beschäftigt werden konnten.

(3) Die sich daraus ergebenden hohen Verluste der Steyr Antriebstechnik sind bislang durch Erfolge anderer Konzernbereiche abgedeckt worden. Eine Nachhaltigkeit dieser Abdeckung ist nicht gewährleistet.

(4) Die Organe der Steyr-Daimler-Puch AG standen somit vor der Notwendigkeit, für die Steyr Antriebstechnik und für deren Hauptabnehmer Steyr Landmaschinenteknik GesmbH entweder einen großen Kooperationspartner hereinzunehmen oder aber ihre Überkapazität kräftig abzubauen. Ohne eine solche große Kooperation erschien eine wirtschaftliche Führung der Steyr Antriebstechnik in Steyr und der Steyr Landmaschinenteknik GesmbH in St Valentin als fraglich.



## Steyr Landmaschinentechnik GesmbH, Wien

### Kurzfassung

Die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH stand im Eigentum der Steyr-Daimler-Puch AG. Sie war durch Ausgliederung der Landmaschinenaktivitäten aus der Muttergesellschaft zum 1. Jänner 1990 entstanden. Auch durch die Ausgliederung konnte keine Sanierung der seit langem verlustbringenden Sparte erreicht werden. Der Fortbestand der Unternehmung mußte durch erhebliche Mittelzuführungen der Muttergesellschaft gesichert werden.

	1990	1991	1992
		in Mill S	
Umsatz	2 041	2 126	1 747
Bilanzverlust (vor Organisationsabrechnung)	-97	-77	-194
	Anzahl im Jahresdurchschnitt		
Mitarbeiter	523	543	513

### Allgemeines

1. Der Geschäftsbereich der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH, Wien, war vom RH zuletzt 1987/1988 als Teil der Steyr-Daimler-Puch AG überprüft worden.
2. Die Gesellschaft war mit einem Stammkapital von 100 Mill S ausgestattet. Wegen der ungünstigen Ertragsaussichten hatte die Muttergesellschaft ihre Beteiligung an der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH bereits im Jahresabschluß 1990 auf 1 S abgewertet.

Die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH beschäftigte sich vorwiegend mit der Entwicklung, der Montage und dem Verkauf von Traktoren. Dabei erzielte sie 1991 mit rd 543 Mitarbeitern einen Umsatz von rd 2,1 Mrd S. Vom Gesamtumsatz entfielen rd 75 % auf die Traktoren. Das restliche Viertel des Umsatzes verteilte sich auf Ersatzteile und Handelsumsätze. Als Traktorhersteller lag Steyr mit einem Marktanteil von 3 % in Westeuropa am unteren Ende des Konkurrentenfeldes.

### Prüfungsgegenstand

3. Den Gegenstand der Gebarungsüberprüfung bildete im wesentlichen die Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolges der gesellschaftsrechtlichen Verselbständigung der Traktorenfertigung.



## Unternehmens- politik

4. Bis Anfang der 80er Jahre konzentrierte sich die Steyr-Daimler-Puch AG auf den österreichischen Markt sowie auf Exporte in Entwicklungs- und Schwellenländer. Die Abhängigkeit von Geschäften mit Spotcharakter brachte mangels entsprechender Kontinuität und Planbarkeit große Beschäftigungs- und Kostenprobleme. So wandte sich die Gesellschaft verstärkt den westeuropäischen Märkten zu. Die Markterfolge blieben jedoch bescheiden; außer in Deutschland und in der Schweiz konnten in keinem Markt dauerhaft mehr als 200 Stück jährlich abgesetzt werden.
5. Neben der Lkw-Sparte entwickelte sich der Landmaschinenbereich zum größten Verlustbringer der Steyr-Daimler-Puch AG. In den letzten 15 Jahren erlitt der Landmaschinenbereich (mit Ausnahme von 1981) jährliche Verluste, welche insgesamt sehr hoch waren. Kooperationsgespräche mit verschiedenen Traktorherstellern führten bis Mitte 1993 zu keinem Ergebnis. Im Zuge der Reorganisation entschloß sich die Steyr-Daimler-Puch AG, ihre Landmaschinensparte zum 1. Jänner 1990 auszugliedern.

- 6.1 Im Zuge der Ausgliederung erfolgte auch eine wesentliche Änderung der Unternehmenspolitik. Während die Steyr-Daimler-Puch AG vorher ein Traktorhersteller mit erheblichem Eigenfertigungsanteil war, beruhten die Ziele der neugegründeten Gesellschaft auf einem anderen Konzept. Die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH konzentrierte sich auf Konstruktion und Entwicklung sowie Endmontage und Verkauf der Traktoren. Sämtliche wesentlichen Aggregate, wie Motor, Triebwerk, Achsen sowie Aufbau- und Fahrgestellteile, wurden zugekauft.

Auf diese Weise sollte eine Senkung der Herstellkosten, verbunden mit einer Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit und der Ertragslage, erzielt werden.

Das Triebwerk, das bis zu einem Drittel der Herstellkosten eines Traktors ausmachte, mußte die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH weiterhin von der Steyr-Daimler-Puch AG (Sparte Steyr Antriebstechnik) zukaufen. Für die Steyr Antriebstechnik war die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH der mit Abstand größte Kunde und der Triebwerksabsatz ein lebensnotwendiger Teil ihres Geschäftes.

- 6.2 Der RH vermerkte, daß dadurch der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH für diesen wichtigen Zukaufteil eine wesentliche Kostensenkungschance verschlossen blieb; Triebwerke anderer Hersteller wären zum Teil günstiger gewesen.
- 6.3 *Laut Stellungnahme der Steyr-Daimler-Puch AG sei die überprüfte Unternehmung in ihren unternehmerischen Entscheidungen grundsätzlich frei. Hinsichtlich des Triebwerkes bestünde eine Abnahmeverpflichtung, wobei die preisliche Wettbewerbsfähigkeit hergestellt werden müsse. Bei allen übrigen Zukaufteilen bestünden keinerlei Einschränkungen.*

- 7.1 Die Ziele der Ende 1989 für die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH erstellten strategischen Planung, die ab 1993 Gewinne vorsah, konnten bei weitem nicht erreicht werden. Insbesondere die Annahmen über die absetzbaren Stückzahlen waren bei weitem zu optimistisch. Die Bilanz-

verluste vor Organschaftsabrechnung blieben mit 97 Mill S (1990), 77 Mill S (1991) und 194 Mill S (1992) nach wie vor erheblich. Sie wurden im Rahmen eines Gewinn- und Verlustausschließungsvertrages von der Steyr-Daimler-Puch AG übernommen.

- 7.2 Nach Ansicht des RH ist eine Sanierung der Unternehmung allein mit klassischen Methoden (ua Personalabbau, Gemeinkosten senkung, Kürzung des Werbebudgets) nicht möglich.

Der RH empfahl daher eine Planung, der auch eine unter ungünstigen Bedingungen erreichbare Stückzahl zugrunde gelegt werden sollte. Auf diese Stückzahl wäre die Kostenplanung — in Anlehnung an ein Konzept des Neubeginns auf der grünen Wiese — abzustellen, auch wenn dabei gewisse Unternehmungsfunktionen aufgegeben werden müssen. Ohne Kooperation mit einem starken Traktorhersteller dürfte nach Ansicht des RH ein nachhaltiges Erreichen der Gewinnzone dennoch kaum möglich sein.

### Absatzwirtschaft

8. In Europa hat sich der Traktorenmarkt seit 1980 mehr als halbiert. Auch in Österreich ging die Anzahl der jährlichen Neuzulassungen von etwa 10 000 bis 12 000 Stück auf nur noch 7 600 Stück (1992) zurück. Wegen der Abnahme der Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe und der schlechten Einkommenslage der Bauern sowie der angespannten Konjunktur ist auch in Zukunft mit einem weiteren Rückgang sowohl in Europa als auch in Österreich zu rechnen.
9. Seit Beginn der Serienfertigung im Jahr 1947 hat die Steyr-Daimler-Puch AG rd 350 000 Traktoren erzeugt und verkauft, wobei 1956 mit rd 15 000 verkauften Traktoren der Spitzenwert erzielt wurde. Danach ging der Absatz ständig zurück, und 1986 konnte die Steyr-Daimler-Puch AG zuletzt mehr als 6 000 Stück jährlich absetzen. 1991 konnten nur mehr 4 450 Stück verkauft werden, und 1992 wurde mit einem Absatz von 3 627 Stück der bisherige Tiefpunkt erreicht.

In Österreich mußten die Steyr-Daimler-Puch AG bzw die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH neben Stückzahleinbußen auch deutliche Marktanteilsverluste hinnehmen. Während der Marktanteil 1971 mit einem Inlandsabsatz von 5 300 Stück noch bei fast 50 % lag, ging er bis 1992 bei einem Absatz von rd 2 100 Stück auf 28 % zurück.

- 10.1 Die Größe und der Aufwand des Vertriebsapparates blieben trotz sinkender Stückzahlen unverändert.
- 10.2 Der RH gab zu bedenken, daß auch die Organisation den langfristig geringeren Stückzahlen angepaßt werden sollte, selbst wenn dadurch einzelne Marketingleistungen nicht oder nicht mehr im gewohnten Umfang erbracht werden können.

Für den Export empfahl der RH die Konzentration auf jene Märkte, in denen die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH schon bisher Markterfolge erzielen konnte. Die regelmäßige Bearbeitung von Ländern ohne Aussichten auf die entsprechenden Stückzahlen wäre unwirtschaftlich.

## Finanzwirtschaft

11. Die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH führte den Traktormontagebetrieb als Betriebsgesellschaft, während die Steyr-Daimler-Puch AG Eigentümerin des unbeweglichen Anlagevermögens blieb. Die Bilanzstruktur der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH war daher durch ein im Verhältnis zur Bilanzsumme geringes Anlagevermögen (1,8 % im Jahr 1990, 4,3 % im Jahr 1991) gekennzeichnet.
- 12.1 Das Eigenkapital hatte 1990 nur einen Anteil von 11,4 % der Bilanzsumme und verringerte sich 1991 auf 9,9 %.
- 12.2 Wie der RH vermerkte, erlaubte es die unbefriedigende Ertragslage der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH nicht, den hohen Fremdkapitalanteil zu verringern.
- 13.1 Die gesamten Verbindlichkeiten der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH stiegen von 841 Mill S (1990) auf 906 Mill S (1991). Davon entfielen 491 Mill S (1990) bzw 517 Mill S (1991) auf Konzernverbindlichkeiten. Diese hohe Fremdkapitalbindung war vor allem in der Übernahme des gesamten beweglichen Anlagevermögens und der Vorräte (470 Mill S) von der Steyr-Daimler-Puch AG begründet.
- 13.2 Nach Ansicht des RH war die Übernahme der Vorräte nur aus Konzernsicht sinnvoll, weil dadurch Abwertungen, wie sie zB bei einem Verkauf der Sparte an Dritte vorzunehmen gewesen wären, nicht durchgeführt werden mußten. Die dadurch ausgelösten hohen Zinszahlungen belasteten den Aufwand der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH kräftig und führten zur Erhöhung der Jahresverluste.
- 13.3 *Laut Stellungnahme der Steyr-Daimler-Puch AG seien die Vorräte Ende 1989 sehr vorsichtig bewertet worden.*
- 14.1 Die Steyr-Daimler-Puch AG konnte sich nicht zu einer völligen finanziellen Abkoppelung der Traktorproduktion entschließen. Einerseits belastete sie die neue Gesellschaft mit den hohen Finanzierungsaufwendungen für das Vorratsvermögen, andererseits stellte sie ihr das unbewegliche Anlagevermögen und die umfangreichen Investitionen zum Ausbau des Produktionsapparates zu einer verhältnismäßig geringen jährlichen Miete zur Verfügung.
- Insgesamt bestand somit eine enge finanzielle Verflechtung zwischen der Steyr-Daimler-Puch AG und der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH.
- 14.2 Nach Ansicht des RH kam wegen dieser gewählten Vorgangsweise sowie der Verpflichtung, die Triebwerke weitestgehend bei der Steyr Antriebstechnik zu kaufen, die Verselbständigung nicht voll zum Tragen und der ökonomische Erfolg der Traktorfertigung war nur eingeschränkt darstellbar.

## Investitionen

- 15.1 Aufgrund der Ausgliederung der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH und der Konzentration der Traktorproduktion in St. Valentin sanierte die Steyr-Daimler-Puch AG in ihrer Eigenschaft als Eigentümerin der Liegenschaft in St. Valentin die Montagehallen und leitete im Frühjahr 1992 durch Hallenzubauten die Reorganisation des innerbetrieblichen Materialflusses bzw. des Montageablaufes ein. Die für die Erneuerung und Umgestaltung notwendigen Investitionen beliefen sich auf insgesamt rd. 250 Mill. S.
- 15.2 Der RH beanstandete, daß für das gesamte Investitionspaket am Standort St. Valentin im Zuge der Verselbständigung der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH keine geschlossenen Wirtschaftlichkeitsberechnungen vorlagen. Überdies beruhte auch das Investitionsprojekt auf der zu optimistischen Planung von 5.500 Stück und schuf somit von Anfang an Überkapazitäten, zumal technisch bedingt von einem einschichtigen Betrieb ausgegangen werden mußte.
- 15.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei eine Wirtschaftlichkeitsrechnung für diese durch die Verlagerung aus dem Hauptwerk Steyr nach St. Valentin ausgelösten Investitionen praktisch unmöglich. Die Wirtschaftlichkeit werde im Geschäftsplan der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH, der das Erreichen der break-even-Linie für 1993 prognostizierte, dargestellt.*
- 15.4 Der RH entgegnete, daß der eher allgemein gehaltene Geschäftsplan konkrete Wirtschaftlichkeitsrechnungen nicht ersetzt.

## Produktion

### Erwartungen

16. Aus der Verselbständigung der Traktorenfertigung erwartete die Steyr-Daimler-Puch AG im Zuge der Umstellung auf einen Montagebetrieb eine wesentliche Verminderung der Fertigungskosten und durch die Straffung der betrieblichen Abläufe Einsparungen im Verwaltungsbereich. Außerdem erhoffte sie aus dem vermehrten Zukauf von preislich günstigeren fremdgefertigten Teilen sowie aus der Einführung der neuen Traktorreihe wesentliche Einsparungen. Auf dieser Grundlage hat die Geschäftsführung der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH für 1993 einen leichten Gewinn erwartet.
- 17.1 Obwohl die Ausgliederung nennenswerte Einsparungen bei den auf die Sparte bzw. später auf die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH umgelegten Verwaltungs- und Vertriebskosten brachte und die Abweichungen durch Unterbeschäftigung zumindest teilweise auf Triebwerksproduktionskostenstellen der Steyr-Daimler-Puch AG verblieben, reichten diese Verbesserungen nicht zur Sanierung der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH aus. Da sich die Annahmen über die Entwicklung des Traktorenmarktes hinsichtlich der Preise und der absetzbaren Stückzahlen als zu optimistisch herausgestellt hatten, konnte der Sanierungsplan nicht eingehalten werden. Auch die erwarteten Einsparungsmaßnahmen durch den Zukauf von Teilen insbesondere bei der neuen Traktortype ließen sich nicht im erhofften Ausmaß verwirklichen. Die Jahresergebnisse entwickelten sich dementsprechend schlecht.

- 17.2 Der RH vermerkte kritisch, daß die Einsparungsmöglichkeiten nicht konsequent genug umgesetzt worden waren.
- 17.3 *Laut Stellungnahme der Steyr-Daimler-Puch AG hätten die Einsparungsmöglichkeiten im Jahr 1991 und auch noch 1992 deshalb nicht voll genutzt werden können, weil die Umstrukturierungen der Standorte noch voll im Gang gewesen wären.*
- Erneuerung der Produktpalette
- 18.1 Zur Zeit der Verselbständigung der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH war die Produktpalette veraltet. Es mußte daher mit hohem Aufwand und unter Zeitdruck die Erneuerung vorangetrieben werden. Anfang 1992 präsentierte die Gesellschaft mit der Baureihe 900 den ersten Teil dieser Erneuerung. Wegen der kurzen Entwicklungszeit kam es allerdings zu Anlaufschwierigkeiten, die sich ungünstig auf den Absatz und das Ergebnis des ersten Halbjahres 1992 auswirkten. Der zweite Teil der Erneuerung ("Komfortreihe") war Mitte 1993 beabsichtigt. Daneben waren auch noch die Erneuerungen der Großtraktoren, des Trägerfahrzeuges sowie einige kleinere Projekte vorgesehen.
- 18.2 Der RH gab zu bedenken, daß es mittelfristig schwierig sein wird, die Entwicklungstätigkeit auf dem bisherigen Stand zu halten. Die Entwicklungskosten zur Betreuung und Weiterentwicklung der breiten Produktpalette sind auf Dauer von einer Unternehmung in der Größe der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH nicht finanzierbar. Nach der erfolgten Erneuerung des Programmes wird es daher notwendig sein, die Kosten zu verringern. Dies kann durch Straffung der Produktpalette, durch verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Anbietern, durch Auslagerung von Entwicklungsarbeiten sowie den Verzicht auf Randproduktentwicklungen erfolgen.
- 19.1 Das jährliche Entwicklungsbudget der letzten drei Jahre als Summe der Einzelprojekte betrug zwischen 53 Mill S und 72 Mill S. Die Entwicklungskosten gingen als Teil der Typenkosten in die Kostenplanung ein. Nachdem die Absatzzahlen zuletzt die Planwerte nicht erreichten, hatte die Gesellschaft Ergebnisverschlechterungen aufgrund von nicht verdienten Entwicklungskosten hinzunehmen.
- 19.2 Wie der RH kritisch vermerkte, verteilte die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH die Typenkosten kalkulatorisch auf einen Zeitraum von zehn Jahren, obwohl sich die Produkterneuerungszyklen laufend verkürzen und auch die Laufzeit einer Traktorbaureihe kaum mehr über sieben oder acht Jahre hinausreichen wird.
- 20.1 Für die großen Projekte der Erneuerung einzelner Baureihen gab es zwar Gesamtkostenschätzungen, jedoch keine geschlossenen Wirtschaftlichkeitsrechnungen.
- 20.2 Schriftliche Unterlagen über die Wirtschaftlichkeit einer umfassenden Produkterneuerung bei geringerer Stückzahl und allenfalls verkürzten Produktlebenszyklen lagen nicht vor.

- 20.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung seien die Kostenschätzungen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen für die Produkterneuerung regelmäßig in den jeweiligen Jahresbudgets enthalten.*
- Produktionsmenge
- 21.1 Die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH legte ihren Planungen eine jährliche Produktionsmenge von 5 500 Stück Traktoren zugrunde, die im Einschichtbetrieb erzeugt werden sollten. Die tatsächliche Produktion von 4 950 (1990) bzw 4 370 Stück (1991) blieb von Anfang an weit hinter der möglichen Kapazität zurück. Diesem Rückgang versuchte sich die Unternehmung durch Abbau von Arbeitskräften anzupassen.
- 21.2 Um die notwendigen Einsparungen und Ergebnisverbesserungen zu erzielen, wären allerdings nach Ansicht des RH auch tiefgreifende Änderungen in der Logistik notwendig, woran die Gesellschaft allerdings arbeitete.
- 22.1 Die Montage von Traktoren befand sich bereits vor der Ausgliederung aus der Steyr-Daimler-Puch AG am Standort St. Valentin. Die Werkshallen stammten aus der Zeit des 2. Weltkriegs und waren für die Panzerherstellung ausgelegt. Die Steyr-Daimler-Puch AG nahm bis zur Konzentration der Traktorfertigung in St. Valentin keine nennenswerten Investitionen vor.
- Die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH war mit Beginn des Geschäftsbetriebes im Jahr 1990 gezwungen, die vorhandenen Materialflußstrukturen und Logistiksysteme zu übernehmen. Diese entsprachen in vielfacher Hinsicht nicht den Anforderungen einer konkurrenzfähigen Fertigung.
- 22.2 Wie der RH vermerkte, haben die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH bzw die Steyr-Daimler-Puch AG die Restrukturierung erst Anfang 1991 in Angriff genommen, wodurch die Umsetzung erst nach der Projektausarbeitung im Herbst 1991 beginnen konnte.
- Qualitätswesen
- 23.1 Das Qualitätswesen der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH war als Stabsstelle dem für die Erzeugung zuständigen Geschäftsführer zugeordnet.
- 23.2 Nach Ansicht des RH sollte das Qualitätswesen dem Geschäftsbereich Verkauf zugeordnet werden, um die Unabhängigkeit von der Erzeugung sicherzustellen.
- 23.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei das Qualitätswesen im Zuge der Neubesetzung der Steyr Landmaschinentechnik GesmbH-Geschäftsführung dem Geschäftsführer des operativen Bereiches zugeordnet worden.*
- 24.1 Die Qualitätssicherung entsprach nicht den Anforderungen an einen modernen Betrieb. Die im Frühjahr 1991 begonnene Erstellung eines Qualitätssicherungshandbuchs befand sich erst im Anfangsstadium und ließ kurzfristig keine Abhilfen erwarten.
- 24.2 Der RH empfahl, die Qualitätssicherung rasch zu reorganisieren und dabei auch Qualitätsgesichtspunkte in die Lohngestaltung einzubeziehen.

- 24.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei die Einführung des Qualitätssicherungshandbuchs für Mitte 1993 geplant.*

**Zusammenfassung**

25. Der RH sah sich zu nachstehender zusammenfassender Empfehlung veranlaßt:

Für die Steyr Landmaschinentechnik GesmbH sollte ein wirtschaftlich starker Partner gesucht werden, um längerfristig eine gewinnbringende Weiterführung der Unternehmung zu ermöglichen.

## Steyr Motorentechnik GesmbH, Wien

### Kurzfassung

Der Steyr Motorentechnik GesmbH gelang es nicht, den seit Jahren im Steyr–Daimler–Puch–Konzern um 1,2 Mrd S entwickelten Dieselmotor M1 erfolgreich auf dem Markt einzuführen.

	1990	1991	1992
		in Mill S	
Umsatz	12	52	21
Bilanzverlust (vor Organisationsabrechnung)	-123	-239	-132
	Anzahl im Jahresdurchschnitt		
Mitarbeiter	62	81	50

### Allgemeines

1. Die Steyr Motorentechnik GesmbH, Wien, ist eine Tochtergesellschaft der Steyr–Daimler–Puch AG. Sie war im Jänner 1990 aus der im Eigentum der Steyr–Daimler–Puch AG stehenden Monobloc Dieselmotoren GesmbH durch Änderung des Firmenwortlautes hervorgegangen.
2. Aufgabe der Gesellschaft war vor allem die Weiterentwicklung, die Montage und der Vertrieb des von der Steyr–Daimler–Puch AG konzipierten Dieselmotors M1.
3. Mit dem Dieselmotorprojekt hat sich der RH schon anlässlich seiner Gebarungüberprüfung der Steyr–Daimler–Puch AG in den Jahren 1987 und 1988 auseinandergesetzt. Im Ergebnis wurde empfohlen, das Dieselmotorprojekt M1 nicht mehr weiter zu verfolgen. Die Steyr–Daimler–Puch AG begründete damals die Sinnhaftigkeit der Projektweiterführung mit dem Abschluß von Lizenz-, Engineering- und Lieferverträgen mit einem Bootsmotorenhersteller und kündigte die Aufnahme einer Kleinserienfertigung im Werk St. Valentin für 1991 an.

### Prüfungsgegenstand

4. Den Gegenstand der nunmehrigen Gebarungüberprüfung bildete im wesentlichen die Weiterführung des Dieselmotorprojektes M1 durch die Steyr Motorentechnik GesmbH.

### Projektgrundlagen

- 5.1 Die Steyr–Daimler–Puch AG schloß im August 1989 mit einem international tätigen Bootsmotorenhersteller einen langfristigen Zusammenarbeitsvertrag ab. Dieses Vertragswerk, welches später die Steyr Motorentechnik GesmbH einbezog, räumte dem Bootsmotorenhersteller ein weltweites Exklusivverkaufsrecht ein.
- 5.2 Wie der RH kritisch vermerkte, hat der Bootsmotorenhersteller keine bindende Abnahmeverpflichtung übernommen. Damit war die Steyr–Daim-



ler-Puch AG angehalten, in das Projekt erhebliche Mittel zu investieren, ohne die Gewähr zu haben, die hergestellten Motoren tatsächlich an den einzigen Kunden absetzen zu können.

5.3 *Laut Stellungnahme der Steyr-Daimler-Puch AG versuchte sie, die Risikoverteilung zB durch Mindestmengen ausgeglichener zu gestalten. Sie habe sich damit nicht durchgesetzt. Die Erwartungen hätten sich auf die vertragliche Zusage bester Bemühungen ("best-effort"-Klausel) und die weltweite Marktpräsenz des Bootsmotorenherstellers gestützt.*

6.1 Die Steyr-Daimler-Puch AG legte der Entscheidung zur Aufnahme einer Kleinserienfertigung eine Produktionsmenge von 1 000 Stück (1991) und von 3 000 Stück (1992) zugrunde. Ab 1993 plante sie, 4 000 Einheiten jährlich zu fertigen. Aufgrund der hohen Stückzahlen ergaben sich bei Berücksichtigung von Vorteilen aus Rationalisierungen Renditen bis zu 20 %.

6.2 Wie der RH kritisch vermerkte, hat die Steyr-Daimler-Puch AG der Projektentscheidung optimistische Planungsannahmen zugrundegelegt. Darüber hinaus ließ sie den bis Ende 1989 angefallenen hohen Entwicklungsaufwand von 753 Mill S unberücksichtigt.

7.1 Die Steyr-Daimler-Puch AG stattete die Steyr Motorentechnik GesmbH mit einem Stammkapital von 50 Mill S aus. Zur Aufnahme der Fertigung verlagerte die Steyr-Daimler-Puch AG die im Werk Steyr für den Dieselmotor M1 erbrachten Tätigkeiten nach St. Valentin und stellte dort der Steyr Motorentechnik GesmbH entsprechende Fertigungs-, Verwaltungs- und Entwicklungseinrichtungen zur Verfügung. Ursprünglich war dafür ein Kapitalerfordernis von 246 Mill S vorgesehen.

Bis Ende 1991 wurden für das Projekt 343 Mill S, somit um 97 Mill S mehr als vorgesehen, bereitgestellt. Ein Großteil der Kostenüberschreitungen war auf nicht geplante Entwicklungsarbeiten betreffend den Dieselmotor zurückzuführen.

7.2 Wie der RH kritisch bemerkte, ist die Steyr-Daimler-Puch AG bei der Projektplanung von optimistischen Annahmen zur Fertigstellung der Entwicklungsarbeiten ausgegangen.

### Personelle Projektvoraussetzungen

8. Um auf personellem Gebiet für die Projektabwicklung vorzusorgen, bestellte die Steyr-Daimler-Puch AG zwei Mitarbeiter zu Geschäftsführern der Steyr Motorentechnik GesmbH, die schon seit Jahren mit der Entwicklung des Dieselmotors M1 führend betraut gewesen waren.

9.1 Ein Geschäftsführer, ehemaliges Vorstandsmitglied der Steyr-Daimler-Puch AG, betrieb gleichzeitig ein Ingenieurbüro in der Schweiz. Die mit ihm und dem Ingenieurbüro abgeschlossenen Verträge sahen lediglich eine Arbeitsleistung an insgesamt 100 Tagen jährlich vor. Nach der Entscheidung, das Projekt nicht mehr im geplanten Umfang fortzuführen, ersetzte die Steyr-Daimler-Puch AG die beiden Verträge durch einen Konsulentenvertrag.

**Zusammenarbeit  
mit dem Boots-  
motorenhersteller**

- 9.2 Wie der RH kritisch bemerkte, hat die Steyr–Daimler–Puch AG auf die volle Arbeitsleistung dieses Geschäftsführers verzichtet, weshalb sie von vornherein mit Schwierigkeiten bei der Bewältigung der Projektumsetzung zu rechnen hatte. Im Hinblick auf die stark eingeschränkten Vermarktungschancen des M1 empfahl der RH, den Konsulentenvertrag zum frühestmöglichen Zeitpunkt aufzukündigen.
- 10.1 Der zweite Geschäftsführer zeigte im Zuge der Projektverwirklichung erhebliche Führungsschwächen.
- 10.2 Nach Ansicht des RH wäre in Anbetracht der zur Jahresmitte 1991 bereits erkennbaren Fehlentwicklung des Projektes schon damals eine Abberufung dieses Geschäftsführers nahegelegen.
- 11.1 Bei den von der Steyr Motorentechnik GesmbH an den Bootsmotorenhersteller ausgelieferten Motoren traten im Zuge der Dauererprobung gewichtige Mängel auf. Später verursachten Probleme bei Zulieferteilen weitere Motorausfälle. Erst nachdem die Steyr Motorentechnik GesmbH dem Bootsmotorenhersteller die einwandfreie Funktion des konstruktiv überarbeiteten Motors im Rahmen einer Dauererprobung nachgewiesen hatte, konnte sie die Serienproduktion mit dreimonatiger Verzögerung aufnehmen.
- 11.2 Nach Ansicht des RH ließ die fehlende Serienreife des Motors nachteilige Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen zum Vertragspartner erwarten. Folgerichtig hat der Bootsmotorenhersteller bereits im Feber 1991 sämtliche Werbevorhaben zur Markteinführung des neuen Dieselmotors eingestellt.
- 11.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätten nicht die Anlaufschwierigkeiten des Dieselmotors M1 die Ursache für den Rückzug des Bootsmotorenherstellers gebildet, sondern dessen wirtschaftliche Schwierigkeiten und eine andere Kooperation.*
- 12.1 Die vom Bootsmotorenhersteller bekanntgegebenen monatsweisen Abnahmemengen und Absatzzahlen wichen Anfang Juli 1991 von den werkseitig geplanten Fertigungsmengen erheblich ab.
- 12.2 Wie der RH kritisch vermerkte, haben die Geschäftsführer der Steyr Motorentechnik GesmbH diese Fehlentwicklung nicht zum Anlaß genommen, um das Projekt anzupassen oder abzubrechen.
13. Wegen der kaum vorhandenen Reaktionen der Geschäftsführer auf die sich stark verschlechternde Lage der Steyr Motorentechnik GesmbH nahm der Vorstand der Steyr–Daimler–Puch AG als Eigentümervertreter ab Oktober 1991 Verhandlungen mit dem Bootsmotorenhersteller zur Änderung des bestehenden Vertrages auf. Die ungünstige Lage des Bootsmotorenherstellers ließ letztlich eine Weiterführung der Geschäftsbeziehungen nicht mehr sinnvoll erscheinen. Nach einer Prüfung des Projektes durch die Innenrevision der Steyr–Daimler–Puch AG im Feber und März 1992 faßte der Eigentümer den Entschluß, das Projekt abzubrechen, die Steyr Motorentechnik GesmbH schrittweise zu schließen und das vorhandene Know-how bestmöglich zu verwerten.

- Fertigungsprobleme**
- 14.1 Aufgrund der geringen Fertigungstiefe bei der Herstellung des Dieselmotors kam einer wirksamen Qualitätssicherung samt Serienprüfung beim Teilezukauf und während der Montage ein außerordentlich hoher Stellenwert zu. Ungeachtet dessen bezeichnete eine konzerneigene Beurteilung zu Beginn der Serienproduktion die Qualitätssicherung als völlig unzureichend.
  - 14.2 Wie der RH kritisch vermerkte, haben die Geschäftsführer keine ausreichenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung gesetzt und damit das Projekt von Anfang an ernsthaft gefährdet. Erst über späteres Eingreifen der Steyr-Daimler-Puch AG wurde diese Schwachstelle beseitigt.
  - 15.1 Ein wesentlicher Motorteil, die Pumpendüse, wurde von einem bekannten englischen Hersteller von Dieseleinspritzsystemen gefertigt. Der Liefervertrag sah die verbindliche Abnahme von Stückzahlen entsprechend dem Projektumfang vor. Dabei hatte die Steyr Motorentechnik GesmbH die Möglichkeit, das vertragliche Pönale bei Mindermengen durch rechtzeitige Bedarfsmeldungen zu verringern. Die Steyr Motorentechnik GesmbH gab dem Lieferanten keine aktuellen Stückzahlen bekannt. Schließlich stellte dieser eine Pönaleforderung von 12 Mill S, über deren endgültige Höhe erst nach Beendigung der Erhebungen des RH verhandelt wurde.
  - 15.2 Wie der RH kritisch vermerkte, ist die Steyr Motorentechnik GesmbH bei ihrem Vorlieferanten eine Abnahmeverpflichtung eingegangen, ohne über eine entsprechende absatzseitige Absicherung zu verfügen. Weiters beanstandete der RH, daß die Steyr Motorentechnik GesmbH ihre vertraglichen Möglichkeiten nicht voll ausgeschöpft hat, um die Pönalezahlungen möglichst niedrig zu halten.
  - 16.1 Die Beschaffung von Einzelteilen für den Dieselmotor war aufgrund der geringen Stückzahlen und der hohen technischen Anforderungen trotz Beauftragung deutscher Spezialfirmen sehr schwierig. Mangels eines serienreifen Produktionsprozesses waren im Juni 1991 45 % der gelieferten Nockenwellengehäuse unbrauchbar. Weiters entstanden durch Nacharbeiten an fehlerhaften Zylinderblöcken zusätzliche Kosten von 420 000 S.
  - 16.2 Wie der RH kritisch vermerkte, waren wesentliche Zukaufteile nicht rechtzeitig serienreif auf den Bedarf des Dieselmotors M1 abgestimmt.
  - 17.1 Die Schwierigkeiten mit Zulieferteilen führten dazu, daß viele Motoren nicht auf dem Fertigungsband montiert, sondern erst mittels Nacharbeit fertiggestellt werden konnten. Insgesamt lagen die Umsatzherstellkosten je Motor Mitte 1991 um 15 % über den Planansätzen.
  - 17.2 Der RH beanstandete die kostenmäßigen Überschreitungen. Er wertete die hohen Kosten als Bestätigung dafür, daß der Dieselmotor M1 infolge seiner aufwendigen Ausführung nicht mit den auf dem Markt verfügbaren Großserienprodukten wettbewerbsfähig war.
  - 17.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätten zwei große Motorhersteller die Herstellkosten des Dieselmotors M1 bei einer Großserie von 50 000 Stück je Jahr als konkurrenzfähig bezeichnet.*

- 17.4 Der RH entgegnete, daß die Steyr–Daimler–Puch AG trotz zehnjähriger Bemühungen keine Großserienproduktion aufbauen konnte.
  
- Weitere Verkaufsbemühungen**
  - 18.1 Die Steyr Motorentechnik GesmbH verfolgte zahlreiche Vertriebsprojekte für Fahrzeuganwendungen des Dieselmotors M1. Die Abwicklung der diesbezüglichen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten entsprach nicht den internen Konzernrichtlinien; ua fehlten Kosten–Nutzen–Berechnungen.
  - 18.2 Der RH beanstandete die unzureichende Planung und Abwicklung der Vertriebs- und Entwicklungsprojekte.
  - 18.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wären die Entwicklungs- und Vertriebsprojekte mit dem Vorstandsvorsitzenden unter Berücksichtigung von Kosten–Nutzen–Überlegungen abgestimmt worden.*
  - 18.4 Der RH erwiderte, schriftliche Unterlagen hierüber fehlten.
  
  - 19.1 Im März 1992 begann die Steyr Motorentechnik GesmbH ein Projekt, welches die Vermarktung des Dieselmotors M1 mit einem amerikanischen Partner in Europa und Nordamerika vorsah. Voraussetzung war die Absenkung der Rauchemission des Motors um ein Drittel. Die dafür erforderlichen Mittel in Höhe von 6 Mill S stellte die Steyr–Daimler–Puch AG mit der Begründung bereit, die Entwicklungsabteilung in einer Mindestgröße zu erhalten, um das Know–how weiterverwerten zu können.
  - 19.2 Wie der RH kritisch vermerkte, ist in der Vergangenheit mit ähnlichen Begründungen das Dieselmotorprojekt M1 weitergeführt worden, ohne bisher entsprechende Erlöse zu bringen.
  
- Zusammenfassung**
  - 20. Der RH sah sich zur nachstehenden zusammengefaßten Darstellung veranlaßt:  
  

Die Steyr Motorentechnik GesmbH verkaufte im ersten Jahr ihres Bestandes 32 Motoren, im Jahr 1991 394 Stück. Sie beschäftigte im Jahresdurchschnitt 62 bzw 81 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 12 Mill S bzw 52 Mill S. 1990 mußte die Unternehmung einen Jahresverlust von 123 Mill S hinnehmen, 1991 einen weiteren Verlust von 239 Mill S.

Aufgrund der organisatorischen und wirtschaftlichen Verflechtung mit der Steyr–Daimler–Puch AG hatte die Steyr Motorentechnik GesmbH einen Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag abgeschlossen; die Steyr–Daimler–Puch AG übernahm die Verlustabdeckung.

Für die Steyr–Daimler–Puch AG bedeutete die Weiterführung des Dieselmotorprojektes M1 eine Belastung von 362 Mill S, zusätzlich zu den früheren Aufwendungen in Höhe von 753 Mill S. Berücksichtigt man den im Jahr 1992 eingetretenen Verlust von 132 Mill S, belastete das Dieselmotorprojekt M1 die Steyr–Daimler–Puch AG bis Ende 1992 mit 1 247 Mill S.

Der RH beanstandete den Einsatz von weiteren 492 Mill. S seit 1990 in ein von Anfang an mit überdurchschnittlich hohen Risiken behaftetes Projekt. Dieses hatte nämlich aufgrund der internen und externen Rahmenbedingungen wenig Aussicht auf Erfolg, wie dies der RH bereits anlässlich der letzten Gebarungüberprüfung der Steyr-Daimler-Puch AG festgehalten hatte.

## Steyr Mannlicher AG, Wien

### Kurzfassung

Die Steyr Mannlicher AG verfügte über kein Unternehmungskonzept, anhand dessen eine strategische Ausrichtung erfolgen hätte können. Die Unternehmung hatte wegen einer — aus Konzerninteressen — überstürzt zu erfolgenden Standortübersiedlung erhebliche Belastungen zu tragen. Daneben entwickelten sich die bisherigen Umsatzträger in einer sehr bedenklichen Richtung. Dies konnte auch nicht durch neue Produkte aufgefangen werden und nur — ihrem Wesen nach unregelmäßige — Spot-Geschäfte ermöglichten es, den Umsatz zu halten. Bei der Forschung und Entwicklung fehlte es an einer zielgerichteten Projektsteuerung und -verfolgung.

	1989	1990	1991	1992
	in Mill S			
Umsatz	314	339	354	361
Ordentliches Unternehmungsergebnis	10	11	1	3
Jahresergebnis (vor Organschaftsabrechnung)	9	4	3	12
	Anzahl zum Jahresende			
Mitarbeiter	259	275	267	252

### Allgemeines

1. Die Steyr Mannlicher AG ist eine Tochtergesellschaft der Steyr-Daimler-Puch AG. Der RH hat die Vorgängergesellschaft bzw -sparte der Steyr Mannlicher AG bereits 1988 im Rahmen der Gebarungüberprüfung der Steyr-Daimler-Puch AG behandelt. Die nunmehrige Überprüfung umfaßte die Jahre 1989 bis 1991, schloß jedoch in einigen Bereichen bzw soweit es der Zusammenhang erforderte, die Gebarung vorangegangener Jahre und die laufende Gebarung ein.

### Prüfungsgegenstand

2. Der RH legte bei dieser Prüfung den Schwerpunkt auf die Weiterführung der unternehmungspolitischen Grundlinien der Gesellschaft und die Verwirklichung der im Vorbericht ausgesprochenen Empfehlungen.

### Rechtsverhältnisse und Gesellschaftsorgane

3. Die Unternehmung wurde Ende 1986 in der Rechtsform einer GesmbH errichtet. Die Umwandlung in eine AG erfolgte Mitte 1991, rückwirkend ab Jahresanfang. Die Geschäfte der Gesellschaft werden von Steyr aus geleitet. Die Produktionsstätten befinden sich ebenfalls in Steyr.

Das Stamm- bzw Grundkapital belief sich jeweils auf 50 Mill S. Alleingesellschafter war die Steyr-Daimler-Puch AG.

4. Die drei Mitglieder des Aufsichtsrates stellte die Steyr–Daimler–Puch AG. Die Gesellschaft besaß einen Alleingeschäftsführer/–vorstand.

## Unternehmungspolitik

### Ausgangslage

5. Der RH hatte anlässlich seiner Gebarungsüberprüfung der Steyr–Daimler–Puch AG 1987/88 festgestellt, daß deren Umsatz nach der Erreichung eines Spitzenwertes von 1 Mrd S (1981) auf durchschnittlich zwischen 200 Mill S und 300 Mill S gesunken war. Im einzelnen war dieser Rückschlag begründet wie folgt:
  - (1) Zum Auslaufen verschiedener Exportaufträge kam der Ausfall des österreichischen Bundesheeres als Inlandskunde. Die Ergebnisse (1985 und 1987) schwankten zwischen leichten Gewinnen und leichten Verlusten.
  - (2) Beim Vertrieb waren Zielvorgaben der Steyr–Daimler–Puch AG nicht erreichbar.
  - (3) Hinsichtlich der Entwicklung fehlte ein Konzept über die optimale Nutzung der eigenen Kapazitäten. Bei den Jagdwaffen sowie den daraus abgeleiteten Scharfschützengewehren wurden neue Modelle erst spät entwickelt.
  - (4) Der Standort der Unternehmung war damals auf sieben verschiedene Stellen im Haupt- und Wälzlagerwerk in Steyr verteilt. Der Maschinenpark war stark überaltert und nicht ausgelastet. Zudem bestanden erhebliche logistische Mängel und ein sehr großer Nachholbedarf bei der Qualitätssicherung.
  - (5) Es war verabsäumt worden, bereits ab 1981 durchgreifende Konzepte zu erstellen und zu verwirklichen. Zudem waren Arbeitsunterlagen auf unrealistisch hohen Absatzzahlen aufgebaut gewesen.

### Rahmenbedingungen

- 6.1 Im März 1988 erteilte die Steyr–Daimler–Puch AG eine Gesellschafteranweisung, derzufolge sich der Geschäftsführer bei allen wesentlichen Entscheidungen an die Konzernmutter zu wenden hatte. Die Geschäftsführung/der Vorstand behandelten in der Folge strategische Zielvorstellungen in Klausuren. Diese beschränkten sich aber meistens auf Maßnahmen aus einer Abwehrhaltung. Eine schriftliche Festschreibung der Unternehmungspolitik gab es nicht.
- 6.2 Nach Ansicht des RH sind wegen der viel schwerwiegenderen Probleme in anderen Konzerngesellschaften und –bereichen die Probleme der Steyr Mannlicher AG nicht mit dem notwendigen Nachdruck behandelt worden. Vor allem vermißte der RH ein Unternehmungskonzept. Für weitreichende Entscheidungen ermangelte es der personellen und finanziellen Möglichkeiten.
- 7.1 Die Geschäftstätigkeit der Steyr Mannlicher AG in ihrem bisherigen Kernbereich — dem Markt für Militärwaffen — fand unter Bedingungen statt, die die Festlegung von planbaren Voraussetzungen und ein daraus

hervorgehendes wirtschaftliches Handeln erheblich erschweren. Aufgrund der Marktgegebenheiten war der Unternehmung ein Großteil des Exportmarktes nicht zugänglich. Ihre Bedeutung auf dem Weltmarkt war dementsprechend verschwindend gering. Im Inland war seit einiger Zeit die Marktsättigung erreicht, weil der einzige bedeutende Kunde — das Bundesheer — die Beschaffung von Armeeeuniversalgewehren abgeschlossen hatte und längerfristig nicht mehr mit Käufen zu rechnen sein wird.

7.2 Nach Ansicht des RH war die Steyr Mannlicher AG auf ihren Märkten einem sehr großen wirtschaftlichen und politischen Risiko ausgesetzt. Ihre Direktverkäufe von Waffen werden grundsätzlich kaum ihren Charakter als Spot-Geschäfte verlieren. Der gewählte Weg des Ausweichens auf Lizenzvergaben und Kooperationspartner erschien dem RH zwar gangbar, die Entwicklung eines nachhaltig gesicherte Erträge abwerfenden Geschäftszweiges war aber in weite Ferne gerückt.

7.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei es ein erklärtes Marketingziel gewesen, im Bereich der Militärwaffen verstärkt in den Industrieländern und Westeuropa Abnehmer zu finden. Die NATO sei in diese Überlegungen eingeschlossen worden. Insbesondere hätte diese für die sogenannten peripheren NATO-Länder gegolten, die über keine oder nur über eine veraltete eigene Waffenproduktion verfügen; diese Länder hätten einen aktuellen Umrüstungsbedarf und verfügten über die erforderlichen Geldmittel. Derzeit bearbeitete Projekte bestätigten die Richtigkeit der Vorgehensweise.*

*Das Ausweichen auf Lizenzvergaben und Kooperationen sei grundsätzlich stets ergänzend und nicht alternativ zu Direktverkäufen gedacht gewesen, und zwar für jene Märkte, die aus den verschiedensten Überlegungen eine Fertigung von Waffen im eigenen Land durchführen wollten. Eine Alternative zur Nichtvergabe von Lizenzen stelle nur den Verzicht auf einen potentiellen Markt und damit eine langfristige Überlassung des Marktes an den Wettbewerb dar.*

8. Wegen der Sensibilisierung der Öffentlichkeit im Zusammenhang mit österreichischen Unternehmungen, die Militärgüter und Waffen fertigen, ging die Steyr Mannlicher AG bei der Wahl ihrer Vertragspartner und Abnehmerländer besonders behutsam vor.

9.1 Der EU-Beitritt Österreichs wird für eine selbständige österreichische Rüstungsindustrie neue Voraussetzungen schaffen.

9.2 Neben den Ausrichtungen an EU-Standards wäre die Abstimmung auf ein einheitliches europäisches Sicherheitssystem als Planungsmöglichkeit in die strategischen Überlegungen einzubinden.

9.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei der Beitritt Österreichs zur EU für den Bereich der Militärwaffen nicht negativ. Schwierigkeiten erwarte er vielmehr im Bereich der zivilen Waffen, weil in vielen EU-Ländern der Besitz und die Verwendung von zivilen Waffen strenger geregelt sei als in Österreich. Die in Aussicht stehenden EU-Richtlinien sähen jedenfalls noch strengere Bestimmungen vor.*



## Militärwaffen

10. Die Produktion von militärischen Handfeuerwaffen war lange ein Kernbereich der Unternehmung. In den letzten Jahren waren die Absätze aber ständig rückläufig. Lieferungen des Armeeeuniversalgewehrs an das Bundesheer im Jahre 1989 liefen aus, und im Militärbereich wurde international die Abhängigkeit von ausländischen Unternehmungen verringert. Die überprüfte Unternehmung konnte die Auslastung ihrer Produktion nur verhältnismäßig kurzfristig und auch nur teilweise absichern. Bei der Vielzahl der am Markt auftretenden Mitbewerber war dies aber mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden.

Die internationale politische Lage trug zu einer Verschärfung der Absatzschwierigkeiten bei. Für manche Aufträge konnten Ausfuhrgenehmigungen nicht oder erst verspätet erlangt werden oder dieselben wurden zurückgezogen. Das Qualitätssicherungssystem der Unternehmung war weit davon entfernt, die Ansprüche von potentiellen Kunden zu erfüllen und war aus diesem Grund nicht absatzfördernd.

- 11.1 In zwei Ländern konnte die Unternehmung Lizenzverträge abschließen und dadurch einen Teil der entfallenen Umsätze durch Lieferung von Teilen und Komponenten wieder wettmachen. Von 1989 bis 1991 verzeichnete sie aus diesen beiden Verträgen Umsätze in Höhe von 237 Mill. S. Die Ergebnisse daraus waren allerdings niedriger als bei der Lieferung vollständiger Waffen.

Ein bereits anlässlich der Gebarungsüberprüfung 1987/88 behandeltes Auslandsentwicklungsprojekt wurde 1990 mit einem geringen finanziellen Verlust, aber mit technisch vorteilhaften Erkenntnissen für die Unternehmung abgeschlossen.

Die Unternehmung erzielte jeweils kleinere Erfolge auf dem Markt für Waffen für den Polizei- und paramilitärischen Einsatz mit verschiedenen Varianten des Armeeeuniversalgewehrs.

Ein Großauftrag für das Scharfschützengewehr konnte ab Juni 1992 die Auslastung der Unternehmung verbessern. Dieser Auftrag war jedoch aus einem dringenden Bedarf des Abnehmers zu erklären. Eine eigenständige Entwicklung war weiter bis zur Einführung einer neuen Jagdgewehrreihe hintangestellt worden.

- 11.2 Obwohl der Unternehmung einige Erfolge zur Absicherung ihres Standortes gelungen sind, war nach Ansicht des RH eine grundlegende Kapazitätsauslastung langfristig nicht absehbar. Somit blieben grundsätzliche Entscheidungen, wie die Auslegung des Fertigungsbereiches und der Fertigungstiefe oder über ein Entwicklungskonzept, weiter offen.
- 12.1 Der Vorstand der Unternehmung setzte sich Mitte 1991 das Ziel, ein allgemeines Strategiekonzept für die nächsten fünf bis zehn Jahre zu erstellen. Abgesehen von einem mittelfristigen Geschäftsplan, der schon aus dem Jahr 1990 stammte, waren aber bis zum Ende der örtlichen Einschau durch den RH keine Unterlagen verfügbar. Die Unternehmung setzte sich aber verschiedene Entwicklungsschwerpunkte.

- 12.2 Der RH begrüßte diese grundsätzlich richtigen Ansätze, vermißte aber den nötigen Nachdruck bei der Verwirklichung.
- 12.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei im Oktober 1993 ein mittelfristiges Unternehmungskonzept erstellt worden.*

## Jagd Waffen

13. Die Jagdrepetierer, eine Entwicklung aus dem Jahre 1964, waren eine Produktgruppe mit hohem Qualitätsprofil, welche auf einem verhältnismäßig beschränkten Markt im Mittel- bzw Hochpreissektor (vor allem in Mittel- und Westeuropa) den Kundenanforderungen entsprach. Die beiden Hauptvarianten wurden in zahlreichen weiteren Varianten und Typen angeboten. Dies stellte an die Fertigung außergewöhnlich hohe Anforderungen. Wegen der Verschiedenheit vieler Einzelteile entstanden Lagerprobleme, zu kleine Losgrößen, Einplanungsschwierigkeiten und eine Reihe weiterer Unwirtschaftlichkeiten im Fertigungsprozeß. Der Bereich war 1992 erstmals negativ; die Unternehmung erachtete eine Wertanalyse für dringend nötig. Die absetzbaren Stückzahlen waren in letzter Zeit gesunken und der Produktlebenszyklus, schon einmal durch Modellpflege verlängert, neigte sich seit langem dem Ende zu.

- 14.1 Der Vorstand der Unternehmung begann, die Entwicklung einer neuen Jagdwaffengeneration beim Repetierer in die Wege zu leiten. Er erteilte weiters den Auftrag zu einem Entwicklungsprojekt für ein Niedrigpreismodell. Außerdem stellte er aber auch Überlegungen zu Kooperationen oder Beteiligungen hinsichtlich anderer bestehender Jagdwaffentypen an. Die beiden letzterwähnten Vorhaben waren aber noch wenig fortgeschritten.

Um die Probleme der Varianten- und Typenvielfalt in den Griff zu bekommen, überlegte die Unternehmung die Einführung eines Baukastensystems für die neue Produktreihe.

- 14.2 Der RH beanstandete das Fehlen eines klar ausformulierten Konzeptes. Vor allem die Entwicklungsversäumnisse waren ein entscheidender Nachteil. Mangels der erforderlichen Infrastruktur im personellen, technischen und Vertriebsbereich und wegen der nicht gelösten Probleme der teuren Fertigung bezweifelte der RH die Erfolgchancen der verschiedenen gleichzeitig eingeschlagenen Wege.

- 14.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei in der Zwischenzeit für die Nachfolgeneration der Jagdrepetierer ein ausformuliertes Konzept erstellt worden.*

- 15.1 Für eine Verbreiterung der Produktpalette untersuchte die Unternehmung die Möglichkeit, auch in die Kipplaufwaffenerzeugung einzusteigen, wofür ihr aber die Managementkapazität fehlte.

- 15.2 Der RH erachtete diese Überlegungen zwar als grundsätzlich interessante Variante, unter den derzeitigen Bedingungen aber als nicht ohne erhebliches Risiko durchführbar.

- 15.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei im Dezember 1993 nunmehr mit einer mehrheitlichen Beteiligung an einem Kippaufwaffenerzeuger, der über einen auf dem Markt eingeführten Markennamen verfügte, eine Risikominimierung gelungen. Schritte zur Einrichtung entsprechender Managementkapazitäten seien eingeleitet worden.*
- Sportwaffen
- 16.1 Die Sportwaffen der Unternehmung hatten sich vor allem aufgrund der guten sportlichen Leistungen, die mit der CO<sub>2</sub>-Pistole erzielt wurden, auf dem Markt durchgesetzt. Von der Erreichung der Gewinnschwelle waren sie nach wie vor weit entfernt. 1992 wurden die geplanten Absatzzahlen weiter kräftig unterschritten.
- 16.2 Nach Ansicht des RH trugen die Erfolge der Sportwaffen zum guten Ruf der Unternehmung bei und konnten auch den Absatz der übrigen Produkte fördern. Trotzdem war eine weitere Absatzsteigerung für einen wirtschaftlichen Erfolg unerlässlich. Der RH empfahl der Unternehmung, grundsätzliche Entscheidungsalternativen festzulegen.
- 16.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei 1991 entschieden worden, den Sportwaffenbereich zu vergrößern. Mit der Entwicklung eines neuen Typs, welcher 1994 in Serie gehen soll, sehe die Unternehmungsstrategie eine Verdoppelung des Umsatzes im Bereich der Sportwaffen vor.*
- 16.4 Der RH sah seine Kritik an den fehlenden Alternativen bestätigt.
- Absatz- und Marktpolitik
- 17.1 Die Unternehmung überlegte in Ergänzung und zur Verfeinerung ihrer bestehenden Vertriebsstruktur die Errichtung einer Vertriebs- und Handelsgesellschaft unter Einbindung von fremder Handelsware.
- 17.2 Der RH begrüßte diese Absichten, bemängelte aber das Fehlen von konkreten Konzepten und damit zusammenhängenden Entscheidungsunterlagen.
- 18.1 Die vom RH 1987/88 empfohlene Einrichtung einer Marketingabteilung war nicht verwirklicht worden. Der Vorstand beabsichtigte, eine Nachwuchskraft hierfür ausbilden zu lassen. Fallweise Untersuchungen für die Unternehmung wurden durch den Steyr-Daimler-Puch-Konzern ausgeführt.
- 18.2 Der RH bemängelte, daß vorläufig diese Funktion nicht ausreichend erfüllt wurde. Nach seiner Ansicht wäre es neben den grundlegenden Aufgaben des Marketings dringend notwendig, vor allem eine Schaltstelle zwischen Vertriebsorganisation, Entwicklung und der daran anschließenden Fertigung zu schaffen. Eine daraus herrührende Straffung und Gliederung von Fertigung, Produkten und Märkten könnte Rationalisierungsmöglichkeiten offenlegen.
- 18.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes hätte die Marketingabteilung mangels noch nicht ausreichend qualifizierter Kräfte bis Ende 1992 nur vorläufig besetzt werden können. Die Besetzung der Stelle und eine grundlegende Straffung der Verkaufsorganisation sei 1993 erfolgt.*

Forschung und  
Entwicklung

19. Eine eigene Hauptabteilung der Unternehmung beschäftigte sich mit einem (nunmehr beendeten) Forschungsprojekt, mit produktbezogenen Vorentwicklungen und Produktentwicklungen. Der Hauptabteilungsleiter war gleichzeitig gewerberechtlicher Geschäftsführer.
- 20.1 Die Entwicklung der Unternehmung verfügte über kein Kapazitätsplanungs- und -steuerungsinstrument, wodurch die Abwicklung von Projekten unterschiedlicher Dringlichkeit gegenseitig gestört war. Als Folge der unzureichenden Projektsteuerung war die Markteinführung neuer Produkte meist behindert und verzögert.
- 20.2 Der RH kritisierte die fehlenden Planungsinstrumente und die erheblichen Überschreitungen der Entwicklungsziele.
- 20.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes habe er mittlerweile eine Stelle für Projektkontrolle und -verfolgung geschaffen. Überdies verfüge die Entwicklung nunmehr über Instrumente zur Kapazitätsplanung und -steuerung.*
- 21.1 Die Unternehmung sammelte ihre Entwicklungskosten auf produktbezogenen Konten, die im gesamten überprüften Zeitraum eine starke Unterdeckung aufwiesen. Besonders hoch war diese 1990 und 1991. Mit Jahresbeginn 1992 straffte die Unternehmung ihre Entwicklungsprojekte.
- 21.2 Der RH bemängelte, daß die Geschäftsführung trotz seiner Kritik 1987/88 erst sehr spät, nämlich Anfang 1992, Maßnahmen eingeleitet und fortgesetzt hatte.
- 22.1 Die Unternehmung beschäftigte sich seit zehn Jahren mit der Entwicklung eines neuen Militärwaffensystems. Trotz der bisher angefallenen erheblichen Kosten besteht eine prototypeife Waffe noch nicht.
- 22.2 Der RH beanstandete, daß die Unternehmung für ihr größtes Projekt über keine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung verfügte und es ohne Projektgenehmigung betrieben hatte. Zudem hat dieses Projekt bei anderen, kurzfristig marktwirksamen Projekten Verzögerungen bewirkt. Selbst im Falle eines positiven Projektabschlusses war ein hohes Absatzrisiko dieser Waffe zu gewärtigen.
- 23.1 Die Unternehmung entwickelte seit 1986 eine Kleinmaschinenpistole. Der zugehörige Projektauftrag wurde im 1. Vierteljahr 1990 erstellt, zu einem Zeitpunkt, an dem der größte Teil der geplanten Entwicklungskosten bereits verbraucht war. Überdies rechnete die Unternehmung Mitte 1992 mit einer erheblichen Überschreitung ihrer Gesamtprojektkosten.
- 23.2 Der RH bemängelte den verspäteten Projektantrag und bezweifelte, daß es der Unternehmung gelingen werde, bis zum Jahr 2000 die angestrebte optimistische Investitionsrendite zu erreichen.

- 24.1 Da die Vorentwicklung von Nachfolgemodellen gängiger Jagdgewehr-  
typen zu spät abgeschlossen wurde, konnte die Produktentwicklung kei-  
nesfalls dem vom Vorstand vorgesehenen Markteintritt entsprechen. Fer-  
ner wich das Produkt von seinen Entwicklungszielen so weit ab, daß ein  
geplanter Kostenvorteil weitgehend verlorenging.
- 24.2 Der RH wies auf die verlorengegangenen Wettbewerbsvorteile hin.
- 25.1 Die Unternehmung hatte eine international erfolgreiche Sportwaffenreihe  
entwickelt, deren Ergänzung sie für 1991 plante. Der nicht zeitgerechte  
Abschluß dieser Erweiterung war Hauptursache für das 1991 verfehlt  
Spartenziel.
- 25.2 Der RH bemängelte den Teilverzug in der Projektumsetzung.
- 26.1 Die Unternehmung hatte 1988 ohne vorherige Marktuntersuchung eine  
wenig erfolgreiche Sportwaffe auf den Markt gebracht, weshalb sie sich  
1991 entschloß, sie durch einen neuen Typ zu ersetzen.
- 26.2 Der RH bemängelte die auch bei diesem neuen Projekt ungenügende  
Markterhebung, zumal in diesem Marktsegment starker Konkurrenz-  
druck herrschte.

## Investitionspolitik

- 27.1 Die Unternehmung bzw die frühere Sparte der Steyr–Daimler–Puch AG  
befaßte sich seit 1981 mit der Zusammenlegung ihrer Werkstätte auf ei-  
ner gemeinsamen Produktionsfläche, um erhebliche Einsparungsmöglich-  
keiten freizulegen. Die wichtigsten, mit weiteren Maßnahmen in ein —  
gefördertes — Unternehmungskonzept übernommenen Investitionen  
blieben aber auf ein Mindestmaß beschränkt.
- 27.2 Der RH vermißte eine stetige, auf einem langfristigen Grundkonzept  
aufbauende Investitionspolitik. Er bemängelte, daß die Fehlentwicklun-  
gen und Unterlassungen in anderen Sparten der Steyr–Daimler–Puch AG  
die Unternehmung stark beeinträchtigt hatten.
- 28.1 Im Jahre 1988 mußte die Steyr–Daimler–Puch AG im Zuge der Verkaufs-  
absicht der Sparte Nutzfahrzeuge eine rasche Entflechtung des Hauptwerkes  
einleiten. Zunächst plante die überprüfte Unternehmung für die Übersied-  
lung einen Aufwand von 54 Mill S. Obwohl der Vorstand der Steyr–Daim-  
ler–Puch AG dafür Ende 1989 60 Mill S genehmigt hatte, rechnete die  
Unternehmung bereits Mitte 1990 mit mehr als 90 Mill S. Letztlich wur-  
den Mitte 1992 Gesamtprojektkosten — ohne ADV–Investition — in  
Höhe von 101 Mill S ermittelt, was gegenüber dem genehmigten Aus-  
gangsprojekt eine Überschreitung von 68 % bedeutete.
- 28.2 Der RH bemängelte, daß — trotz der langen Vorplanungsphase — der  
der Übersiedlung vorzulagernde Entscheidungsprozeß gefehlt hatte, wo-  
durch es letztlich zu schwerwiegenden Überschreitungen des Investiti-  
onsbudgets kam. Der RH vermißte weiters ein modernes Produktions-  
und Logistikkonzept, weshalb die Unternehmung erst nach der Über-

siedlung begann, vorhandene Einsparungsmöglichkeiten zu nutzen. Letztlich war der Übersiedlungsaufwand der Unternehmung nahezu so hoch wie die Kosten eines Hallenneubaus, ohne daß die Unternehmung über die Vorteile einer optimal gestalteten Fertigung verfügt hätte.

- 28.3 *Der Vorstand begründete den Verzicht auf Produktions- und Logistikkonzepte mit Terminknappheit und mangelnden Ressourcen.*

## Finanzwirtschaft

### Überblick

- 29.1 Die Bilanzsumme der Unternehmung stieg stetig von 219 Mill S (1988) auf 256 Mill S (1992). Bedingt durch die zunehmende Investitionstätigkeit erhöhte sich der Anteil des Anlagevermögens, der 1990 bereits auf 21 % gesunken war, 1992 wieder auf 26 % (55 Mill S).

Ursache dafür war, daß im wesentlichen bis 1990 notwendige Investitions- und Strukturentscheidungen für die Unternehmung aufgrund der vorrangigen Frage der wirtschaftlichen Lage anderer Bereiche des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns in Steyr hintangestellt worden waren. Erst nach der ziemlich kurzfristigen Standortentscheidung im Oktober/Dezember 1989 mußte nun unter erheblichem Zeitdruck eine Reihe von Investitionen nachgeholt werden. Da ein bedeutender Teil der Investitionen, nämlich alle Liegenschaften samt Gebäuden, im Eigentum der Muttergesellschaft Steyr-Daimler-Puch AG stand, schien dieser in der Bilanz der überprüften Unternehmung nicht auf.

- 29.2 Der RH vermerkte kritisch, daß große bilanzielle Schwankungen der Investitionstätigkeit für die Unternehmung eine ganze Reihe von Problemen mit sich brachten. Wäre die Unternehmung nicht in den Konzern eingebunden gewesen, hätte sie mit erheblichen Nachteilen auf dem Kapitalmarkt zu rechnen gehabt. Überdies war die Belastung der Unternehmung aus den Mietzahlungen an die Steyr-Daimler-Puch AG vorerst gering, so daß sich das Ergebnis besser darstellte, als es bei Miete auf dem freien Markt ausgefallen wäre.

Der Empfehlung des RH im Vorbericht, die Standortfrage verbunden mit einer umfassenden technischen Erneuerung der Fertigung vordringlich zu lösen, hatte die Steyr-Daimler-Puch AG damals mit dem Hinweis auf die Höhe der damit verbundenen Investitionen und dem damit verbundenen Risiko entgegnet.

Nunmehr brachten Finanzierungserfordernisse und erhöhte Abschreibungsraten sowie die starken Schwankungen für die Unternehmung mit ihrer kritischen Marktlage, neben einer weiteren Risikoerhöhung eine erhebliche Einschränkung des eigenen Gestaltungsspielraumes mit sich.

### Vermögen

- 30.1 Das Sachumlaufvermögen war absolut gestiegen und erreichte 97 Mill S (1992). Die Unternehmung begründete dies damit, daß sie 1991 teilweise auf Vorrat produzierte, um den durch die Übersiedlung verursachten Produktionsstillstand aufzufangen. In der Folge gelang es aber nicht, diese Bestände wieder im unbedingt erforderlichen Ausmaß abzubauen.

- 30.2 Nach Ansicht des RH waren für die Vorräteproblematik der Unternehmung erhebliche Mängel bei Produktions- und Absatzplanungen sowie das Fehlen eines geeigneten Steuerungsinstrumentariums ausschlaggebend. Entsprechend der Umschlagshäufigkeit kam es auch zu sehr hohen pauschalen Abwertungen.
- 31.1 Das Finanzumlaufvermögen der Unternehmung von 93 Mill S (1992) umfaßte zum größten Teil Liefer-/Leistungsforderungen mit 71 Mill S. Das Debitorenziel sank zwar von 1989 auf 1991, verschlechterte sich aber wieder 1992. Die Forderungen stammten zum großen Teil aus Kooperations-, Lizenz- und Know-how-Abkommen, richteten sich aber auch gegen Vertriebs- bzw Verkaufsabwicklungspartner.
- 31.2 Der RH empfahl, in Zukunft vermehrt auf die Entwicklung der Forderungen und des damit zusammenhängenden Debitorenziels zu achten.

## Kapital

- 32.1 Der Anteil des Eigenkapitals der Unternehmung verringerte sich von 33 % der Bilanzsumme (1988) bzw 71 Mill S auf 26 % (1992) bzw 67 Mill S. Der Grund waren Abschreibungen, die eine Reserve aus früheren Förderungen aufzehrten. Aufgrund eines Organschaftsvertrages war die Unternehmung zur Ablieferung ihres Ergebnisses an die Steyr-Daimler-Puch AG verpflichtet.

Die dementsprechende Erhöhung des Fremdkapitals finanzierte die Unternehmung anfänglich langfristig, seit 1991 aber vermehrt kurzfristig. Dies war vor allem auf die starke Rolle des Konzernclearings der Steyr-Daimler-Puch AG zurückzuführen. Der Anteil der Konzernverbindlichkeiten stieg von anfänglich 10 % auf 41 % (1992).

Die Deckung des Anlagevermögens durch langfristiges Kapital war durch alle Jahre des überprüften Zeitraumes gegeben.

- 32.2 Der RH beurteilte die Entwicklung der Eigenkapitalbasis der Unternehmung als bedenklich. Durch den Substanzverzehr der geförderten Investitionen wird auch in Zukunft mit einer weiteren Verringerung zu rechnen sein.

Wäre die Unternehmung nicht in den Steyr-Daimler-Puch-Konzern eingegliedert, wären — abgesehen von dem Ersatz des Konzernclearings im kurzfristigen Bereich — auch Finanzierungsmaßnahmen zur Beschaffung langfristigen Kapitals notwendig.

33. Das Sozialkapital der Unternehmung entwickelte sich gleichmäßig und lag 1992 bei 23 Mill S. Ein Abfall von 1988 auf 1989 war auf die Kündigung der freiwilligen Pensionszusage zurückzuführen.
34. Die Rückstellungen der Unternehmung stiegen im Jahr 1989 im Vergleich zum Vorjahr fast auf das Dreifache (46 Mill S). Grund waren vor allem Vorsorgen für Belastungen aus dem zum Bilanzzeitpunkt bereits bekannten Übersiedlungsprojekt. In den Folgejahren waren Rückstellungen im Personalbereich und solche für drohende Verluste im Zusammenhang

mit Beschaffungsverträgen und Entwicklungsprojekten für den weiterhin verhältnismäßig hohen Stand (1992: 35 Mill S) verantwortlich.

- 35.1 Der im Vergleich zu den Liefer-/Leistungsforderungen niedrige Stand an Lieferverbindlichkeiten war auch darauf zurückzuführen, daß die Unternehmung ihre Beschaffungen teilweise über die Steyr-Daimler-Puch AG finanzierte und so dementsprechende Anteile der Konzernverbindlichkeiten diesem Bereich zuzuordnen waren. In Summe erreichten diese Fremdmittel 15 Mill S (1992).
- 35.2 Der RH vermerkte kritisch, daß die Unternehmung ihre Verbindlichkeiten kurzfristig zu begleichen hatte, den Kunden jedoch längere Zahlungsziele gewährte.

#### Umsätze und Ergebnisse

- 36.1 Die Umsätze der Unternehmung stiegen stetig von 309 Mill S (1988) auf 361 Mill S (1992). Dabei waren aber innerhalb der einzelnen Kategorien stark unterschiedliche Entwicklungen festzustellen.

Bei den Militärwaffen war beim Armeeeuniversalgewehr ein krasser Einbruch erfolgt. Statt beinahe der Hälfte des Gesamtumsatzes machte dessen Anteil nur mehr 7 % aus. Der Unternehmung gelang es zwar, durch Lieferung von Komponenten- sowie Engineeringleistungen für Militärwaffen einen Teil dieses Ausfalles wettzumachen, sie war aber von den ehemals erreichten Werten weit entfernt. Dagegen gelang es ihr 1992, durch den Scharfschützengewehr-Auftrag ihre Umsätze mit diesem Produkt erheblich auszuweiten. Dies verhinderte zwar einen jähen Umsatzausfall in diesem Jahr, aufgrund des Spotcharakters dieses Geschäftes bedeutete dies aber keinesfalls eine nachhaltige Absicherung der Geschäftstätigkeit der Unternehmung.

Die Jagdwaffen, welche etwa ein Viertel zum Gesamtumsatz der Unternehmung beitrugen, verzeichneten 1992 einen Rückgang.

Die Sportwaffen erreichten erstmals 1990 erwähnenswerte Umsatzanteile und stiegen 1992 bis auf 7 % des Gesamtumsatzes. Eine auf eigenen Füßen stehende Produktparte konnte die Unternehmung damit aber nicht aufbauen.

Begleitet von Abnahmen auch bei Lohnarbeiten — durch den Verlust von Zulieferungen an andere Konzernunternehmungen der Steyr-Daimler-Puch AG — sanken die Geschäfte mit Handelswaren von 1991 auf 1992 um mehr als die Hälfte.

- 36.2 Der RH sah in dieser Entwicklung eine Bestätigung seiner Aussagen aus seinem Vorbericht 1987/88. Bei stark exponierten und schrumpfenden Märkten war es der Unternehmung seither nicht gelungen, wieder Umsatzträger zu errichten, die eine Grundlage für eine gesicherte Unternehmungstätigkeit geliefert hätten.
- 37.1 Die Entwicklung der Umsatzherstellkosten ließ gewisse Rationalisierungseffekte im Zuge der Übersiedlung und weiterer Einsparungen beim Produktionsprozeß erkennen. Die Verkaufs- und Verwaltungskosten der



Unternehmung, berechnet gemäß dem im Steyr–Daimler–Puch–Konzern angewandten Verfahren, blieben gleich; eine von der Unternehmung nach anderen Gesichtspunkten erstellte Analyse dieser Kostenblöcke zeigte ein ständiges Ansteigen, welches sich auch 1993 fortsetzen wird.

- 37.2 Wie der RH kritisch vermerkte, ließen die systembedingten Schwächen der konzernweiten Kostenrechnung keine gesicherte Erfolgsbeurteilung zu, so daß wesentliche Rationalisierungsnotwendigkeiten nicht offenbar wurden.
38. Wie eine Untersuchung der Ertragslage der Unternehmung ergab, war im Militärbereich die Ergebnisqualität des Umsatz verlierenden Armeeeinversalgewehres im Vergleich zu den dafür als Ersatz dienenden Teilen verhältnismäßig gut. Die zwangsläufig folgende Ergebnisverschlechterung konnte auch nicht durch die Ausweitung des Scharfschützengewehr–Geschäftes aufgefangen werden, bei dem es ein stark gesunkenes Vollkostenergebnis gab. Die Beiträge der Jagdwaffen zum Ergebnis blieben eher bescheiden; die Vollkostenergebnisse neuer Produktgruppen waren negativ.
39. Das operative Ergebnis der Unternehmung war mit 10 Mill S (1989) bzw 11 Mill S (1990) zwar besser als in den anderen Jahren, eine Umsatzrentabilität von 3,3 % war aber nicht zufriedenstellend. In den Folgejahren lag die Unternehmung mit 1 Mill S (1991) bis 3 Mill S (1992) knapp über dem Nullpunkt.
- 40.1 Die Unternehmung hatte Zuflüsse aus dem Cash–flow, die leicht über ihren Ergebnissen lagen und zum Großteil auf Abschreibungen sowie auf die Bildung von pauschalen Wertberichtigungen zu Liefer–/Leistungsforderungen zurückzuführen waren. Das Verhältnis des Cash–flow zum Umsatz sank von 8 % (1990) auf knapp 5 % (1992).
- 40.2 Der RH beurteilte diese Kennzahl als unbefriedigend. Er vermerkte kritisch, daß die Liquiditätszuflüsse, die im Verhältnis zum Umsatz ohnehin bescheiden blieben, durch die Mittelabfuhr an die Konzernmutter weiter geschmälert wurden.

#### Kostenrechnung

- 41.1 Die Unternehmung nutzte das im Steyr–Daimler–Puch–Konzern übliche Kostenrechnungssystem, welches der RH bereits anlässlich seiner letzten Gebarungsüberprüfung wegen seiner unzureichenden Aussagekraft und des Fehlens einer gesicherten Erfolgsbeurteilung bemängelt hatte.

An diesem Zustand hatte sich seitens des Konzerns bis zum Ende der nunmehrigen Gebarungsüberprüfung wenig verändert.

- 41.2 Der RH beanstandete, daß weiterhin kein kaufmännisches Steuerungssystem bestand, welches Entscheidungshilfen auf einer gesicherten Grundlage für eine Unternehmungspolitik im allgemeinen, sowie zur wirtschaftlichen Beurteilung von Einzelfällen im besonderen liefern konnte. Die Anwendbarkeit der Kostenrechnung für üblicherweise gesetzte Zielrichtungen war sehr schwierig bis nahezu unmöglich.

41.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei 1993 ein kaufmännisches Steuerungssystem und Berichtswesen eingeführt worden.*

42.1 Die Unternehmung war sich ihres unzureichenden Kostenrechnungssystems bewußt und bediente sich eines Konsulenten, um Anregungen für Verbesserungen zu erhalten. Einer der Orientierungspunkte war auch das bei der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH in Graz zur Anwendung kommende Kostenrechnungssystem; dieser war es nämlich schon früher gelungen, eigenständige Wege zu gehen.

42.2 Der RH bewertete den Versuch, erste Schritte zu einem neuen Kostenrechnungssystem zu setzen, für notwendig und richtig. Weitergehende Schritte in Form von analytischen Untersuchungen, Ausrichtung an wirtschaftlich begründeten Kapazitätsentscheidungen, die von der Strategie vorgegeben werden mußten sowie die Verbindung mit technischen Steuerungssystemen, die über die Logistik den Fertigungsprozeß mit seinem gesamten Umfeld optimieren mußten, wären aber unerläßlich gewesen. Die Unternehmung stand daher mangels der Grundsatzentscheidung zur Optimierung ihrer Fabriksauslegung vor der Gefahr einer weiteren Verzögerung und der Weiterschleppung der durch die gegebene Unterauslastung nicht abgedeckten Fixkosten.

## Fertigung

43.1 Die Unternehmung trennte Ende 1991 die technischen Aufgaben in Produktionsleitung und technische Dienste; gleichzeitig richtete sie im kaufmännischen Bereich eine Abteilung Logistik ein. Die aufbauorganisatorische Änderung bedeutete einen Teilschritt in Richtung ganzheitliche Fertigung und Materialwirtschaft.

43.2 Nach Auffassung des RH hätte diese Änderung der Aufbauorganisation auch ablauforganisatorische Änderungen erfordert.

43.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung sei die grundsätzliche Neugliederung 1993 abgeschlossen worden.*

44.1 Die Unternehmung hatte in ihrer Fertigung erhebliche Überkapazitäten und nahm in ihren Planannahmen nur Teilauslastung an.

44.2 Der RH beanstandete das Versäumnis der Unternehmung, im Zuge der Übersiedlung Altmaschinen abzugeben, um durch Kapazitätsanpassungen Kosteneinsparungen zu erzielen.

44.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes habe seine Investitionsstrategie die Erneuerung der Fertigungstechnologie umfaßt. Die übersiedelten Altmaschinen seien benötigt worden.*

44.4 Der RH erwiderte, die Altmaschinen seien nur gering genützt worden.

- 45.1 Der starke Wettbewerb, in dem sich die Waffenhersteller befanden und der auch künftig zunehmen wird, läßt nur jenen Unternehmungen Chancen, die mit modernen Fertigungstechnologien hochqualitative und kostengünstige Produkte anbieten. Eigene Erhebungen der überprüften Unternehmung zeigten erhebliche Einsparungsmöglichkeiten auf.
- 45.2 Der RH bemängelte, daß die Unternehmung ein leistungshemmendes Lohnsystem anwandte und nicht in der Lage war, durch entsprechende Maßnahmen, wie zB Feinplanung, Rüstzeitenoptimierung und Losgrößenanpassung, die Kapazitäten den betrieblichen Bedürfnissen anzugleichen.
- 46.1 Die Lauferzeugung war von der bisher verwirklichten Fertigungserneuerung unberührt geblieben. Die Unternehmung bemühte sich, die ältesten, etwa 50 Jahre alten Maschinen zu ersetzen. Als Folge der unzureichenden Fertigungsstruktur wies diese Werkstätte die höchsten Nacharbeitungskosten aus.
- 46.2 Der RH kritisierte die späte Behandlung der Probleme in der Lauferzeugung, was zu erheblichen Mehrkosten beitrug.
- 46.3 *Laut Mitteilung des Vorstandes sei die — geförderte — Erneuerung durch die Steyr-Daimler-Puch AG und deren Berater bestimmt worden.*
- 47.1 Im Zuge der qualitätsverbessernden Maßnahmen 1991 und 1992 gelang es der Unternehmung zwar, die Kosten zur Qualitätssicherung zu senken, insgesamt waren sie jedoch außerordentlich hoch.
- 47.2 Der RH kritisierte die verspätete Erneuerung des Qualitätssystems.
- 47.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes seien die durchschnittlichen Obergrenzen für Ausschub und Nacharbeit der deutschen Automobilindustrie höher.*
- 47.4 Der RH erwiderte, die Fertigung der Automobilindustrie sei weit vielschichtiger.

## Zusammenfassung

48. Der RH sah sich zu nachstehenden zusammenfassenden Empfehlungen veranlaßt:
- (1) Die Absicherung des Umsatzes der Unternehmung bei ihren traditionellen Produkten wird verstärkter Anstrengungen des Managements bedürfen. Die Einbindung des nunmehr erworbenen Kipplaufwaffenerzeugers in das Produktprogramm der Unternehmung wird erhebliche Anforderungen an Marktbearbeitung, Fertigungsstruktur und Qualitätswesen stellen.
- (2) Der nunmehr eingeschlagene Weg bei der neuen Fabriksauslegung in Steyr wird durch Einsparungen und Verfahrensvereinfachungen weiter zu verfolgen sein.
- (3) Die dringend notwendige Abstimmung zwischen Marketing, Entwicklung und Produktion ist vorzunehmen.

## Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG, Wien

### Kurzfassung

Die Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG war in ihrem Kernbereich — der Panzerherzeugung — wegen der teilweise von außen vorgegebenen Rahmenbedingungen, der Marktgegebenheiten sowie eines kapitalintensiven und sehr langfristigen Produktzyklusses einem sehr hohen Risiko ausgesetzt. Die Unternehmung hat durch Ausweichstrategien ihren Weiterbestand gesichert und dadurch auch Beiträge für den dringend notwendigen Kapitalbedarf des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns geleistet. Die jüngsten Entwicklungen nach dem Ende der Einschau des RH deuten auf die erhöhte Wahrscheinlichkeit einer mittelfristig besseren Kapazitätsauslastung sowie einer Umsatz- und Ergebnisverbesserung hin.

	1989	1990	1991	1992
	in Mill S			
Umsatz	936	1 113	2 188	946 *)
Ordentliches Unternehmungsergebnis	+ 28	+ 27	+ 44	- 2
Jahresergebnis	+ 64	+ 32	+ 106	+ 40
Bilanzgewinn/Bilanzverlust (Reingewinn/Reinverlust)	+ 64	+ 32	+ 108	+ 43
	Anzahl zum Jahresende			
Mitarbeiter	132	126	129	139

\*) Im Jahr 1993 stieg der Umsatz wieder auf 1 244 Mill S

### Allgemeines

1. Die Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG ist eine Tochtergesellschaft der Steyr-Daimler-Puch AG. Der RH hat die Vorgängersparte bzw die daraus hervorgegangene Gesellschaft bereits 1988 im Rahmen der Gebärungsüberprüfung der Steyr-Daimler-Puch AG behandelt. Die nunmehrige Überprüfung umfaßte die Jahre 1989 bis 1991, schloß jedoch in einigen Bereichen bzw soweit es der Zusammenhang erforderte, die Gebärung vorangegangener Jahre und die laufende Gebärung ein.

Der Geschäftsgegenstand umfaßte ursprünglich noch sämtliche Zivil- und Militärsparte der damaligen Werke Wien-Simmering der Steyr-Daimler-Puch AG. Gegenstand dieser Überprüfung war jedoch ausschließlich der verbliebene Militärbereich am Standort Wien-Simmering, nach der Ausgliederung der zivilen Sparten Mitte 1988. Der Verkauf der Sparte Bus fand Niederschlag im Berichtsteil über die Steyr-Daimler-Puch AG, die Reste der zivilen Sparten im Berichtsteil über die Steyr Maschinenbau GesmbH.

**Prüfungs-  
gegenstand**

2. Der RH legte bei dieser Prüfung den Schwerpunkt auf die Weiterführung der unternehmungspolitischen Grundlinien der Gesellschaft und die Verwirklichung der im Vorbericht ausgesprochenen Empfehlungen.

**Rechtsverhältnisse  
und Gesellschafts-  
organe**

3. Die Unternehmung bestand seit Ende 1986 als GesmbH. Die Umwandlung in eine AG erfolgte Mitte 1991. Das Stamm- bzw Grundkapital belief sich jeweils auf 100 Mill S. Alleingesellschafter war jeweils die Steyr-Daimler-Puch AG.
4. Der Aufsichtsrat der Unternehmung umfaßte drei von der General-/Hauptversammlung bestellte Mitglieder. Sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrates stellte die Steyr-Daimler-Puch AG.
- 5.1 Die Geschäftsführung wurde bis Mitte 1988 vom Vorstandsvorsitzenden gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied der Steyr-Daimler-Puch AG wahrgenommen. Danach wurde ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Steyr-Daimler-Puch AG und zwischenzeitiger Generalbevollmächtigter für den Militärbereich Alleingeschäftsführer. Mitte 1989 wurden ihm zwei ehemalige Prokuristen der Gesellschaft zur Seite gestellt.
- 5.2 Der RH erachtete aus grundsätzlichen Erwägungen die Anzahl der Vorstandsmitglieder als zu hoch, obwohl er deren fachliche Eignung nicht bezweifelte. Er anerkannte die Vorteile am sensiblen Waffenmarkt aus der Vertretungsbefugnis nach außen, insbesondere hinsichtlich der bestehenden und zusätzlich angestrebten Kooperationen, bei welchen die Unternehmung die logistische Koordination wahrzunehmen hatte bzw übernehmen möchte. Gemessen am kleinen produktiven Bereich und an der Höhe der Belegschaft der Unternehmung erschien ihm aber eine sparsamere Vorgangsweise angebracht.
- 5.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei ein Dreiervorstand wegen der ab 1994 erfolgten Zusammenlegung mit der Steyr Maschinenbau GesmbH und der damit zusammenhängenden Verdoppelung des Personalstandes sachlich begründet.*

**Unternehmungspolitik****Rahmenbedingungen**

6. Die Geschäftstätigkeit der Unternehmung wurde sehr stark durch das Kriegsmaterialgesetz bestimmt.
- 7.1 Die österreichische Verteidigungspolitik und etwaige sich daraus ableitende Beschaffungen waren für die Unternehmung insoweit von entscheidender Bedeutung, als das Österreichische Bundesheer ihr ausschlaggebender Inlandskunde war. Gleichzeitig verminderten sich die Absatzchancen von Produkten, welche das Bundesheer nicht kaufte, von vornherein auch im Ausland entscheidend.

Die europäische Entwicklung hat eine umfassende Änderung der verteidigungspolitischen Zielsetzungen notwendig gemacht. Die daraus herrührende Bundesheerreform und ein neues Verteidigungskonzept waren noch im Anfangsstadium und boten somit noch keine schlüssigen Hinweise auf benötigte Produkte und Instandsetzungen.

- 7.2 Wie der RH vermerkte, war es der Unternehmung nicht möglich, für einen Projektzeitraum in einer Größenordnung von 15 bis 20 Jahren vertragliche Grundlagen zu schaffen; derartige Vereinbarungen wären aber schon vor Aufnahme der Entwicklung bis zum endgültigen Abschluß der Auslieferung dringend erforderlich.

Der RH anerkannte aber, daß die Unternehmung in Zusammenarbeit mit einer ihrer Interessenvertretungen einen Vorstoß zur Lösung dieser Problemstellung unternommen hatte.

- 8.1 Der heranstehende EU-Beitritt Österreichs schafft für die österreichische Rüstungspolitik wesentliche neue Voraussetzungen.
- 8.2 Nach Auffassung des RH könnten für eine selbständige österreichische Rüstungsindustrie schwerwiegende Probleme entstehen. Die Ausrichtungen an EU-Standards oder eine etwaige Errichtung eines neuen europäischen Sicherheitssystems müßten im voraus als mögliche Alternativen eingeplant werden.

- 9.1 Die Auslandsmärkte der Unternehmung bargen zum Großteil ein hohes Risiko hinsichtlich Erteilung bzw Entzug der Exportgenehmigung nach dem Kriegsmaterialgesetz. Da das Ausbrechen politischer Krisen schwierig vorherzusehen war, mußte die Unternehmung damit rechnen, daß langjährig vorbereitete Projekte und bereits getätigte Akquisitionsaufwendungen von einem Tag auf den anderen als verloren betrachtet werden mußten. Dies war auch der Fall bei Projekten mit einem mehr oder weniger großen Konkretisierungsgrad.

Der Eintritt in internationale Märkte war für die Unternehmung überwiegend nur mit Hilfe von gewichtigen ausländischen Geschäftspartnern und teilweise beträchtlichen finanziellen Aufwendungen erreichbar.

- 9.2 Wie der RH vermerkte, war die Unternehmung auf diesen Märkten einem erheblichen politischen und finanziellen Risiko ausgesetzt. Da derartige Geschäfte lediglich Spot-Charakter aufweisen konnten, war die Entwicklung eines nachhaltig gesicherten ertragreichen Geschäftszweiges kaum zu erwarten.
- 9.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte sie bereits frühzeitig eine grundsätzliche Erweiterung ihrer Absatzpolitik vorgenommen. Sie habe primär OECD-Märkte als zusätzliche Zielmärkte definiert, wo die aufgezeigte Problematik nicht oder nur im geringen Umfang bestehe. Nach Ansicht des Vorstandes sei sie heute insbesondere mit ihren neuen Produktlinien europareif und liege aufgrund einer vorausschauenden Produkt- und Marktpolitik im Spitzenfeld des OECD-Mitbewerbs.*

Ausgangslage

10. Die Unternehmung sah sich 1988/89 äußerst ungünstigen Voraussetzungen gegenüber, um die Sparte Panzerfahrzeuge mit vertretbarem Risiko wirtschaftlich weiterzuführen.

Wie der RH bereits damals im Prüfungsergebnis betreffend die Steyr-Daimler-Puch AG festgestellt hatte, waren dafür nicht nur interne Gründe maßgeblich gewesen, sondern auch von der Unternehmung nicht beeinflussbare Umstände. Hiezu traten die im damaligen Bericht genannten Schwachstellen der Unternehmung.

11. Trotzdem hatte lange Zeit die Abhängigkeit der Werke Wien-Simmering mit ihren übrigen zivilen Sparten von einem gutgehenden Panzergeschäft dazu beigetragen, daß diese Sparte von der Steyr-Daimler-Puch AG weitergeführt worden war. Ausgangspunkt war dabei die geplante Umstrukturierung der Werke Wien in eine zukunftssichere Einheit auf der Grundlage einer nachhaltigen Eigenleistung durch das Panzergeschäft.

Der RH hatte 1988 die Weiterführung der Panzererzeugung als problematisch beurteilt, weil die vorhandenen Produktionskapazitäten bei weitem zu groß erschienen, um allein den Inlandsbedarf abzudecken, und langfristige Exportmöglichkeiten als unwahrscheinlich und sehr riskant beurteilt werden mußten.

Unternehmensentwicklung ab Mitte 1988

Allgemeines

- 12.1 Panzerfahrzeuge sind wegen ihres sehr langfristigen Produktzyklus, wenn kein gesicherter Absatz unmittelbar an die Entwicklungsphase anschließt, aufgrund des technischen Fortschritts bald überholt. Der Unternehmung war es nicht gelungen, für ein neues Kampfschützenpanzerkonzept einen Entwicklungsauftrag des Bundesheeres zu erhalten. Aber auch beim Radpanzer war es in den Jahren 1985 bis 1988 zu einem Stillstand gekommen. Trotz laufender Kontakte war es der Unternehmung nicht möglich gewesen, verbindliche Zusagen des Bundesheeres über etwaige Neubeschaffungen zu erhalten.
- 12.2 Nach Ansicht des RH wäre es wegen der äußerst hohen Risikoposition eines Panzererzeugers notwendig, etwaige Abnehmer sehr frühzeitig in eine vertragliche Bindung einzubeziehen oder intensive Kooperationsbeziehungen zu errichten.
- 12.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes hätten von den bisherigen Produkten beachtliche Stückzahlen gewinnbringend verkauft werden können. Für die nunmehrigen neuen Produktlinien bestünden konkrete Absatzmöglichkeiten in OECD-Ländern. Das serienreife Radpanzerprogramm befände sich vor seiner Einführung im Bundesheer.*
- 12.4 Der RH entgegnete, daß diese Erfolge und die angeführten Zukunftschancen nichts an der allgemein hohen Risikoposition eines Panzererzeugers ändern.

13. Die Unternehmung hatte das Ziel, Fixkosten durch Einsparungen und Zurückhaltung bei Investitionen drastisch zu senken. Die Untergrenze hierfür war die Aufrechterhaltung der technologischen Kompetenz durch die Beibehaltung einer Werkstätte/Montage, um etwaigen Kunden — auch um den Preis einer ständigen Unterauslastung — die eigenen Fähigkeiten vorstellen zu können. Daneben lag das Schwergewicht auf der Entwicklungsseite, wo es einen Rückstand so weit als möglich aufzuholen galt.

#### Kampfschützenpanzer

- 14.1 Mangels eines Inlandsauftrages für einen neuen Kampfschützenpanzer war es notwendig, auf dem Auslandsmarkt Partner zu suchen. Zum einen kam es infolge bisheriger Geschäftskontakte zum Abschluß eines Know-how-Vertrages mit dem griechischen Partner der Unternehmung, der allerdings nur den Schützenpanzer betraf. Zum anderen fand aber die Unternehmung im Rahmen des spanischen Verstaatlichten-Konzerns einen Kooperationspartner für die Entwicklung und Vermarktung eines neuen Kampfschützenpanzers. Anfang 1992 wurde eine gemeinsame Tochtergesellschaft gegründet.
- 14.2 Der RH verwies auf das allgemeine Risiko der internationalen Waffenmärkte, wenn auch der Unternehmung nunmehr Teilerfolge gelungen waren.
- 14.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei diese Lösung hinsichtlich des Kampfschützenpanzers für die Unternehmung vorteilhaft und sichere ihr Dispositionsfreiheit mit einem beachtlichen Absatzpotential.*

#### Radpanzer

- 15.1 In der Zwischenzeit trieb die Unternehmung die Serienreifmachung des Radpanzers unter Schwierigkeiten und Verzögerungen weiter voran. Kontakte zu ausländischen Kooperationspartnern führten zu zwei Vertragsabschlüssen im Jahr 1991. Konkrete Geschäftserfolge waren aber bis zum Zeitpunkt des Endes der örtlichen Einschau des RH im Oktober 1992 noch ausgeblieben. Eine Reihe von weiteren Projekten, welche sämtliche Spot-Charakter aufwiesen, führten zu keinen Ergebnissen. Nach Ende der Erhebungen des RH konnte die Unternehmung jedoch einen Lizenzvertrag über die Technologienutzung ihres Radpanzers abschließen. Darüber hinaus bemühte sich die Unternehmung um einen Auftrag des Bundesheeres.
- 15.2 Wie der RH kritisch vermerkte, führten auch Teilerfolge auf dem Auslandsmarkt bei weitem nicht die Wirtschaftlichkeit des Produkt-Projektes herbei. Nach Ansicht des RH sollte das Projekt des Radpanzers erst bei Erfüllung von Wirtschaftlichkeitskriterien — insbesondere Bestellung größerer Stückzahlen — weiterverfolgt werden.
- 15.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes habe sich die Unternehmung bei einer Reihe von Tests im Ausland im Spitzenfeld qualifiziert und sei bislang keines dieser Projekte an den Wettbewerb verloren gegangen. Nach einer etwaigen Beschaffung durch das Bundesheer wären deshalb chancenreiche Voraussetzungen für Geschäftsabschlüsse gegeben. Eine definitive Ablehnung durch das Bundesheer würde allerdings den weiteren Projektverlauf in hohem Maße bestimmen. Die Unternehmung hätte sich seit dem ersten Pflichtenheft (1978) immer wieder am Bedarf des Bundesheeres ausgerichtet.*



*Tatsache sei, daß das Bundesheer trotzdem erst im Herbst 1993 verbindliche technische Lieferbedingungen vorlegt hätte.*

#### Schützenpanzer

16. Der Unternehmung war es gelungen, 1990 mit einem europäischen Land einen dritten Vertrag über die Lieferung von Schützenpanzern abzuschließen. Diese Verträge waren mit Gegengeschäften verbunden, die über eine Tochter der Steyr-Daimler-Puch AG abgewickelt wurden.

Damit blieb dieses Land aber der einzige Markt im Ausland, in dem die Unternehmung in ihrem Kernbereich bemerkenswerte Umsätze erzielen konnte.

#### Alternativstrategien

17. Die Unternehmung versuchte, die Zeit bis zum etwaigen Markterfolg durch zusätzliche Alternativstrategien zu überbrücken. Erstmals gelang es 1989, einen Vertrag über die Lieferung von zivilen Spezialfahrzeugen in ein asiatisches Land abzuschließen. Es folgten weitere Projekte, so daß die Gesamtauftragssumme Mitte 1992 einen Stand von 3,9 Mrd S erreichte. Die Unternehmung war dabei Führerin eines Konsortiums mehrerer österreichischer Unternehmungen, ua auch Mitgliedern des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns. Vertragsgegenstand waren Fahrzeuge und Baumaschinen für den Straßenbau. Mittelfristig versuchte die Unternehmung eine Ausweitung des Geschäftsfeldes auf weitere Märkte.
18. Als zusätzliches Standbein plante die Unternehmung, ein Geschäftsfeld Sicherheitstechnik aufzubauen. Gegenstand sollten Sicherheitssysteme für Einrichtungen des öffentlichen Lebens mit erhöhtem Gefährdungsrisiko darstellen (vor allem Banken, Flughäfen uä). Der Aufsichtsrat beschloß Mitte 1992, vor einer endgültigen Entscheidung weitere Informationen einholen und Vorarbeiten zu einer Wirtschaftlichkeitsstudie fortsetzen zu lassen. Im September 1992 genehmigte der Aufsichtsrat die Einstellung eines Leiters für dieses Geschäftsfeld.

#### Forschung und Entwicklung

##### Allgemeines

- 19.1 Die Unternehmung hatte mit dem Radpanzer von der Steyr-Daimler-Puch AG ein bis zur Prototypenreife entwickeltes Produkt übernommen. Für Kettenfahrzeuge besaß die Unternehmung besondere Kenntnisse aus der Eigenfertigung und der Überholung samt Kampfwertsteigerung von Fremdprodukten.
- 19.2 Der RH vermerkte, daß die Unternehmung wegen ihrer Größe keine Grundlagenforschung betrieben hatte und die Vorentwicklungen neuer Produkte gering waren.

- 19.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes verfüge die Unternehmung mit den beiden Panzertypen über zwei Produktlinien, die jeweils eine beachtliche Anzahl von Ausführungsvarianten aufwiesen. Außerdem könnten angesichts der vorhandenen Modernisierungstechnologien dem Kunden jederzeit verschiedene Kategorien leichter Panzer angeboten werden.*
20. Zur Lieferung von Panzerfahrzeugen zählt üblicherweise nicht nur die Hardware, sondern es müssen logistische Pakete zum kostengünstigen Betrieb angeboten sowie Qualitätssicherung und Ersatzteillieferung dokumentiert werden. Ertragreiche Geschäfte können zunehmend nur noch über hohe Wertschöpfung im Land des Produktnutzers erzielt werden, was die Gefahr eines Überganges der produktspezifischen Kenntnisse an den Kunden in sich birgt. Die Unternehmung entwickelte ab 1991 Strategien, wodurch sie hoffte, dem Risiko eines Know-how-Abflusses zu begegnen. Mitte 1992 nahm sie eine nachhaltige personelle und qualitative Verstärkung vor.

#### Technologiekonzept

- 21.1 Die Unternehmung beschäftigte sich Mitte 1992 mit der Erstellung eines Technologiekonzeptes, auf dessen Grundlage sie ihre künftigen Investitionen plante. Weiters beabsichtigte sie durch die Anschaffung von Simulations- und Prüfeinrichtungen ihre Stärken zu sichern und Wettbewerbsvorsprünge auszubauen.
- 21.2 Der RH erinnerte an das erhebliche Risiko von Investitionsentscheidungen, solange keine gesicherten Absätze gegeben waren.
- 21.3 *Der Vorstand versicherte, er werde seine äußerst vorsichtige Investitionspolitik fortsetzen.*

#### Projektkontrolle

- 22.1 Systembedingt waren die budgetierten und die tatsächlichen Entwicklungskosten nicht unmittelbar miteinander vergleichbar. Eine auf Wunsch des RH nachträglich erfolgte Darstellung ergab, daß die Entwicklungsaufwendungen die veranschlagten Beträge um mehr als ein Drittel überschritten hatten.
- 22.2 Der RH bemängelte die hohen Budgetabweichungen, die auf das Fehlen eines Projektcontrolling zurückzuführen waren.
- 22.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes hätte das Budget sämtliche geplante Kosten umfaßt. Eine Budgetvergleichbarkeit wäre aber erst nach dem Ausscheiden von in den Aufträgen zusätzlich verrechneten Kosten anderer Kostenstellen möglich. Daher verfüge er über monatliche Detailunterlagen, aus denen die Einhaltung der Entwicklungskosten erkennbar sei. Die hohe Überschreitung sei auf gesondert budgetierte Entwicklungsleistungen zurückzuführen. Außerdem habe er nunmehr hochqualifizierte Fachkräfte eingestellt, die auch die Kostenverantwortung für ihre Projekte tragen.*

## Radpanzer

- 23.1 Der Radpanzer hatte in der Entwicklungsphase (seit 1978) sehr hohe Entwicklungskosten. Während die Unternehmung ursprünglich von einer Heeresabnahme ab 1984 ausging, zeichnete sich eine Truppenverwendung frühestens für 1995 ab.
- 23.2 Nach Ansicht des RH war mangels Projekteinbindung des Bundesheeres das Risiko der Unternehmung hoch. Weiters hatten sich wegen der langen Entwicklungsdauer wesentliche Baugruppen und Aggregate der Lieferanten geändert, was hohe Kosten verursachte.
- 23.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung hätte ihr im Feber 1985 der damalige Verteidigungsminister Dr Frischenschlager die Beschaffungsabsicht bestätigt; eine rechtsverbindliche Zusage sei jedoch aufgrund der Vergabevorschriften nicht möglich gewesen. Um die Radpanzerfamilie marktkonform im Programm zu halten, sei die Vielfalt der Ausführungsvarianten notwendig.*

## Kampfschützenpanzer

- 24.1 Die Entwicklung des neuen Kampfschützenpanzers mit dem spanischen Partner hatte sich aus einem angestrebten Kundenauftrag 1988 hergeleitet. In der Folge wurde daraus eine Eigenentwicklung der Unternehmung gemeinsam mit einem Kooperationspartner.
- 24.2 Der RH räumte ein, daß die Fortführung der Kettenfahrzeugproduktion eine vom Aufsichtsrat genehmigte Grundsatzentscheidung darstellte. Der RH befürchtete für das Projekt hohe Risiken; zudem könnte sich eine ähnlich lange Produktvorlaufzeit wie beim Radpanzer nachteilig auf das Gesamtprojekt auswirken.
- 24.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes entspringe das Projekt zwar einer gemeinsamen Arbeitsgruppe mit dem Bundesheer, dessen Einbindung sei aber vorerst nicht möglich gewesen. Die Unternehmung habe daher ihre Riskenteilung im Rahmen der gemeinsamen Tochterunternehmung mit ihrem spanischen Partner vorgenommen. Die Zusammenarbeit erfolge auf der Grundlage klarer organisatorischer Festlegungen und gesellschaftsrechtlicher Regelungen. Von den Kernprojekten werde die Wirtschaftlichkeit der Kampfschützenpanzerentwicklung und die Zeitachse definiert. Die vom RH aufgezeigten Risiken sah der Vorstand nicht.*

## Finanzwirtschaft

## Vermögen und Kapital

25. Die Entwicklung der Bilanzen der Unternehmung von 1989 bis 1992 war durch den laufenden Rückgang der Produktion bzw der Montagetätigkeit und durch die umfangreichen Handelsgeschäfte ab 1989 gekennzeichnet. Die Bilanzsumme betrug zwischen 0,7 Mrd S (1989) und 1,9 Mrd S (1990), zuletzt 1,5 Mrd S (1992).
26. Das Anlagevermögen der Unternehmung ging bis 1991 von 180 Mill S auf 81 Mill S (11 % des Gesamtvermögens) zurück. Im Jahr 1992 hielt der Rückgang des Anlagevermögens an. Nur durch den Übergang auf den Brut-

toausweis bei gleichzeitiger Passivierung einer Bewertungsreserve änderte sich der Bilanzansatz auf 132 Mill S (rd 63 Mill S bei Beibehaltung der Nettodarstellung).

- 27.1 Das Umlaufvermögen der Unternehmung schwankte je nach Umfang der Handelsgeschäfte zwischen 1,8 Mrd S (1990) und 0,6 Mrd S (1991); zuletzt betrug es 1,3 Mrd S. Den kleineren Teil des Umlaufvermögens stellten die Vorräte; 1990 erreichten sie einen Höchstwert von 421 Mill S infolge der laufenden Exportgeschäfte und 1991 einen Tiefstwert von 79 Mill S. Im Jahr 1992 stiegen sie wieder auf 93 Mill S an.
- 27.2 Der RH vermerkte kritisch, daß die körperlich vorhandenen Vorräte aufgrund von kräftigen Abwertungen für die bereits erwähnten Altbestände bei weitem höher waren, als dies in den Nettowerten der Bilanzen zum Ausdruck kam. Der Bruttobestand der Vorräte machte demnach noch immer 2,3 Mrd S aus. Neben der eingeschränkten Verwertungsmöglichkeit ist mit wachsenden Kosten für die Konservierung zu rechnen. Der RH empfahl daher, die lagernden Militärgüter rasch zu verwerten.
- 27.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung befänden sich die Fahrzeuge in technisch sehr gutem Zustand und wären mit angemessenem Aufwand in einen verkaufsfähigen Neuwertzustand zu bringen. Außerdem bearbeite sie erfolgversprechende Exportprojekte. Ein nicht unbeträchtlicher Teil der darüber hinaus gelagerten Militärgüter hätte bereits veräußert werden können.*
- 28.1 Die ab 1989 von der Unternehmung aufgenommenen Handelsgeschäfte nach Asien führten zu einer sprunghaften Entwicklung der Forderungen aufgrund von Warenlieferungen und Leistungen sowie der geleisteten Anzahlungen. Die Unternehmung exportierte als Konsortialführerin für vorwiegend österreichische Konsorten im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Dabei trat sie auch als Finanzierungs Koordinator auf. Die endgültige Finanzierung übernahmen weitgehend österreichische Großbanken. Gleichzeitig führten die Handelsgeschäfte zu laufenden Liquiditätsüberschüssen, die dem Steyr-Daimler-Puch-Konzern im Rahmen der Konzernveranlagung zur Verfügung gestellt wurden.
- 28.2 Der RH verwies auf das erhebliche, von der Oesterreichischen Kontrollbank bzw von den finanzierenden Banken übernommene Zahlungsrisiko.
- 29.1 Das Eigenkapital der Unternehmung ging ausschüttungsbedingt von 369 Mill S (Anfang 1989) auf 252 Mill S (Ende 1990) zurück. Nach einer Erholung betrug es 1992 allerdings nach Hinzurechnung der ab diesem Jahr gebildeten Bewertungsreserve (67 Mill S) insgesamt 367 Mill S bzw 25 % des Gesamtkapitals. Die Verbindlichkeiten vervielfachten sich aufgrund des Asiengeschäftes auf 1,3 Mrd S (1990), sanken nach erfolgreicher Abwicklung dieser Geschäfte auf 205 Mill S (1991) und stiegen wegen offener Exporte wieder auf 826 Mill S (1992) an.
- 29.2 Nach Auffassung des RH beeinflussten die Handelsgeschäfte die Kapitalstruktur und die Ergebnisse günstig. Die Eigenmittelausstattung war aber für eine alleinige Risikotragung bei den umfangreichen Handelsgeschäf-

ten zu gering. Die Unternehmung war auf eine Risiküberwälzung im Rahmen der österreichischen Exportfinanzierungsgarantien sowie auf Risikoübernahme durch andere Banken angewiesen. Weiters schöpfte sie den Großteil der Gewinne über Ausschüttungen ab. Vor allem die Ausschüttung von 210 Mill S aus einer Rücklagenauflösung im Jahr 1988 zur Restrukturierung des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns hatte die Substanz der Unternehmung erheblich geschwächt.

- 30.1 Das Sozialkapital der Unternehmung verringerte sich wegen der Personalüberstellung zur Busfertigung sowie der Rücknahme der Pensionszusagen (beides 1989) von 99 Mill S auf schließlich 22 Mill S Ende 1992. Die Bilanzierung entsprach den steuerlichen Höchstgrenzen.
- 30.2 Der RH legte der Unternehmung eine handelsrechtliche Anpassung der Rückstellungen für Abfertigungen an den Barwert der zu gewärtigenden Verpflichtung nahe.
- 31. Die sonstigen Rückstellungen der Unternehmung schwankten zwischen 134 Mill S (1989) und 308 Mill S (1990) und betrugen zuletzt 241 Mill S (1992). Dies war vor allem auf zwischenzeitlich vereinnahmte Zinsenanteile aus den Exportgeschäften, welche mit der Forderungsabtretung gleichfalls an die finanzierende Bank übergingen, zurückzuführen.

#### Umsätze und Ergebnisse

- 32.1 Während 1989 die Aufträge des Bundesheeres noch Hauptumsatzträger der Unternehmung waren, änderte sich dies ab 1990 ganz wesentlich. Die Serienmodifikation des Schützenpanzers lief als letzter nennenswerter Bundesheer-Auftrag mit Ende 1991 aus. Auf dem angestammten Geschäftsfeld Panzerfertigung verblieben weitgehend nur noch Lieferungen von Schützenpanzern in ein europäisches Land. Ein Ausgleich erfolgte durch die erwähnten Handelsgeschäfte. Die gesamten Umsätze stiegen demnach von 936 Mill S (1989) auf 2 188 Mill S (1991), also auf mehr als das Doppelte. Im Jahre 1992 erzielte die Unternehmung einen Umsatz von 946 Mill S, der im Jahre 1993 um 32 % auf rd 1,2 Mrd S gesteigert werden konnte.
- 32.2 Der RH beanstandete, daß die Nachhaltigkeit der Exportgeschäfte kurzfristig nur durch einen Anschlußauftrag aus 1992 gesichert war, während das angestammte Panzergeschäft großteils an Bedeutung verlor. Nach Ansicht des RH konnte mit diesen Geschäften allein der nachhaltige Weiterbestand der Unternehmung nicht gesichert werden.
- 33.1 Durch die ab 1990 ergebniswirksamen Handelsgeschäfte der Unternehmung verringerte sich der Anteil der Umsatzherstellkosten am Gesamtumsatz. Die Vertriebskosten verdreifachten sich aber im Verhältnis zum Gesamtumsatz.
- 33.2 Der RH räumte ein, daß die Handelsgeschäfte einerseits zufriedenstellende Ergebnisse ermöglichten, andererseits die Vertriebssonderkosten aber nicht mit dem Umsatzvolumen Schritt hielten. Die Ergebnisqualität der Exportgeschäfte verschlechterte sich nach Ansicht des RH zunehmend. Der hohe Vertriebskostenaufwand konnte bei dem 1992 unterzeichneten weiteren Liefervertrag nicht gesenkt werden.

- 34.1 Beim ordentlichen Unternehmungsergebnis erzielte die Unternehmung 1991 einen Überschuß von 44 Mill S; demgegenüber mußte sie 1992 aufgrund der wesentlich geringeren Handelsaktivitäten einen Abgang von 2 Mill S hinnehmen. Dabei lieferte noch das stark verbesserte Finanzergebnis einen positiven Beitrag von 32 Mill S. Die Jahresgewinne lagen wegen der Auflösung von Wertberichtigungen und Rückstellungen deutlich über den ordentlichen Unternehmungsgewinnen.
- 34.2 Nach Beurteilung des RH machte der Ergebniseinbruch im Jahr 1992 die Abhängigkeit von den Handelsgeschäften besonders deutlich.
- 35.1 Der Cash-flow betrug vorerst 93 Mill S (1989), sank infolge des schwächeren Jahresergebnisses auf 37 Mill S (1990) und erreichte mit 124 Mill S (1991) seinen bisher höchsten Wert. Im Jahr 1992 sank er parallel zum Bilanzergebnis von 124 Mill S auf 69 Mill S. Große Teile der Mittelüberschüsse veranlagte die Unternehmung im Rahmen des Konzerns.
- 35.2 Der RH beanstandete, daß die Unternehmung ihre Mittel nicht zur Suche nach neuen Produkten außerhalb des Militärssektors verwendete. Überdies erfolgte die Finanzierung der im Jahr 1992 für das Jahr 1991 ausgeschütteten Dividende von 80 Mill S bzw von 80 % auf das Grundkapital wie auch der Erwerb der Wertpapiere des Umlaufvermögens nur zu gut einem Drittel aus dem Cash-flow. Die restliche Finanzierung mußte aus Liquiditätsüberhängen durch Fremdmittelerhöhungen sichergestellt werden.
- 35.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre ihre strategische Zielsetzung im Rahmen des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns die Erzeugung von Militärgütern. Jeder Einstieg in andere Produktbereiche würde die Kräfte aufspalten und den bevorstehenden Markteinstieg in neue Militärprodukte gefährden.*
- 35.4 Der RH blieb bei seiner Empfehlung. Es sollte damit eine Diversifikation auf mehrere eigenständige Produkte sowie mittelfristig eine Senkung der Abhängigkeit vom Militärgeschäft erreicht werden.

## Fertigung

### Logistik

- 36.1 Die Unternehmung hatte 1988 einen Bereich bzw ab Mitte 1991 einen Vorstandsbereich Controlling und Logistik eingerichtet. Mitte 1990 beauftragte sie interne Experten, die Unzulänglichkeiten in der logistischen Aufbau- und Ablauforganisation zu untersuchen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Bis Ende September 1992 waren die erhobenen Schwachstellen nicht zur Gänze beseitigt.
- 36.2 Der RH bemängelte, daß die Unternehmung bis September 1992 keine umfassenden Maßnahmen zur Problemlösung eingeleitet hatte, wodurch Steuerungsmittel für einen raschen und kostengünstigen Werksdurchlauf fehlten.
- 36.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes habe er sehr wohl organisatorische Maßnahmen gesetzt, deren Umsetzung jedoch nach Maßgabe der Wirtschaftlichkeitsüberlegungen zu erfolgen habe.*

- 36.4 Der RH entgegnete, die aufbau- und ablauforganisatorische Erneuerung hätte keiner großen Investitionen bedurft.
- 37.1 Die Unternehmung begann erst nach 1990, ihre Qualitätssicherung zu reformieren und an den Standard der westeuropäischen Rüstungsindustrie anzugleichen.
- 37.2 Der RH erneuerte seine Kritik aus dem Jahr 1988 an der zögernden Problembehandlung durch die Unternehmung.
- 37.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes habe er die Probleme des Qualitätswesens sehr wohl rasch erkannt und neben der Neubesetzung der Leitung mit der Einführung verbesserter Qualitätsnormen begonnen. Im übrigen habe das Bundesheer den Qualitätsstandard der Unternehmung als geeignet beurteilt.*
- 38.1 Die Unternehmung verfügte als systemintegrierender Fertigungsbetrieb über verschiedenste Spezialisten, hatte aber im Montagebereich noch einen Nachholbedarf.
- 38.2 Der RH regte an, diese Lücken ehestmöglich zu schließen.
- 38.3 *Der Vorstand erwartete sich aus dem neuen Geschäftsfeld Sicherheitstechnik Synergien, welche die Lücke schließen sollten.*

## Organisation

- 39.1 Die Aufbauorganisation der Unternehmung war seit Dezember 1988 stark aufgebläht. Die Anzahl der Organisationseinheiten stand zum Personalstand in einem groben Mißverhältnis.
- 39.2 Der RH beanstandete Mehrfachzuständigkeiten, vor allem in der vertikalen Organisationsstruktur. Dies ließ erkennen, daß die Zuteilung von Stellen unter mehr formal-organisatorischen als sachlich-funktionalen Gesichtspunkten erfolgt war.
- 40.1 Die Unternehmung ließ 1990 von einem Personalberater um 207 000 S Unterlagen über organisatorische Instrumentarien und Personalführung erstellen. Aufgrund derzeit noch nicht erfüllter Kosten-Nutzen-Verhältnisse sah die Unternehmung vorläufig von einer Einführung eines Großteils des Instrumentariums ab.
- 40.2 Der RH hielt eine Straffung der vorhandenen Aufbauorganisation für dringend erforderlich. Diese Struktur richtete sich an Zukunftsprojekten aus, die nicht verwirklicht wurden. Sinnvoller wäre die Betrauung von Projekt-Teams im Bedarfsfall, die durch eine einfache Linienorganisation innerhalb der Unternehmung unterstützt werden sollten. Mögliche Einsparungspotentiale wären zu nutzen.

**Zusammenfassung**

41. Der RH sah sich zu nachstehenden zusammenfassenden Empfehlungen veranlaßt:

(1) Bei den Projekten im Kernbereich der Unternehmung wären die Abnehmer soweit wie möglich einzubinden, um eine Risikobegrenzung zu erreichen.

(2) Die Projekte sollten mit Meilensteinvorgaben geplant werden; im Falle der Nichterreichung von verbindlich festgelegten Zielen wäre der Abbruch in die Wege zu leiten.

(3) Die alternativ eingeschlagenen Strategien sollten zu nachhaltig Erträge abwerfenden Geschäftsfeldern weiterentwickelt werden.





## Steyr Maschinenbau GesmbH, Wien

### Kurzfassung

Die Umstrukturierung des Werkes Wien im Bereich Zivilprodukte war im Herbst 1992 noch nicht gelungen. Nachdem die wirtschaftlich nicht mehr zu führenden drei Sparten verkauft worden waren, verfügte die Steyr Maschinenbau GesmbH weder über Produkte, die eigenständig einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg hätten herbeiführen können, noch über ein Konzept zur künftigen Verbesserung der Lage.

Die seit langem fällige endgültige Entscheidung über den Fortbestand des Standortes Wien verzögerte sich immer mehr. Die Einbettung in den Steyr-Daimler-Puch-Konzern bot keine Voraussetzungen, eine Auslastung zu gewährleisten, während die begonnene Getriebeauslauffertigung die Unternehmung lediglich zu einer verlängerten Werkbank werden ließ.

	1989	1990	1991	1992
	in Mill S			
Umsatz	722	562	405	287
Ordentliches Unternehmungsergebnis	0	-32	7	-14
Jahresüberschuß/Jahresfehlbetrag	6	-94	0	-26
Bilanzgewinn/Bilanzverlust (Reingewinn/Reinverlust)	9	-85	-85	-10
	Anzahl zum Jahresende			
Mitarbeiter	570	335	333	275

### Allgemeines

1. Die Steyr Maschinenbau GesmbH ist eine Tochtergesellschaft der Steyr-Daimler-Puch AG. Der RH hat die Vorgängergesellschaft bzw -sparte der Unternehmung bereits 1988 im Rahmen der Gebarungüberprüfung der Steyr-Daimler-Puch AG behandelt. Die nunmehrige Überprüfung umfaßte die Jahre 1989 bis 1991, schloß jedoch in einigen Bereichen bzw soweit es der Zusammenhang erforderte, die Gebarung vorangegangener Jahre und die laufende Gebarung ein.

### Prüfungsgegenstand

2. Der RH legte bei dieser Überprüfung den Schwerpunkt auf die Weiterführung der unternehmungspolitischen Grundlinien der Gesellschaft und die Verwirklichung der im Vorbericht ausgesprochenen Empfehlungen.

## Rechtsverhältnisse, Geschäftsgegen- stand und Gesell- schaftsorgane

3. Die Firmenbezeichnung der Unternehmung lautete ursprünglich auf Steyr Bus GesmbH. Ab November 1988 war die Steyr-Daimler-Puch AG unmittelbare Alleineigentümerin. Mitte 1990 erhielt die Unternehmung ihre nunmehrige Firmenbezeichnung.
4. Ziel der gesellschaftsrechtlichen Verselbständigung war die Trennung der militärischen und der zivilen Sparten der ehemaligen Werke Wien-Simmering der Steyr-Daimler-Puch AG. Gemäß ihrem Restrukturierungsprogramm wurden bis Juni 1991 drei Sparten veräußert. Die Unternehmung verfügte somit ab Mitte 1991 nur noch über Restteile der ehemaligen mechanischen Fertigung der Werke Wien-Simmering, über die Blechbearbeitung, Montage von Pinzgaueraggregaten und Volkswagen-Getrieben sowie über den vollständigen Servicebereich.
5. Das Stammkapital betrug ursprünglich 500 000 S und wurde Ende 1988 durch Aufrechnung einer Forderung der Steyr-Daimler-Puch AG von 99,5 Mill S auf 100 Mill S erhöht. Zusätzlich verzichtete die Steyr-Daimler-Puch AG auf eine Forderung in Höhe von 70 Mill S.

Bei der Erstellung der Prognoserechnung für das Geschäftsjahr 1990 zeigte sich, daß infolge der außerordentlichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Verlust der Hälfte des Stammkapitals eingetreten war. In einer außerordentlichen Generalversammlung wurden allenfalls zu ergreifende Maßnahmen auf die nächste ordentliche Generalversammlung verschoben. Im Juli 1991 beschloß diese, im Hinblick auf die konzernale Einbettung der Gesellschaft und die geänderte Struktur der Unternehmung vorerst keine weiteren Maßnahmen zu setzen.

Eine weitere außerordentliche Generalversammlung (Ende 1991) beschloß, zur buchmäßigen Sanierung das Stammkapital der Unternehmung um 80 Mill S auf 20 Mill S herabzusetzen.

6. Die Steyr-Daimler-Puch AG bzw deren Tochtergesellschaften stellten die drei Mitglieder des Aufsichtsrates.

Die Gesellschaft besaß einen Alleingeschäftsführer. Ab April 1989 ging die Geschäftsführung von einem Vorstandsmitglied auf einen Angestellten der Steyr-Daimler-Puch AG über.

## Ausgangslage

7. Wie der RH schon anläßlich der Gebarungüberprüfung bei der Steyr-Daimler-Puch AG festgehalten hatte, war das Konzept des Vorstandes, in Simmering eine lebensfähige Sparte Bus einzurichten, gescheitert. Ein zeitgerechter Abbruch des Projektes unterblieb aus Image- und Kostengründen. Bis 1987 hatte sich bei Entwicklungskosten von 180 Mill S ein durchschnittlicher operativer Jahresverlust von 15 Mill S (neun Jahre hindurch) ergeben.

Der RH hatte auf den erheblichen Umstrukturierungs- und Sanierungsbedarf für den Standort Wien-Simmering aufmerksam gemacht, weil auf breiter Grundlage jene Rahmenbedingungen fehlten, welche eine Sanie-

rung nachhaltig abgesichert hätten. Auch hatte er schon damals das geplante Sanierungsvorhaben als äußerst riskant beurteilt. Darüber hinaus hatten auch die übrigen zivilen Sparten der Werke Simmering niemals zu einem wirtschaftlich nachhaltigen Erfolg geführt.

Neben den wirtschaftlichen Gegebenheiten bot auch die Führungsstruktur der Sparten in Simmering keine Voraussetzungen zur Lösung der anstehenden Probleme.

## Spartenpolitik bis 1990/91

### Strategie

- 8.1 Wegen dieser einschränkenden Umstände lautete das strategische Unternehmensziel Anfang 1989, daß für das nächste entscheidende Jahr zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis erreicht werden mußte. Die erforderlichen Maßnahmen sollten in Spartengesprächen für Bus, Forsttechnik und Mobile Medizintechnik festgelegt werden. Ein darüber hinausgehendes Strategie- oder Sanierungskonzept bestand nicht.
- 8.2 Der RH vermerkte kritisch, daß einerseits die Überlebensfähigkeit der zivilen Sparten in Wien-Simmering von vornherein stark eingeschränkt war und andererseits die Einleitung einer etwaigen Stilllegung stark verzögert wurde.
- 9.1 Der Informationsfluß zwischen Management und Geschäftsführer bzw Vorstand der Steyr-Daimler-Puch AG funktionierte nicht ohne Reibungsverluste, so daß eine schlagkräftige und wirtschaftliche Führung stark erschwert wurde. Daran änderte auch das Übergehen der Geschäftsführung ab April 1989 von einem Vorstand auf einen Angestellten der Steyr-Daimler-Puch AG nichts.
- 9.2 Der RH wertete es als Signalwirkung, vorerst die Lösung der anstehenden Strukturprobleme des Standortes im Wege eines Verkaufes der Sparte Bus, sodann der übrigen Sparten und einer nachfolgenden schrittweisen Stilllegung des Restes in Angriff zu nehmen.
- 9.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG sei es angesichts der auch in den übrigen Zivilsparten gegebenen ungünstigen Ertragsverhältnisse klar gewesen, sie in der Folge schrittweise zu schließen. Die Verwertungen der Sparten Bus, Forsttechnik und Mobile Medizintechnik seien bereits erfolgt. Dementsprechend habe sich der Beschäftigtenstand erheblich verringert, wobei auch noch allgemeine Serviceleistungen für die bereits verkaufte Steyr Bus GesmbH und die Steyr Spezialfahrzeug AG zu erbringen wären.*
- 9.4 Der RH anerkannte die angeführten Zielerreichungen, entgegnete aber, daß die endgültige Schließung des Restbereiches weiter auf sich warten ließ.

### Sparte Bus

- 10.1 Hinsichtlich der Sparte Bus stand fest, daß wegen der geringen Stückzahlen die Aufrechterhaltung einer wirtschaftlichen Fertigung ohne Kooperationspartner nicht möglich war. Bei sinkenden Umsätzen (353 Mill. S im letzten vollen Geschäftsjahr 1989) und Stückzahlen war das operative Ergebnis stets negativ. Investitionen erfolgten nur noch in untergeordnetem Ausmaß.

Die geschäftsführenden Maßnahmen beschränkten sich auf die möglichst reibungslose Abwicklung des laufenden Geschäftes sowie Kostensenkungen, soweit sie leicht durchzusetzen waren. Weiters behandelte die Unternehmung Einsparungsmöglichkeiten in Form eines Produktkostenoptimierungsprogrammes. Es zeigte sich aber, welcher erheblichen Nachholbedarf die Unternehmung auf manchen Gebieten aufwies.

Als einziges erwähnenswertes Verkaufsprojekt fand ein Know-how-Vertrag zur Busfertigung und etwa damit zusammenhängende Komponentenlieferungen in Ostasien Behandlung in Geschäftsführersitzungen; es kam jedoch zu keinen konkreten Ergebnissen.

- 10.2 Der RH stimmte der grundsätzlichen Zielrichtung der Geschäftsführung zu. Wenn auch die angeführten strukturellen Fehlentwicklungen und Mängel überwiegend ihre Ursachen noch in der Vergangenheit hatten, mußte die schlechte Effizienz der Sparte etwaige Kooperations- oder Verkaufsverhandlungen nachteilig beeinflussen.
- 10.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG wären die Ertragsverhältnisse der Sparte Bus insgesamt schlecht gewesen, im Zeitraum der Gespräche mit verschiedenen Kaufinteressenten hätten aber starke Verlustrückgänge erreicht werden können. Auch hätten alle Interessenten anerkannt, daß eine Busfertigung von jährlich etwa 170 Stück in jedem Fall Verluste bringen müsse. Das größte Problem beim Finden geeigneter Kooperationspartner hätte nicht in der Verlustgebarung der Sparte bestanden, als vielmehr im geringen Verkaufsvolumen bzw in der Kleinheit des österreichischen Marktes.*
- 10.4 Der RH entgegnete, die schlechte Unternehmungsstruktur hätte nicht den Markterfordernissen entsprochen und sei lange nicht behoben worden. Die Bemühungen und die damit verbundenen erheblichen Schwierigkeiten wären aber anzuerkennen.
- 11.1 Bei der Suche nach einem Kooperationspartner kam es im Mai 1990 zum Vertragsabschluß mit einem schwedischen Interessenten, der bereit war, für die Unternehmung eine zumindest geringe Gegenleistung zu bieten. Die Unternehmung verzeichnete einen Nettovermögensabgang von 54,9 Mill S, dem nach Verringerung um die Stammeinlage von 12,5 Mill S eine Mittelzufuhr von lediglich 42,4 Mill S gegenüberstand. Diese könnte sich bei Ausübung der ausbedungenen Kauf-/Verkaufsoption für die Anteile der Steyr-Daimler-Puch AG noch um 12,5 Mill S erhöhen.
- 11.2 Wegen der beim Übergang aufgetretenen Schwierigkeiten beliefen sich die Kosten der Trennung bis April 1993 auf 22,4 Mill S.
- 11.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG hätte für die Bus-Sparte angesichts der nachhaltigen Verlustgebarung kein Ertragswert errechnet werden können, was auch von möglichen Käufern nie gefordert worden sei. Das Hauptinteresse sei vielmehr im Verkauf der busbezogenen Vermögenswerte zu einem angemessenen Preis sowie in der Übernahme der spartenspezifischen Mitarbeiter gelegen.*

- Sparte Forsttechnik** 12. Die von der Produktionsstruktur, Produktqualität und Marktseite her erfolglose Sparte Forsttechnik erhielt erstmals Anfang 1989 die Vorgabe, detaillierte Planungsunterlagen vorzulegen. Sämtliche in der Folge vorgelegten Konzepte waren jedoch ungenügend. Die Lieferziele wurden schließlich deutlich verfehlt. Wie die Revision der Steyr-Daimler-Puch AG in einem Bericht vom Mai 1989 festgestellt hatte, war die Personalausstattung der Forsttechnik qualitativ und quantitativ für den Aufbau einer wirtschaftlich gesunden Sparte vollkommen ungenügend.

Eine Integration der Sparte in die Werke war wegen erheblicher Kommunikations- und Führungsschwächen sowie logistischer Unzulänglichkeiten nicht gegeben. Der Verkaufsapparat litt an Unterbesetzung und an ungenügendem Verkaufsinstrumentarium.

Wegen der schlechten Marktlage beschloß die Geschäftsführung Mitte 1990, die Produktion für eineinhalb Monate stillzulegen und anschließend über die weitere Vorgangsweise zu entscheiden.

Nach weiterhin deutlichen Zielverfehlungen im Geschäftsjahr 1990 und dem operativen Jahresverlust der Forstsparte in Höhe von 24 Mill S begann die Geschäftsführung die Suche nach potentiellen Partnern zur Abgabe der Produktparte. Im Jahresabschluß 1990 wurde zudem eine Rückstellung in Höhe von 51 Mill S für eine etwaige Schließung der Sparte gebildet.

Der Verkauf der Sparte erfolgte im April 1991 um 28 Mill S. Die Unternehmung bildete eine Risikorückstellung von 3 Mill S.

**Sparte Mobile  
Medizintechnik**

- 13.1 Im Zuge der Zielformulierung Anfang 1989 forderte die Geschäftsführung bis Mitte des Jahres ein Konzept für die Sparte Mobile Medizintechnik. Eine derartige Vorlage bzw daran anschließende Zielvorgaben oder Maßnahmen erfolgten während der nächsten eineinhalb Jahre nicht. Die Unternehmung besaß für den Geschäftszweig auch keine ausreichenden Kapazitäten.
- 13.2 Da die Mobile Medizintechnik mit dem Verkauf der Sparte Bus ihre wirtschaftliche und technische Grundlage verloren hatte, verkaufte die Unternehmung Mitte 1991 das Know-how.
- 13.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG hätte er die Kosten vor dem Verkauf bewußt niedrig gehalten. Zunächst sollte erhoben werden, welches in- und ausländische Marktpotential für diese Sparte mittelfristig überhaupt bestehe.*

**Volkswagenprojekt**

- 14.1 Ende 1989 versuchte der Vorstand der Steyr-Daimler-Puch AG, die Unternehmung in Projekte der Steyr Fahrzeugtechnik GesmbH, Graz, einzubinden und Auslauffertigungen für Volkswagen in Wien anzusiedeln. Während eine Getriebeauslauffertigung aufgrund ihres Projektfortschrittes in Wien und Graz abgewickelt wurde, gingen weitere Projekte infolge der unvorhergesehenen Ostöffnung an Standorte in die neuen deutschen Bundesländer.

- 14.2 Nach Ansicht des RH hatte das Projekt mehr eine strategische als eine betriebswirtschaftliche Bedeutung. Der Umsatz blieb unter dem Budget und eine negative Betriebsabweichung war zu verzeichnen.
- 14.3 *Der Vorstand der Steyr-Daimler-Puch AG vermeinte, daß das Projekt auch eine betriebswirtschaftliche Bedeutung gehabt hätte.*
- 14.4 Der RH verwies auf das verfehltete Budgetziel sowie auf die Unmöglichkeit der Beurteilung des Gesamtprojektes aus der Sicht der Unternehmung.

### Komponenten- fertigung

- 15. Die Unternehmung fertigte Komponenten für andere Unternehmungen des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns und in einem rückläufigen Ausmaß auch für die verkaufte Bussparte, verlor jedoch auch im Konzern insbesondere mangels wirtschaftlicher Fertigung an Aufträgen. Zudem konnte sie ihre Fertigungslinien dem stark schwankenden Komponentenbedarf nur ungenügend anpassen. Letztlich beschränkte sie im 3. Vierteljahr 1992 ihre Kapazität auf das fertigungsnotwendige Mindestmaß.

### Lohnaufträge

- 16.1 Die Unternehmung bemühte sich seit ihrer Verselbständigung, ihre un- ausgelasteten Kapazitäten mit Lohnfertigungen zu füllen, was ihr aber nur in geringem Umfang gelang. Schließlich mußte die Geschäftsführung erkennen, daß sie mit ihrem veralteten Maschinenpark und dem hohen Lohnniveau nicht mehr marktkonform fertigen konnte.
- 16.2 Der RH bemängelte, daß die Unternehmung trotzdem nicht ihre Maschinenkapazitäten eingeschränkt hat, was weitere Nebenkosten nach sich zog.
- 16.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG würden die Maschinen für die verbliebenen Zulieferaufträge benötigt. Eine räumliche Zusammenlegung der übrigen Maschinen verursache nur noch mehr Kosten.*
- 16.4 Der RH entgegnete, daß es sich bei den angeführten Aufträgen um das ganze Produktionsprogramm der Unternehmung handle und eine Rücknahme der Kapazitäten auch im Sinne der angestrebten schrittweisen Stilllegung zu werten wäre.

### Konzern- verflechtung

- 17.1 Die Lieferungen, Dienstleistungen und Standortdiskussionen bereiteten innerhalb des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns Schwierigkeiten. Andererseits war die Kosten- und Datenerfassung derart ungenau, daß eine Entscheidungsgrundlage für das Management nicht gegeben war.
- 17.2 Nach Ansicht des RH war der Standort Wien durch nicht ausgelastete Kapazitäten, veraltete und schwerfällige Produktionsstrukturen sowie ein ungenügendes Steuerungsinstrumentarium schwer belastet. Unter diesen ungünstigen Nebenbedingungen würde nicht einmal eine Sparte mit einem oder mehreren für den Markt interessanten Produkten wirtschaftlich erfolgreich zu führen sein. Darüber hinaus hatte sich die Einbindung der Unternehmung in den Steyr-Daimler-Puch-Konzern eher als Hindernis herausgestellt. Der Versuch, dem Werk Simmering mit Füllaufträgen aus dem Konzern eine Überlebenschance zu eröffnen, war damit nicht mehr zielführend.

- 17.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG seien die Schwierigkeiten vielmehr auf die kurzfristigen Beschlußfassungen über die Trennung zurückzuführen. Die starke Verflechtung der Produktionsstruktur, die über Jahrzehnte gewachsen war, hätte in der Folge zu Unstimmigkeiten und zu den aufgetretenen Inventurunterschieden geführt. Die unvollständige Datenerfassung sei auf verschiedene Termingründe zurückzuführen und das Instrumentarium wäre durchaus brauchbar. Die bestehende Einbindung der Unternehmung in den Konzern hätte sich bezüglich der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik GesmbH als vorteilhaft erwiesen; lediglich aus anderen Konzernbereichen hätte die Unternehmung keine größeren Zulieferaufträge erhalten.*
- 17.4 Der RH entgegnete, die über Jahrzehnte gewachsene Produktionsstruktur entsprach nicht dem neuesten Stand der Technik; das vorhandene Instrumentarium erfüllte nicht die Anforderungen eines modernen Industriebetriebes. Andererseits konnte selbst die einzige wesentliche Geschäftsverbindung langfristig das Überleben der Unternehmung nicht sichern.
18. Anlässlich der Trennung des zivilen und militärischen Bereiches war auch die angeführte Lagerentflechtung notwendig, bei der derart hohe Inventurunterschiede auftauchten, daß sich die Geschäftsführung entschloß, eine umfassende körperliche Bestandaufnahme durchführen zu lassen. Dabei kam es aufgrund der Größe des Problems erst nach umfangreichen Besprechungen über die Verbesserung von organisatorischen Maßnahmen mit dem Wirtschaftsprüfer zu einer Einigung.
19. Wegen der Überdimensionierung des bisherigen ADV-Systems untersuchte die Unternehmung verschiedene Ersatzvarianten. Den Verbleib bei dem vom Konzern betriebenen Dienstleistungsbereich entschied die Geschäftsführung erst nach einem beträchtlichen Abschlag von der Verrechnung.
- 20.1 Im Werk Simmering bestand ein Ersatzteillager für Landmaschinen. Die in St. Valentin angesiedelte Produktion des Steyr-Daimler-Puch-Konzerns versuchte, eine Verlagerung an den dortigen Standort durchzusetzen.
- 20.2 Nach Ansicht des RH war die Entscheidung für den Verbleib für vorerst zwei weitere Jahre in Simmering darauf gegründet, daß die Kapazitäten im oberösterreichisch/niederösterreichischen Grenzraum nicht ausreichten.
- 20.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG sei das neue Zentralersatzteillager in St. Valentin in der 1. Jahreshälfte 1993 in Betrieb genommen worden.*
- 21.1 Der weitere Verlauf brachte einen Beschäftigungsrückgang bei der Komponentenfertigung und eine Gefährdung des Reparatur- und Ersatzteillagerbereiches, weil für die Lastkraftwagen in der Nähe von Wien ein eigener Stützpunkt seitens der Steyr Nutzfahrzeuge AG geplant war und die neue Steyr Bus GesmbH auf die Verwendung von Fahrgestellen aus ihrem schwedischen Konzern überging.



- 21.2 Nach Ansicht des RH wären endgültige Entscheidungen über weitere Maßnahmen geboten.
- 21.3 *Laut Stellungnahme der Unternehmung wäre inzwischen der Ersatzteilvertrag mit der Steyr Bus GesmbH ausgelaufen und der Vertragspartner hätte ihn nicht verlängern wollen. Da sich der verbliebene Ersatzteilhandel für Landmaschinen allein nicht gerechnet hätte, sei als Kompromiß eine Beendigung des Verkaufes von Busersatzteilen mit Ende Feber 1993 vereinbart worden.*
22. Die Unternehmung hatte eine Beratungsunternehmung zur Akquirierung etwaiger zusätzlicher Geschäftssparten gegen ein Honorar von 1,1 Mill S beigezogen. Dies brachte bisher keine Erfolge.
23. Ein weiteres Projekt ohne weitere Konkretisierung umfaßte die Errichtung eines Fahrzeug-Recycling; der freigegebene Projektrahmen betrug 650 000 S.
24. Anfang 1992 legte die Konzernrevision der Steyr-Daimler-Puch AG einen Bericht über die wirtschaftliche Lage der Unternehmung. Eine Schätzung etwaiger Schließungskosten nannte einen Betrag von 101 Mill S. Mitte 1992 berichtete der Geschäftsführer dem Aufsichtsrat, daß bei der Komponentenfertigung nicht mehr mit einer Erholung der Lage zu rechnen sei. Bei einem für 1993 anzusetzenden Jahresumsatz von 140 Mill S wäre die Unternehmung selbst bei einem auf 200 Mitarbeiter verringerten Personalstand nicht mehr ausgeglichen zu führen.

Der Aufsichtsrat erteilte im Herbst 1992 den Auftrag, eine Vorschau und einen Ausphasungsplan spätestens bis zum 1. Vierteljahr 1993 vorzulegen. Diese Unterlagen waren zum Ende der Einschau des RH noch nicht verfügbar. Die danach fertiggestellte Hochrechnung 1993 und das Budget 1994 ließen dem Aufsichtsrat der Unternehmung die Weiterführung bei ausgeglichener Bilanzierung möglich erscheinen.

## Finanzwirtschaft

### Vermögen und Kapital

- 25.1 Das Gesamtvermögen der Unternehmung verringerte sich vor allem zu Lasten des Umlaufvermögens von 424 Mill S (Anfang 1989) auf 146 Mill S (1992) bzw um mehr als zwei Drittel. Durch laufende Desinvestition sank das nur Maschinen, maschinelle Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung umfassende Sachanlagevermögen von 46 Mill S (Anfang 1989) auf 23 Mill S (1992).
- 25.2 Nach Ansicht des RH machte das ständig sinkende Anlagevermögen die weitgehende Auslaugung der technischen Substanz der Unternehmung deutlich, so daß unter diesen Voraussetzungen an eine Restrukturierung der Unternehmung nicht mehr zu denken war. Allfällige umfangreiche Investitionen hätten allerdings ein wettbewerbsfähiges Produktprogramm der Unternehmung erfordert.

26. Das Umlaufvermögen der Unternehmung nahm vor allem durch den Abbau von Vorräten von 382 Mill S (Anfang 1989) auf 107 Mill S (1992) bzw um mehr als die Hälfte ab. Forderungen gegenüber Konzernfremden nahmen nicht zuletzt wegen des stark rückläufigen Geschäftsumfanges von 99 Mill S (Anfang 1989) auf 15 Mill S (Ende 1992) ab. Die Unternehmung war durch Absatzschwierigkeiten bei Pinzgauerteilen (Modellwechsel) sowie durch den geschäftlichen Mißerfolg der Steyr-Forsttechnik gezwungen, in allen Jahren hohe Abwertungen von zusammen 233 Mill S bei den Vorräten vorzunehmen.
- 27.1 Im Jahr 1990 trat durch den Jahresverlust in Höhe von 94 Mill S der Verlust von mehr als der Hälfte des Stammkapitals der Unternehmung ein. Darüber hinaus schlossen die seit ihrer Gründung unbefriedigende Ertragslage sowie die Konzernpolitik eine Rücklagenbildung aus. Das Eigenkapital betrug 1992 10,3 Mill S bzw 7,0 % des Gesamtvermögens gegenüber 6,6 % im Vorjahr.
- 27.2 Nach Ansicht des RH spiegelte somit auch die Kapitalstruktur den laufenden Substanzverlust wider. Sie verschob sich von Anfang 1989 bis 1992 fast zur Gänze zur Fremdkapitalfinanzierung. Die nur noch geringe Eigenmittelausstattung erforderte eine rasche Lösung der Frage nach dem Fortbestand der Unternehmung.
28. Die Überschuldung der Unternehmung konnte nur aufgrund eines nicht rückzahlbaren Gesellschafterzuschusses von 20,5 Mill S durch die Steyr-Daimler-Puch AG abgewendet werden. Die aufgelaufenen Verluste der vergangenen Jahre von rd 84,8 Mill S wurden zudem aus dem Ertrag der 1992 erfolgten Kapitalherabsetzung von 100 Mill S auf 20 Mill S weitgehend ausgeglichen.
29. Aufgrund des laufenden Mitarbeiterabbaus und des von der Belegschaft angenommenen Widerrufs von freiwilligen Pensionszusagen sank das Sozialkapital der Unternehmung (fast ausschließlich Rückstellungen für Abfertigungen) von 63 Mill S (Anfang 1989) auf 25 Mill S (1992). Mit dem Bilanzstichtag 1991 trug die Unternehmung den 1992 zu erwartenden vermehrten Kündigungen durch die Erhöhung der Abfertigungsrückstellung auf 60 % der fiktiven Ansprüche Rechnung.
30. Die sonstigen Rückstellungen der Unternehmung sanken von 83 Mill S (1989) auf 42 Mill S (1992). Ein wesentlicher Rückstellungsbedarf ergab sich dabei aus der Umstrukturierung. Die Unternehmung sorgte für diese Zwecke von 1989 bis 1991 mit zusammen 87 Mill S vor. In den Jahren 1990 und 1991 verbrauchte die Unternehmung von diesen Rückstellungen insgesamt 38 Mill S. Zusätzlich dotierte sie 1991 für Personalfreisetzen 10 Mill S und für allgemeine Restrukturierungsmaßnahmen 16 Mill S.

Umsätze und  
Ergebnisse

31. Die gesamten Verbindlichkeiten der Unternehmung sanken von 190 Mill S (1989) auf 69 Mill S (1992) bzw um 64 %. Die Verbindlichkeiten aufgrund von Lieferungen und Leistungen nahmen durch den stark zurückgehenden Geschäftsumfang von 37 Mill S auf 12 Mill S ab. Die Konzernverbindlichkeiten konnten von 135 Mill S (1989) auf 9 Mill S (1991) weitgehend abgebaut werden.
32. Die Veräußerung des Großteils der Geschäftsbereiche, allen voran der Sparte Bus, führte zu einem Umsatzeinbruch der Unternehmung. Durch den Verkauf der Sparten Bus und Forsttechnik sank der Umsatz von 722 Mill S (1989) auf 287 Mill S (1992) bzw um 60 %. Die verbleibenden Geschäftsbereiche konnten diese Einbußen nicht ausgleichen. In den Umsätzen der Jahre 1990 und 1991 waren zusammen 118 Mill S an außerordentlichen Bestandteilen aus den Geschäftsfeldabgaben enthalten.
- 33.1 Die Unternehmung wies 1989 ein Jahresergebnis von 6 Mill S aus. Neben der schlechteren Geschäftslage führten 1990 Sonderabwertungen in Höhe von 51 Mill S sowie verschiedene Rückstellungsbildungen in Höhe von 11 Mill S zu einem Jahresverlust von 94 Mill S. Das Jahresergebnis 1991 war demgegenüber hauptsächlich aufgrund der nach der Veräußerung der Sparte Forsttechnik möglichen Rückführung der angesammelten Wertberichtigung für Bestände in Höhe von 93 Mill S mit 0,4 Mill S knapp ausgeglichen, fiel aber 1992 wieder auf einen Verlust von 26 Mill S. Der Cash-flow betrug 21 Mill S (1989), sank auf 58 Mill S (1990) und erholte sich auf 27 Mill S (1991). 1992 erlitt die Unternehmung wieder einen Mittelabfluß von 23 Mill S.
- 33.2 Der RH machte darauf aufmerksam, daß die Ergebnisentwicklung nicht allein im betrieblichen Produktionsprozeß begründet war. Aufgrund der Verkleinerung der Unternehmung waren Beständebewertung und Rückstellungen erhebliche Einflußgrößen. Damit verlor aber das ordentliche Unternehmungsergebnis jegliche Aussagekraft.
34. Nach Ansicht des RH bestand kaum Aussicht auf eine kurzfristige Verbesserung der Geschäftslage. Vielmehr mußte die Unternehmung für 1993 mit einer weiteren erheblichen Einschränkung ihres Geschäftsumfanges rechnen. Der Personalabbau bis Ende 1992 reichte nicht aus, die Ertragslage allein über Kostensenkungen zu verbessern. Auch konnten die Eigenkapitalmaßnahmen durch die Steyr-Daimler-Puch AG und die erhebliche Mittelfreisetzung aus der Senkung des gebunden Kapitals, bedingt durch die verminderte Geschäftstätigkeit, den Mittelabfluß nicht stoppen.

**Technische  
Betriebswirtschaft**

- 35.1 Die Unternehmung hatte eine ungünstige Personalstruktur mit einem hohen Prozentsatz nicht direkt zurechenbarer Arbeiter.
- 35.2 Der RH bemängelte, daß es der Unternehmung nicht gelungen war, ihre indirekten Lohnkosten dem niedrigeren Auslastungsgrad anzupassen.
- 35.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes sei der hohe Anteil indirekter Lohnkosten mit Arbeiten für andere am Standort angesiedelte Unternehmungen begründet. Zwischenzeitlich sei es aber gelungen, die indirekten Lohnkosten bedeutend zu senken.*
- 36.1 Die Unternehmung erweiterte Mitte 1991 mit Anlauf der Getriebefertigung erheblich die Anzahl ihrer produktiv tätigen Arbeiter. Die unwirtschaftliche Fertigung und der Konjunkturunbruch in der Autoindustrie lösten Mitte 1992 einen Auftragseinbruch aus, der bei der Unternehmung eine hohe Unterbeschäftigung zur Folge hatte.
- 36.2 Nach Meinung des RH hätte Mitte 1991 keine Personalaufstockung stattfinden dürfen. Durch eine rechtzeitige Personalanpassung wären 1992 hohe negative Beschäftigungsabweichungen vermeidbar gewesen.
- 36.3 *Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG wären die optimistischen Erwartungen der Abnehmer der Unternehmung und der gegebene hohe Auftragsstand für den verspäteten Kapazitätsabbau verantwortlich gewesen.*
- 36.4 Der RH entgegnete, die Unternehmung hätte sich besser den Marktgegebenheiten anpassen sollen.
37. Die Unternehmung entlohnte ihre Arbeiter nach einem Lohnschema, das seinen Leistungsanreiz eingebüßt hatte. Nur in jenem kleinen Teil ihrer Fertigung, die direkt an die internationale Kraftfahrzeugindustrie zulieferte, hatte sie ein aktuelles Lohnschema.
- 38.1 Die Unternehmung vereinbarte mit ihren Arbeitern einen großen Spielraum in der Arbeitserfassung.
- 38.2 Der RH bemängelte die ungenaue Arbeitswirtschaft.
- 38.3 *Laut Mitteilung des Vorstandes sei auch für ihn die Vereinbarung unbefriedigend.*
- 39.1 Das Qualitätswesen der Unternehmung war veraltet, und trotz mehrerer Reformversuche verblieb es personalintensiv und auf einem niedrigen Niveau.
- 39.2 Der RH beanstandete die unzureichenden Reformen im Qualitätswesen.
- 39.3 *Der Vorstand vermeinte, das Qualitätswesen sei für die Fertigungsstruktur ausreichend gewesen.*

## Weitere Entwicklung

40. Nach dem Mitte 1992 erkennbaren Geschäftsrückgang (mit Drittkunden und Konzern) bestand ein unmittelbarer Entscheidungsbedarf über die zukünftige Weiterführung der Unternehmung, wobei die bisherigen Überlegungen in Richtung schrittweise Stilllegung deuten.

Laut Stellungnahme des Vorstandes der Steyr-Daimler-Puch AG sei ihm seit längerem bewußt gewesen, daß die Zivilsparten der Unternehmung langfristig nicht gewinnbringend geführt werden könnten. Daher habe sich die Gesellschaft von der Busfertigung, Forst- und Medizintechnik getrennt.

Da nachfolgend auch die Abgabe des Ersatzteil- und Servicebereiches für den Lastkraftwagen und den Bus absehbar gewesen sei und die Bemühungen zur Hereinbringung neuer Zivilprodukte nicht erfolgreich verlaufen seien, habe man den Beschluß gefaßt, die Unternehmung verlustminimierend schrittweise stillzulegen. Die Gesellschaft weise für das 1. Halbjahr 1993, für die Hochrechnung 1993 und für das Budget 1994 knappe Gewinne aus. Die Auftrags- und Ergebnisentwicklung würde vom Aufsichtsrat ständig genau verfolgt und der Belegschaftsstand werde laufend den Erfordernissen angepaßt.

Die zuständigen Gremien seien nunmehr darauf bedacht, die Gebarung der Gesellschaft in ruhigen Bahnen und kostensparend zu vollziehen. Derzeit seien für die operativen Aktivitäten der Unternehmung nur noch etwa 120 Mitarbeiter tätig.

## Zusammenfassung

41. Der RH sah sich zu nachstehender zusammenfassender Empfehlung veranlaßt:

Mit der zwischenzeitlich rückwirkend mit Jahresanfang 1994 erfolgten Zusammenführung der Unternehmung mit der Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG wurden auch die noch verbliebenen Probleme der überprüften Gesellschaft dorthin verlagert. Es wird nunmehr Aufgabe des Vorstandes der aufnehmenden Gesellschaft sein, diese Strukturbereinigung einer Lösung zuzuführen.

Wien, im November 1994

Der Präsident:

Dr Franz Fiedler

## ANHANG

### Entscheidungsträger

(Vorstandsmitglieder bzw Geschäftsführer  
sowie Aufsichtsratsvorsitzender und  
dessen Stellvertreter)

der überprüften Unternehmungen

Anmerkung:  
im Amt befindliche Entscheidungsträger in Fettdruck



## Steyr-Daimler-Puch AG

### AUFSICHTSRAT

Vorsitzender	<b>Dr Guido SCHMIDT-CHIARI</b> (seit 1. September 1988)
Stellvertreter des Vorsitzenden	Dkfm Gerhard RANDA (30. August 1988 bis 22. Oktober 1990)
	Dkfm Dr Rudolf SCHNEIDER (30. Juli 1981 bis 27. Juni 1991)
	<b>Mag Max KOTHBAUER</b> (seit 27. Juni 1991)

### VORSTAND

Vorsitzender	Dipl-Ing Otto VOISARD (bis 11. Mai 1992)
	<b>Dipl-Ing Dr Rudolf STREICHER</b> (seit 15. September 1992)
Stellvertreter des Vorsitzenden	<b>Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR</b> (seit 15. September 1992)
Mitglieder	DDr Friedrich LAUSZERMAIR (1. Mai 1988 bis 30. April 1991)
	Dipl-Ing Ernst FEIZLMAYR (11. November 1988 bis 31. Dezember 1989)
	Dr-Ing Kurt J. SEITZINGER (bis 30. Juni 1988)
	Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR (bis 31. Mai 1988 sowie vom 1. Dezember 1990 bis 15. September 1992)
	<b>Dipl-Ing Wolfgang THUROW</b> (seit 1. Jänner 1993)
	<b>Dkfm Dr Alfred KOCH</b> (seit 1. Juli 1986)





## Steyr Landmaschinentechnik GesmbH

### AUFSICHTSRAT

Vorsitzender

Dipl-Ing Otto VOISARD  
(bis 11. Mai 1992)

Dkfm Dr Alfred KOCH  
(13. Juli 1992 bis 2. November 1992)

**Dipl-Ing Dr Rudolf STREICHER**  
(seit 2. November 1992)

Stellverteter des  
Vorsitzenden

Dkfm Dr Alfred KOCH  
(bis 13. Juli 1992 und vom 2. November 1992 bis 31. Jänner 1993)

**Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR**  
(13. Juli 1992 bis 2. November 1992 sowie ab 29. Juni 1993)

### GESCHÄFTS- FÜHRUNG

Geschäftsführer

Ing Leopold KRENN  
(bis 31. Jänner 1993)

Dkfm Ing Karl ZEILINGER  
(bis 31. Jänner 1993)

**Dkfm Dr Alfred KOCH**  
(seit 1. Feber 1993)

**Dipl-Ing Dr Wolfgang THUROW**  
(seit 1. Feber 1993)



## Steyr Motorentechnik GesmbH

### GESCHÄFTS- FÜHRUNG

Geschäftsführer

Dkfm Udo BREUER  
(seit 1. Mai 1992 bis 28. Feber 1994)

Dipl-Ing Anton DOLENC  
(bis 30. April 1992)

Dipl-Ing Otto FREUDENSCHUSS  
(bis 30. April 1992)

**Ing Rudolf MANDORFER**  
(seit 1. März 1994)

Anmerkung:  
Diese Gesellschaft hat keinen Aufsichtsrat



## Steyr Mannlicher AG

### AUFSICHTSRAT

Vorsitzender

Dipl-Ing Otto VOISARD  
(bis 11. Mai 1992)

Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR  
(30. Juni 1992 bis 8. Jänner 1993)

**Dipl-Ing Dr Rudolf STREICHER**  
(seit 8. Jänner 1993)

Stellvertreter des  
Vorsitzenden

Dkfm Dr Alfred KOCH  
(bis 26. Juni 1991)

Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR  
(26. Juni 1991 bis 30. Juni 1992)

Dipl-Ing H. Michael MALZACHER  
(30. Juni 1992 bis 21. Juni 1993)

**Dipl-Ing Dr Wolfgang THUROW**  
(seit 21. Juni 1993)

### VORSTAND

**Ing Heinz HAMBRUSCH**  
(seit 14. Jänner 1987)



## Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG

### AUFSICHTSRAT

Vorsitzender	Dipl-Ing Otto VOISARD (bis 11. Mai 1992)
	Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR (30. Juni 1992 bis 8. Jänner 1993)
	<b>Dipl-Ing Dr Rudolf STREICHER</b> (seit 8. Jänner 1993)
Stellvertreter des Vorsitzenden	DDr Friedrich LAUSZERMAIR (bis 17. Juni 1991)
	Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR (17. Juni 1991 bis 30. Juni 1992)
	Ing Heinz HAMBRUSCH (30. Juni 1992 bis 21. Juni 1993)
	<b>Dipl-Ing Dr Wolfgang THUROW</b> (seit 21. Juni 1993)

### VORSTAND

Vorsitzender	<b>Dipl-Ing H. Michael MALZACHER</b> (seit 1. Juni 1988)
Mitglieder	<b>Dipl-Ing Christian FUCHS</b> (seit 1. Juli 1989)
	<b>Dipl-Ing Wolfgang RIEDL</b> (seit 1. Juli 1989)





## Steyr Maschinenbau GesmbH

### AUFSICHTSRAT

Vorsitzender	DDr Friedrich LAUSZERMAIR (bis 1. April 1989)
	Dkfm Dr Alfred KOCH (1. April 1989 bis 31. Dezember 1993)
Stellvertreter des Vorsitzenden	DDr Friedrich LAUSZERMAIR (1. April 1989 bis 11. Juli 1991)
	Dipl-Ing H. Michael MALZACHER (bis 29. Juni 1993)
	Dipl-Ing Jürgen STOCKMAR (29. Juni 1993 bis 31. Dezember 1993)

### GESCHÄFTS- FÜHRUNG

Geschäftsführer	Dkfm Dr Alfred KOCH (bis 31. März 1989)
	Dkfm Udo BREUER (1. April 1989 bis 31. Dezember 1993)

#### Anmerkung:

Ab 1. Jänner 1994 mit der Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug AG  
(als aufnehmender Gesellschaft) verschmolzen

Abkürzungsverzeichnis

# A – Z

Abs	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art	Artikel
BG	Bundesgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BMF	Bundesministerium für Finanzen
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz in der Fassung von 1929
bzw	beziehungsweise
CA-BV	Creditanstalt-Bankverein
dh	das heißt
GesmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
idF	in der Fassung
KG	Kommanditgesellschaft
Lkw	Lastkraftwagen
Mill	Million(en)
Mrd	Milliarde(n)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
rd	rund
RH	Rechnungshof
RHG	Rechnungshofgesetz 1948
S	Schilling
ua	unter anderem, und andere, unter anderen, und anderes
USt	Umsatzsteuer
usw	und so weiter
uzw	und zwar
VW	Volkswagen
WB	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes (Erscheinungsjahr, Gegenstand)
zB	zum Beispiel

Abkürzungsverzeichnis

# A – Z

Abs	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art	Artikel
BG	Bundesgesetz
BGBI	Bundesgesetzblatt
BMF	Bundesministerium für Finanzen
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz in der Fassung von 1929
bzw	beziehungsweise
CA-BV	Creditanstalt-Bankverein
dh	das heißt
GesmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
idF	in der Fassung
KG	Kommanditgesellschaft
Lkw	Lastkraftwagen
Mill	Million(en)
Mrd	Milliarde(n)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
rd	rund
RH	Rechnungshof
RHG	Rechnungshofgesetz 1948
S	Schilling
ua	unter anderem, und andere, unter anderen, und anderes
USt	Umsatzsteuer
usw	und so weiter
uzw	und zwar
VW	Volkswagen
WB	Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes (Erscheinungsjahr, Gegenstand)
zB	zum Beispiel