



Rechnungshof  
Österreich

Unabhängig und objektiv für Sie.

# Bericht des Rechnungshofes

PEW Technik + Service GmbH

Reihe BURGENLAND 2017/6



## Vorbemerkungen

### Vorlage

Der Rechnungshof erstattet dem Burgenländischen Landtag gemäß Art. 127 Abs. 6 Bundes–Verfassungsgesetz nachstehenden Bericht über Wahrnehmungen, die er bei einer Gebarungsüberprüfung getroffen hat.

### Berichtsaufbau

In der Regel werden bei der Berichterstattung punktweise zusammenfassend die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Textzahl), deren Beurteilung durch den Rechnungshof (Kennzeichnung mit 2), die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3) sowie die allfällige Gegenüberung des Rechnungshofes (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht. Das in diesem Bericht enthaltene Zahlenwerk beinhaltet allenfalls kaufmännische Auf– und Abrundungen.

Der vorliegende Bericht des Rechnungshofes ist nach der Vorlage über die Website des Rechnungshofes „<http://www.rechnungshof.gv.at>“ verfügbar.

#### IMPRESSUM

Herausgeber: Rechnungshof  
1031 Wien,  
Dampfschiffstraße 2  
<http://www.rechnungshof.gv.at>

Redaktion und Grafik: Rechnungshof  
Herausgegeben: Wien, im Dezember 2017

#### AUSKÜNFTE

Rechnungshof  
Telefon (+43 1) 711 71 – 8644  
Fax (+43 1) 712 49 17  
E-Mail [presse@rechnungshof.gv.at](mailto:presse@rechnungshof.gv.at)

[facebook/RechnungshofAT](https://www.facebook.com/RechnungshofAT)  
Twitter: @RHSprecher

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	6
<b>Kurzfassung</b>	9
<b>Kenndaten</b>	14
<b>Prüfungsablauf und –gegenstand</b>	15
<b>Eigentümerstruktur und strategische Ausrichtung der PEW</b>	16
<b>Wirtschaftliche Entwicklung 2010 bis 2015</b>	20
Schwerpunkte und Geschäftsfelder der PEW	20
Entwicklung der Umsätze und des EGT	23
Material- und Personalaufwendungen	26
Deckungsbeiträge nach Geschäftsfeldern	29
Beziehung eines Unternehmensberaters 2011 und 2015	34
Eigenkapital, Risikoberichte und Beteiligungsansatz	42
Vorräte und Lager	46
<b>Personal und Geschäftsführung</b>	49
Entgeltsystem	49
Personalstand 2010 bis 2015	49
Arbeitsmarktinitiative der Landesregierung	52
Geschäftsführung	55

<b>Gestaltung der Aufträge</b> _____	63
Vorgaben zur Auftragsgestaltung _____	63
Entwicklung der Konzernaufträge und Drittkundenaufträge _____	65
Auftragskalkulation _____	68
Arbeitszeiterfassung – verrechenbare und nicht verrechenbare Zeiten ____	73
<b>Der wirtschaftliche Niedergang der PEW im Geschäftsjahr 2014/15 aus Eigentümersicht</b> _____	77
Chronologie des Geschäftsjahres 2014/15 _____	77
Jahresbudget 2014/15 und erste Prognoseänderung _____	79
Zweite Prognoseänderung _____	82
Dritte Prognoseänderung _____	83
Entwicklung des Personalstands im Jahr 2014 _____	86
Bericht des Unternehmensberaters und Aufsichtsratssitzung Juni 2015 _	87
Kenntnisnahme des Worst Case–Szenarios _____	89
Aufarbeitung und Schlussfolgerungen _____	90
Informationsflüsse zwischen den Organen der beteiligten Institutionen _	95
<b>Verlangensprüfung – Beantwortung zu den zwölf Themenkreisen</b> _____	103
<b>Schlussempfehlungen</b> _____	112
<b>Anhang: Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger</b> _____	115

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Chronologie der Geschäftsjahre 2009/10 bis 2013/14 _____	21
Tabelle 2:	Umsatzerlöse der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15 _____	23
Tabelle 3:	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) – Geschäftsjahre 2009/10 bis 2014/15 _____	23
Tabelle 4:	Materialaufwand und Materialintensität – Geschäftsjahre 2009/10 bis 2014/15 _____	26
Tabelle 5:	Personalaufwand und Personalintensität – Geschäftsjahre 2009/10 bis 2014/15 _____	26
Tabelle 6:	Umsatzerlöse und Personalaufwand (Plan–Ist), Oktober 2014 bis Juni 2015 _____	28
Tabelle 7:	Überblick über Deckungsbeiträge nach Geschäftsfeldern 2011 bis 2015 _____	32
Tabelle 8:	Materialintensität in ausgewählten Geschäftsfeldern 2011 bis 2014 _____	33
Tabelle 9:	Personalintensität in ausgewählten Geschäftsfeldern _____	34
Tabelle 10:	Ergebnisse des Analyseberichts 2011 und Schlussfolgerungen der Organe _____	35
Tabelle 11:	Umsetzung der Empfehlungen des Unternehmensberaters _____	36
Tabelle 12:	Umsetzung ausgewählter Projekte zur Verbesserung der Prozesse der PEW _____	37
Tabelle 13:	Auftragslage und Auftragseingänge; Quartalsberichte März 2013 bis Dezember 2014 _____	38
Tabelle 14:	Eigenkapital der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15 _____	43

Tabelle 15:	PEW–Risiko laut Risikoberichten der Energie Burgenland, Juni 2014 bis Juni 2016 _____	44
Tabelle 16:	Vorräte der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15	46
Tabelle 17:	Personalstand in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15 __	50
Tabelle 18:	Anzahl der Geschäftsführer, Funktionsdauer und Modalitäten _____	55
Tabelle 19:	Zielvereinbarungen und Bonuszahlungen der PEW–Geschäftsführer _____	60
Tabelle 20:	Mängel bei den Zielvereinbarungen der PEW–Geschäftsführer _____	61
Tabelle 21:	Umsatzerlöse der PEW und Anteil der Konzernumsätze _____	66
Tabelle 22:	Jahresergebnisse und Anteil der Konzernumsätze am Gesamtumsatz _____	66
Tabelle 23:	Deckungsbeiträge von Drittkundenaufträgen und Konzernaufträgen _____	67
Tabelle 24:	Abgerechnete Aufträge – Geschäftsjahre 2010/11 bis 2014/15 _____	69
Tabelle 25:	Mängel bei der Anwendung des Zeiterfassungssystems _____	74
Tabelle 26:	Entwicklung der nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Arbeitsstunden _____	75
Tabelle 27:	Chronologie des Geschäftsjahres 2014/15 _____	77

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Eigentümerstruktur zum Stand September 2015 _____	17
Abbildung 2:	Geschäftsfelder der PEW ab dem Jahr 2010 _____	22
Abbildung 3:	Entwicklung des Personalaufwands im Vergleich zu den Umsatzerlösen (Index) _____	27
Abbildung 4:	Umsatzerlöse der PEW (Budget und Ist), Geschäftsjahre 2011/12 bis 2014/15 _____	80
Abbildung 5:	Monatliche Umsatzentwicklung Oktober 2014 bis Mai 2015 _____	84
Abbildung 6:	Anpassungen der Jahresprognosewerte im Geschäftsjahr 2014/15 (Index) _____	85

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
BEWAG	Burgenländische Elektrizitätswerke Aktiengesellschaft
BGBL.	Bundesgesetzblatt
B–VG	Bundes–Verfassungsgesetz, BGBL. 1930/1 i.d.g.F.
bzw.	beziehungsweise
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
EBIT	earnings before interest and taxes
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
etc.	et cetera
EUR	Euro
(f)f.	folgend(e) (Seite, Seiten)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.g.F.	in der geltenden Fassung
inkl.	inklusive
LHB	Landesholding Burgenland GmbH
Mio.	Million(en)
n.a.	nicht anwendbar
Nr.	Nummer
OGH	Oberster Gerichtshof
PEW	Pinkafelder Elektrizitätswerke
rd.	rund
RH	Rechnungshof
S.	Seite

---

TZ	Textzahl(en)
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
VZÄ	Vollzeitäquivalent
Z	Ziffer
z.B.	zum Beispiel

# Bericht des Rechnungshofes

PEW Technik + Service GmbH

---



## Wirkungsbereich

### Land Burgenland

## PEW Technik + Service GmbH

## Kurzfassung

### Prüfungsgegenstand und –ziel

Der RH überprüfte von Juni bis September 2016 im Rahmen einer Verlangensprüfung von 16 Abgeordneten zum Burgenländischen Landtag die Gebarung der PEW Technik + Service GmbH (**PEW**), einer 100%igen Tochter der Energie Burgenland AG (**Energie Burgenland**). Ausgehend von den Themen des Prüfungsverlangens bezweckte die Prüfung die Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung der PEW, v.a. der Personal- und Umsatzentwicklung, sowie der Wahrnehmung der Verantwortung durch die zuständigen Organe und Stellen. (**TZ 1**)

### Wirtschaftliche Entwicklung 2010 bis 2015

Die PEW bestand im Jahr 2010 — nach Umgründungen und Fusionen — aus mehreren kleingewerblichen, wenig ertragreichen Teilbetrieben. Eine strategisch klare und betriebswirtschaftlich tragfähige Ausrichtung fehlte. (**TZ 2, TZ 3** und **TZ 4**)

Ein vom Vorstand der Energie Burgenland im Jahr 2011 beauftragter Unternehmensberater zeigte erhebliche Struktur- und Ertragsschwächen der PEW auf. Er empfahl u.a. eine Evaluierung der Standorte, die Schließung verlustbringender Sparten und eine allfällige Personalreduktion. Der im Herbst 2011 bestellte Geschäftsführer der PEW setzte — im Einvernehmen mit der Muttergesellschaft — auf offensives Wachstum und größere Aufträge, welche die Auslastung des vorhandenen Personals verbesserten. Die Energie Burgenland räumte damit der Erhaltung der Beschäftigung an den Standorten der PEW höhere Priorität ein als der Behebung der festgestellten Struktur- und Ertragsprobleme. In den Geschäftsjahren 2012/13 und 2013/14 konnten die positiven Deckungsbeiträge der Geschäftsfelder Elektrotechnik (Windparkverkabelungen) sowie Dienstleistungen (Konzernaufträge) die Verluste der kleingewerblichen Geschäftsfelder kompensieren. (**TZ 7, TZ 8** und **TZ 9**)

Infolge einer geänderten Marktlage, fehlender Konkurrenzfähigkeit im Kleingewerbe sowie ausbleibender Großaufträge erzielte die PEW im Geschäftsjahr 2014/15 einen Verlust von rd. 1,97 Mio. EUR. Im September 2015 leitete die Energie Burgenland — vier Jahre nach dem Analysebericht 2011 des Unternehmensberaters — eine strukturelle Neuausrichtung in die Wege. (TZ 10)

Das Eigenkapital der PEW sank in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15 um rd. 63,3 %. Ohne Gesellschafterzuschuss der Energie Burgenland von 1,25 Mio. EUR im September 2015 hätte die PEW Insolvenz anmelden müssen. Die Energie Burgenland hatte Aufwendungen in Höhe von 1,45 Mio. EUR (Wertberichtigung) zu tragen; die neu gegründete Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH verbrauchte 41.000 EUR an Restrukturierungsrückstellung. Der PEW entstanden aus der außerordentlichen Abwertung von Lagerbeständen Aufwendungen von rd. 74.000 EUR. Ein Liegenschaftsverkauf erbrachte dagegen rd. 500.000 EUR. (TZ 11 und TZ 12)

## Personal und Geschäftsführung

Für die Energie Burgenland hatte die PEW Vorteile, v.a. wegen der — im Vergleich zu den Kollektivverträgen der Energie Burgenland — niedrigeren Entlohnungen nach dem Metallgewerbe-Kollektivvertrag. Die PEW erhöhte ihren Personalstand vom Geschäftsjahr 2009/10 bis 2013/14 um 30 %. Im Prüfungszeitraum tätigte sie insgesamt 109 Neuaufnahmen — davon etwa ein Viertel Lehrlinge — und löste 87 Dienstverhältnisse auf. Ein Drittel davon wechselte von der PEW in andere Konzernunternehmen. Die PEW bildete für den Konzern eine Personal- und Kapazitätsreserve und war ein Ausbildungsbetrieb für Lehrlinge. Der Anteil der Lehrlinge am Personalstand belief sich jeweils auf rd. 15 % bis 20 %. (TZ 14, TZ 15)

Die Burgenländische Landesregierung sah die Förderung des burgenländischen Arbeitsmarkts — u.a. wegen des hohen Pendleranteils — als eine gesellschaftspolitische Aufgabe und beschloss im November 2014 einstimmig, dass die Beteiligungsunternehmen des Landes und deren Tochterunternehmen die Ausbildung von Lehrlingen sowie Facharbeiterinnen und Facharbeitern im möglichen Ausmaß unterstützen sollten. Die Mitglieder der Burgenländischen Landesregierung sollten als Eigentümerversreter oder Aufsichtsräte nachdrücklich auf diese Ziele hinwirken.

Die Leitungsorgane einer Kapitalgesellschaft haben gemäß den gesetzlichen Bestimmungen vorrangig das „Wohl des Unternehmens“, d.h. seinen Fortbestand, zu verfolgen. Ein auf Gewinnerzielung ausgerichtetes Unternehmen hat für seine nachhaltige Fortentwicklung daher Maßnahmen zu setzen, die eine dauerhafte Rentabilität, zumindest aber den Erhalt des Kapitals sichern. Es bestand daher ein potenzielles Spannungsverhältnis zwischen den arbeitsmarktpolitischen Anliegen

der Landesregierung einerseits und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit von öffentlichen Unternehmen wie der PEW andererseits. (TZ 16)

Die oftmaligen Geschäftsführerwechsel waren einer kontinuierlichen Geschäftsentwicklung der PEW abträglich. Nur eine von fünf Geschäftsführerbestellungen im Prüfungszeitraum wurde öffentlich ausgeschrieben. Die Geschäftsführerverträge sowie die jährlichen Zielvereinbarungen mit den Geschäftsführern — Grundlage für die Zuerkennung von Zielerreichungsprämien — wiesen Mängel auf. (TZ 17, TZ 19)

## Gestaltung der Aufträge

Konzernweite Regelungen der Energie Burgenland für die Kalkulation von Aufträgen fehlten. Die PEW-eigenen Kalkulationsgrundlagen enthielten keine systematischen Vorgaben, die eine Kostendeckung und angemessene Gewinnerzielung sicherstellten. (TZ 20)

Der Konzernanteil an den Umsätzen der PEW hatte sich im Geschäftsjahr 2013/14 gegenüber 2009/10 mehr als verdoppelt. Der Anstieg ging mit zunehmenden Verlusten aus dem Drittkundengeschäft einher. Die PEW war im gesamten Prüfungszeitraum nicht in der Lage, alleine aus den Aufträgen am Drittkundenmarkt eine finanziell tragfähige Geschäftstätigkeit zu unterhalten. Auch die positiven Deckungsbeiträge aus den Konzernaufträgen gewährleisteten kein nachhaltig positives Gesamtunternehmensergebnis. Mit den erzielten Deckungsbeiträgen hätte nach Ansicht des RH auch ein Dritter — ohne vergleichbare Konzernaufträge — das Unternehmen nicht länger führen können. (TZ 21)

Das Verhältnis Verkaufspreis zu Einkaufspreis (Kalkulationsfaktor) von ausgewählten Konzernaufträgen lag mit durchschnittlich 1,7 deutlich über jenem der ausgewählten Drittkundenaufträge mit 1,18. Die Auftragskalkulationen der vom RH ausgewählten Geschäftsfälle lieferten keine Information, ob die Gesamtkosten abgedeckt bzw. ein Gewinn oder Verlust erzielt wurden. Die Höhe der Stundensätze von einzelnen Mitarbeitern variierte in den Kalkulationen der ausgewählten Drittkundenaufträge von Auftrag zu Auftrag um teilweise bis zu 60 %. (TZ 22)

Das Ende 2013 eingeführte mobile Zeiterfassungs-System der PEW wies in der Anwendung Mängel auf, welche die Aussagekraft von Nachkalkulationen beeinträchtigen konnten. Die nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Stunden stiegen in den Geschäftsjahren 2013/14 sowie 2014/15 deutlich an. Dies beeinträchtigte die Nachkalkulation von Projekten und stellte einen Hinweis auf die Unterauslastung des Personals der PEW dar. (TZ 23)

## Wirtschaftlicher Niedergang der PEW im Geschäftsjahr 2014/15

Die im Frühjahr bzw. Sommer des Jahres 2015 manifeste wirtschaftliche Schieflage der PEW war das Ergebnis einer kontinuierlichen Entwicklung im Geschäftsjahr 2014/15 in Verbindung mit einer sehr optimistischen Budgetierung. (TZ 32)

Der Mitte Juni 2015 vorliegende Bericht des Unternehmensberaters enthielt alarmierende Feststellungen und Zahlen. Dessen Worst Case-Szenario erachtete die Energie Burgenland jedoch erst am 25. Juni 2015 — einen Tag nach der Aufsichtsratsitzung vom 24. Juni — nach Vorliegen der Daten der Gewinn- und Verlustrechnung für den Monat Mai als realistisch. (TZ 29 und TZ 30)

In der Folge wurde die Geschäftsführung der PEW ausgewechselt. Die Unternehmensrevision der Energie Burgenland stellte in ihrem Bericht „Sonderprüfung PEW“ fest, dass die empfohlenen Sanierungsschritte des im Jahr 2011 beauftragten Unternehmensberaters nicht ausreichend umgesetzt worden waren. Daraufhin beantragte ein Aufsichtsratsmitglied eine aktienrechtliche Sonderprüfung. Der Aufsichtsrat verschob die Behandlung des kurz vor der Sitzung eingebrachten Antrags, weil er diesen als eine gravierende Maßnahme mit entsprechender Konsequenz erachtete. Der Antragsteller legte in der Folge sein Mandat zurück. In der nächsten Sitzung stand der Antrag gemeinsam mit der Verlängerung der Vorstandsmandate auf der Tagesordnung. Die Entscheidung fiel jeweils einstimmig gegen die Einleitung einer Sonderprüfung und für die Wiederbestellung der amtierenden Vorstandsmitglieder. (TZ 31, TZ 32, TZ 33)

## Informationsflüsse zwischen den Organen der beteiligten Institutionen

Der RH fand keine Hinweise auf eine unzureichende Information des Vorstands der Energie Burgenland durch die Geschäftsführung der PEW. Mangels Unterlagen konnte er jedoch keinen direkten Einblick in die Gespräche zwischen der Geschäftsführung der PEW und dem Vorstand der Energie Burgenland nehmen. Auch konnte er aufgrund einer unvollständigen Fragenbeantwortung seitens des Vorstands nicht ermitteln, wann genau der Vorstand — v.a. in der ersten Hälfte des Jahres 2015 — jeweils konkrete Kenntnis über die monatlichen Ist-Zahlen der PEW erlangte. (TZ 36, TZ 37)

Die Geschäftsführung der PEW, aber auch das Beteiligungscontrolling und die Unternehmenssteuerung der Energie Burgenland verzichteten — gerade im Zeitraum einer kritischen wirtschaftlichen Entwicklung der PEW (April bis Juni 2015) — auf eine Anpassung der Prognosezahlen und damit auf eine aktuelle, zeitnahe Monatsberichterstattung. Die dem Aufsichtsrat vorliegenden Quartalsberichte bzw. Finanz-

zahlen der PEW enthielten wenig aussagekräftige, mitunter widersprüchliche bzw. missverständliche Formulierungen. (TZ 27, TZ 39)

In der Sitzung vom 24. Juni 2015 berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat nur über jene Jahresergebnisprognosen, die ungefähr dem zweit- und drittbesten Szenario im Bericht des im April 2015 beauftragten Unternehmensberaters entsprachen. Die Zahlen der drei schlechteren Szenarien dieses Berichts erwähnte der Vorstand nicht. Nach Ansicht des RH hätte der Vorstand den Aufsichtsrat in einer wirtschaftlich derart schwierigen Lage einer Tochtergesellschaft auch mit den ihm vorliegenden aktuellsten Zahlen versorgen müssen, ganz besonders nach einer konkreten Anfrage eines Aufsichtsratsmitglieds. (TZ 29, TZ 41)

## Kenndaten

PEW Technik + Service GmbH							
<b>Rechtsgrundlage</b>	Gesellschaftsvertrag vom 21. September 2012						
<b>Eigentümer</b>	Energie Burgenland AG (100 %)						
<b>Stammkapital</b>	80.000 EUR						
<b>Organe</b>	Geschäftsführung, Generalversammlung						
<b>Unternehmensgegenstand</b>	a) Elektro-, Sanitär- und Heizungsinstallationen b) Nieder- und Mittelspannungstechnik c) erneuerbare Energiesysteme d) Sicherheits- und Alarmanlagentechnik e) Netzwerk- und Kommunikationstechnik sowie Klimatechnik						
Geschäftsjahr <sup>1</sup>	2009/10 <sup>2</sup>	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2014/15 zu 2009/10 <sup>2</sup>
	in 1.000 EUR, jeweils zum Bilanzstichtag 30. September						in %
Umsatzerlöse	9.491,42	7.596,27	11.108,53	12.427,97	10.624,96	7.499,40	-21,0
Betriebsleistung	9.301,87	8.017,59	11.292,36	12.526,85	11.044,11	7.489,68	-19,5
Materialaufwendungen	4.757,51	3.819,85	6.261,97	6.904,80	4.784,61	3.200,67	-32,7
Personalaufwand	3.205,62	3.472,29	3.719,37	3.984,67	4.617,99	4.179,51	30,4
Betriebserfolg (EBIT)	9,59	-467,17	-271,32	172,60	112,28	-1.978,94	nicht anwendbar
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	18,27	-543,65	-283,83	191,60	121,60	-1.969,14	nicht anwendbar
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	8,62	-545,04	-285,58	185,76	120,16	-1.809,83	nicht anwendbar
Bilanzsumme	6.494,49	5.657,18	5.433,41	4.987,57	4.870,31	4.130,19	-36,4
Eigenkapital	1.721,03	1.171,49	885,90	1.071,66	1.191,82	632,00	-63,3
	Köpfe, jeweils zum Bilanzstichtag 30. September						
Beschäftigte insgesamt	88	90	96	100	114	93	5,7
davon <i>Lehrlinge</i>	13	15	17	15	23	18	38,5

Rundungsdifferenzen möglich

<sup>1</sup> Das Geschäftsjahr der PEW (1. Oktober bis 30. September) weicht vom Kalenderjahr ab.

<sup>2</sup> Geschäftsjahr 2009/10 wegen Fusion mit Kurtz GmbH mit Folgejahren nur bedingt vergleichbar

Quelle: PEW; Berechnungen und Darstellung: RH

## Prüfungsablauf und –gegenstand

1 (1) Mit Schreiben vom 7. Oktober 2015 stellten 16 Abgeordnete zum Burgenländischen Landtag<sup>1</sup> gemäß § 27 Abs. 3 Geschäftsordnung des Landtags das Verlangen auf Beauftragung des RH mit der Durchführung einer Überprüfung der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit der PEW Technik + Service GmbH (**PEW**) im Zeitraum 2010 bis 2015.

(2) Der RH überprüfte gemäß Art. 127 Abs. 7 B-VG die Gebarung der PEW von Juni bis September 2016. Gemäß den Themen des Prüfungsverlangens (siehe **TZ 45**) bezweckte die Prüfung v.a. die Beurteilung

- der wirtschaftlichen Entwicklung der PEW in den Jahren 2010 bis 2015, v.a. der Personal- und Umsatzentwicklung sowie
- der Wahrnehmung der Verantwortung durch die zuständigen Organe und Stellen.

(3) Die Prüfung fand bei der Energie Burgenland AG (**Energie Burgenland**), der Alleingesellschafterin der PEW, statt.

Die Beschaffung der erforderlichen Unterlagen und Informationen war zum Teil schwierig, weil die übermittelten Dokumente in vielen Fällen unvollständig waren oder Widersprüche zu mündlichen Auskünften bzw. zwischen einzelnen Dokumenten bestanden. Oft handelte es sich dabei nicht um Originaldokumente aus dem überprüften Zeitraum, sondern um im Nachhinein aufbereitete Unterlagen. Wichtige Auskunftspersonen (ehemalige Geschäftsführer der PEW) waren zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht mehr im Konzern der Energie Burgenland beschäftigt und standen dem RH für Auskünfte nicht zur Verfügung. Einige Fragen des RH wurden nicht oder nicht schlüssig beantwortet, Auskunftersuchen wurde zum Teil verzögert bzw. verspätet entsprochen. Der RH konnte einzelne Prüfungsthemen daher nicht in jener Tiefe erheben, die er für wünschenswert erachtete. Der RH vermerkte diesbezügliche Einschränkungen auch in den jeweiligen Abschnitten des Berichts.

(4) Zu dem im April 2017 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die Energie Burgenland im Mai 2017 und das Land Burgenland im Juli 2017 Stellung. Der RH übermittelte seine Gegenäußerungen an das Land Burgenland und an die Energie Burgenland AG im Dezember 2017.

---

<sup>1</sup> in alphabetischer Reihung: Patrik Fazekas, Bernhard Hirczy, Gerhard Hutter, Manfred Kölly, Mag. Regina Petrik, Mag. Michaela Resetar, Georg Rosner, Mag. Christian Sagartz, BA, Wolfgang Spitzmüller, Gerhard Steier, Mag. Franz Steindl, Mag. Thomas Steiner, Ing. Rudolf Strommer, Walter Temmel, Markus Ulram, Mag. Christoph Wolf, M.A.

(5) Das Land Burgenland teilte in seiner Stellungnahme einleitend mit, dass es das kritische vorläufige Ergebnis der Prüfung der PEW durch den RH anerkenne. Es verwies auf die Stellungnahme der Energie Burgenland, derzufolge zu den wesentlichen Kritikpunkten bereits Maßnahmen erfolgt bzw. in Umsetzung seien. Auch sei die PEW nicht mehr operativ tätig.

Die Energie Burgenland führte zu dem Vorwurf einer verzögerten bzw. unvollständigen Unterlagenübermittlung aus, dass sie den RH im Rahmen der Umstände und Möglichkeiten unterstützt habe. Viele Informationen und Abläufe hätten mit hohem Zeit- und Sachaufwand erhoben werden müssen. Sie habe die Fragen des RH immer nach bestem Wissen und Gewissen auf Grundlage nachvollziehbarer Fakten beantwortet und von Auslegungen sowie Interpretationen Abstand genommen.

(6) Der RH nahm diese Ausführungen zur Kenntnis. Er entgegnete der Energie Burgenland jedoch, dass die erforderlichen Unterlagen — v.a. zu den letzten ein- bis zwei Jahren der Geschäftstätigkeit der PEW — zum Teil nicht oder erst nach Urdringlichkeiten bereitgestellt wurden (siehe [TZ 6](#), [TZ 36](#), [TZ 37](#)). Die vorgelegten Dokumente wiesen mitunter betragsliche oder inhaltliche Abweichungen bzw. Widersprüche auf, die nicht immer zufriedenstellend aufgeklärt werden konnten. Der RH wies ferner darauf hin, dass die im Prüfungsverlangen vorgegebenen Themen und Fragen Prüfungsumfang und -tiefe maßgeblich bestimmten.

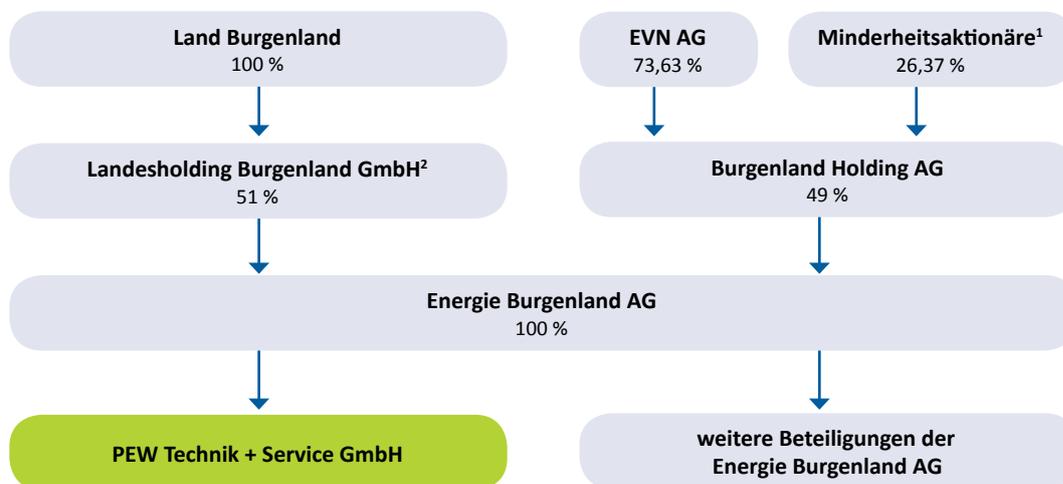
## Eigentümerstruktur und strategische Ausrichtung der PEW

### 2.1

(1) Die PEW wurde 1898 als Pinkafelder Elektrizitäts AG gegründet. Im Jahr 1990 übernahm die Burgenländische Elektrizitätswirtschafts Aktiengesellschaft (**BEWAG**) das Unternehmen als 100%ige Tochter. Die Abspaltung von Teilbetrieben (u.a. das Netz der PEW) und deren Verschmelzung in die BEWAG im Jahr 2001 reduzierte die PEW auf das Geschäftsfeld Elektroinstallation sowie einige kleingewerbliche Sparten.

(2) Nach der Fusion der vormaligen BEWAG und BEGAS GmbH im Jahr 2012 wurde die PEW im Zuge der Gesamtrechtsnachfolge eine 100%ige Tochter der Energie Burgenland, wie nachfolgende Abbildung illustriert:

Abbildung 1: Eigentümerstruktur zum Stand September 2015



<sup>1</sup> Über 10 % der Anteile hielt die Verbund AG, zwischen 5 % und 10 % die Wien Energie GmbH. Die Anteile der übrigen Aktionäre lagen jeweils unter 4 %.

<sup>2</sup> bis November 2016 Burgenländische Landesholding GmbH

Quelle: Energie Burgenland; Darstellung: RH

Die PEW repräsentierte für die Energie Burgenland Unternehmensgruppe (**Konzern**) ein Gesellschaftskapital von 80.000 EUR<sup>2</sup>, während alle Beteiligungen zusammen eines von nahezu 14,5 Mio. EUR darstellten.

Gemäß § 29 GmbH-Gesetz<sup>3</sup> bestand für die PEW mit einer Alleingesellschafterin und weniger als 300 Beschäftigten keine Pflicht zur Bestellung eines Aufsichtsrats. Eine Reihe von Geschäften, darunter die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik, unterlag gemäß Geschäftsordnung für die Geschäftsführung der PEW jedoch der Zustimmung der Generalversammlung (vertreten durch die Vorstände der Energie Burgenland) sowie einem Zustimmungsvorbehalt des Vorstands der Energie Burgenland. Der Vorstand erteilte seine Zustimmung in diesen Fällen nur nach Zustimmung des Aufsichtsrats der Energie Burgenland.

(3) Die vormalige BEWAG war als Eigentümerin bestrebt, das Geschäftsfeld Elektroinstallation der PEW um Servicefunktionen und Zusatzleistungen zu ergänzen. Dies sollte u.a. die Kundenbindung verstärken. Bereits im Jahr 2005 stellte der Burgenländische Landesrechnungshof wirtschaftliche Probleme der kleingewerblichen Sparten fest. Er empfahl, verlustbringende Bereiche zu hinterfragen und die Ausrichtung der PEW auch betriebswirtschaftlich zu untermauern. Die BEWAG sah die Entwicklung der PEW in ihrer Stellungnahme an den Landesrechnungshof positiv. Der Kauf eines Installationsunternehmens in Oberwart und dessen Fusion in die

<sup>2</sup> laut Geschäftsbericht 2013/14 der Energie Burgenland

<sup>3</sup> BGBl. Nr. 10/1991 i.d.g.F.

PEW im Februar 2010 zeitigte jedoch nicht die erhofften Effekte. Die PEW erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2010/11 ein negatives Ergebnis (siehe [TZ 4](#) und [TZ 9](#)).

(4) Der 2011 erstmals beigezogene externe Berater empfahl u.a. die Fokussierung auf Kerngeschäfte und Schließung der verlustbringenden Bereiche der PEW sowie die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie (siehe [TZ 9](#)). Im Bericht an den Aufsichtsrat vom September 2011 bekräftigte der Vorstand der BEWAG die gewerbliche Ausrichtung des Unternehmens. Angebunden an das Dienstleistungssegment der BEWAG sollte die PEW als eigenständige Marke mit schlanken Strukturen wie ein privat geführtes Elektroinstallationsunternehmen in der Konkurrenz zu burgenländischen Gewerbebetrieben bestehen.

Im Einvernehmen mit ihrer Muttergesellschaft setzte die PEW ab 2011/12 jedoch auf offensives Wachstum (z.B. Windparkverkabelung). Die ertragsstarken Bereiche (Elektrotechnik und Dienstleistungen) kompensierten dabei die Verluste der kleingewerblichen Sparten (z.B. Haustechnik, Elektro- und Sanitärinstallation, Reparaturen). Die PEW habe versucht — so der Vorstand der Energie Burgenland rückblickend im Aufsichtsrat am 9. September 2015 — in profitablen Bereichen (energienahe Dienstleistungen, Photovoltaik und Windparkverkabelungen) zu wachsen und vom Kleingewerbegeschäft wegzukommen.

(5) Auch der Energie Burgenland Konzern bzw. die Vorgängergesellschaften BEWAG und BEGAS erfuhren im Prüfungszeitraum eine strategische Neuausrichtung. Im Zeitraum 2010 bis 2014 erfolgte gemäß Eigentümergebarung u.a. der Rückzug aus den Auslandsaktivitäten und die Fokussierung auf das Kerngeschäft sowie ab 2010 die Fusion von BEWAG und BEGAS zur Energie Burgenland (Oktober 2012).

Ende 2013 startete der Konzern einen Strategieentwicklungsprozess (Energie Burgenland-Strategie 2020). Die PEW strebte in diesem Rahmen u.a. eine Umsatzsteigerung an, ferner die Ausweitung energienaher Sparten (z.B. Photovoltaik, Wärmepumpen) sowie eine Reduktion der kleingewerblichen Geschäftsfelder.

Anfang 2015 präsentierte der Vorstand der Energie Burgenland dem Aufsichtsrat die Eckpunkte der Gesamtstrategie. Zur PEW, die seit Herbst 2014 im gewerblichen Bereich stark rückläufige Aufträge verzeichnete, führte der Vorstand aus, dass ihr Portfolio optimiert und auf kerngeschäftsnahen Dienstleistungen konzentriert werde. Da die PEW in der Folge aber auch bei erhofften Großaufträgen nicht zum Zug kam, wurde eine strategische Neuausrichtung bereits im Sommer 2015 unausweichlich. Diese erfolgte als Teil einer größeren Reorganisation, bei der die Energie Burgenland die Zahl ihrer Töchter reduzierte. Der RH verwies im Detail auf seine Ausführungen zum Geschäftsjahr 2014/15 in [TZ 10](#) und [TZ 25](#) ff.

## 2.2

Der RH hielt fest, dass die PEW im Jahr 2010 nach Umgründungen und Fusionen mehrere kleingewerbliche Teilbetriebe umfasste. Ab dem Geschäftsjahr 2011/12 folgte sie weder dem im Herbst 2011 im Aufsichtsrat präsentierten Modell eines wettbewerbsfähigen Elektroinstallationsunternehmens mit schlanken Strukturen noch der Empfehlung des 2011 beigezogenen Unternehmensberaters, verlustbringende Bereiche zu schließen und eine Unternehmensstrategie zu erarbeiten. Vielmehr setzte sie auf offensives Wachstum etwa im Bereich Windparkverkabelungen (siehe **TZ 9**). Ertragsschwache bzw. verlustbringende Sparten belasteten die Ergebnisse der PEW jedoch weiter.

Der RH vermerkte kritisch, dass die Energie Burgenland als Rechtsnachfolgerin der BEWAG erst 2015 eine Entscheidung über eine strategisch klare und betriebswirtschaftlich tragfähige Ausrichtung der PEW herbeiführte.

Er empfahl der Energie Burgenland, der strategischen Ausrichtung von Konzernunternehmen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Über ihre Funktion im Konzern und ihre Kerngeschäftsbereiche sollte Klarheit bestehen. Auf dieser Grundlage und im Einklang mit den strategischen Vorgaben des Eigentümers bzw. der Konzernspitze sollten die Geschäftsleitungen der Tochtergesellschaften ihre Unternehmensstrategien erarbeiten.

## 2.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland sei sie der Empfehlung des RH bereits nachgekommen. Für die aus der PEW abgespaltene Tochter Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH sei eine Unternehmensstrategie erarbeitet worden. An deren Verfeinerung und Einhaltung werde laufend gearbeitet.

Ferner hätten sich — so die Energie Burgenland — sowohl die PEW als auch die Energie Burgenland mehrfach mit der Strategie der PEW beschäftigt, wie die Strategiepapiere der PEW dokumentierten. Die Aussage des RH, eine strategisch klare und betriebswirtschaftlich tragfähige Ausrichtung habe gefehlt, sei aus ihrer Sicht daher nicht nachvollziehbar. Die PEW hätte sich — wie aus den vorliegenden Strategiepapieren eindeutig ersichtlich — zu einem „kompetenten Energie–Dienstleister“ entwickeln sollen; dahinter sei auch stets eine „Wachstumsstrategie“ (Einstieg in neue Technologien wie z.B. Brennstoffzellen) gestanden. Die Strategiekonzepte hätten die künftige Ausrichtung sehr klar, eindeutig sowie schlüssig dargestellt.

## 2.4

Der RH entgegnete der Energie Burgenland, dass die Wachstumsstrategie 2011/12 der PEW letztlich ein Grobkonzept blieb (siehe **TZ 9**). Die vom Vorstand noch im September 2011 angestrebte Positionierung der PEW als wettbewerbsfähiger Kleingewerbebetrieb gelang nicht. Die Wachstumsstrategie ab Ende 2011, Anfang 2012 führte zu einem kurzfristig starken, insgesamt aber kaum profitablen

Umsatzwachstum (siehe Tabelle 3). Der Strategieentwurf der PEW von Ende 2013 floss in die endgültige „Strategie 2020“ der Energie Burgenland nicht mehr ein. Die operative Umsetzung der wenig konkreten Strategiekonzepte (z.B. Wachstum in neuen Technologien) hätte auch Strukturmaßnahmen erfordert. Die Weiterführung der kleingewerblichen Sparten bis in das Jahr 2015 belastete jedoch die Ergebnisse und schwächte die Wettbewerbsfähigkeit der PEW. Der RH blieb daher bei seiner Kritik, dass der PEW im Zeitraum 2010 bis 2014 eine strategisch klare und betriebswirtschaftlich tragfähige Ausrichtung gefehlt hatte.

## Wirtschaftliche Entwicklung 2010 bis 2015

### Schwerpunkte und Geschäftsfelder der PEW

- 3 (1) Einleitend werden für die wirtschaftliche Entwicklung der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2013/14 wesentliche Ereignisse chronologisch dargestellt:

**Tabelle 1: Chronologie der Geschäftsjahre 2009/10 bis 2013/14**

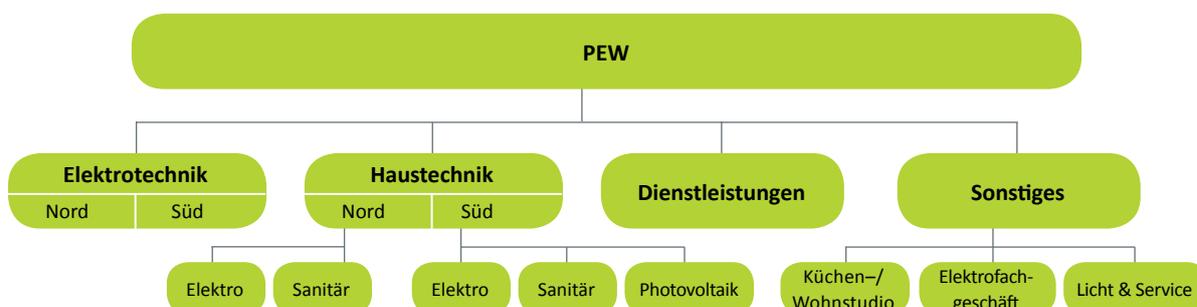
Jahr/Datum	Ereignis	TZ
<b>2009</b>		
30. September	Fusion der BEWAG Licht & Service GmbH in die PEW	4
<b>2010</b>		
27. Jänner	Der Aufsichtsrat der BEWAG (im Folgenden: Aufsichtsrat) beschließt den Erwerb der Firma Kurtz GmbH in Oberwart durch die PEW (gemäß Beschluss des Vorstands der BEWAG vom 22. Juni 2009).	4
1. Februar	Bestellung eines neuen Geschäftsführers der PEW	17
28. Februar	Fusion der Firma Kurtz GmbH in Oberwart in die PEW	4
12. Oktober	Der Aufsichtsrat löst die Vorstandsmitglieder der BEWAG ab.	
<b>2011</b>		
1. Jänner	Neubestellung des Vorstands der BEWAG (im Folgenden: Vorstand)	
30. März	Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über Probleme der PEW infolge der Firmenfusionen 2009 und 2010, über Verluste einzelner Geschäftsfelder und über eine erforderliche Neupositionierung der PEW.	9
21. Juni	Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über die Beauftragung eines Unternehmensberaters mit einer betriebswirtschaftlichen und strategischen Analyse der PEW.	9
11. August	Der Bericht des Unternehmensberaters (Analysebericht 2011) liegt vor.	9
1. Oktober	Der Aufsichtsrat beruft die beiden bisherigen Geschäftsführer der PEW ab und bestellt einen neuen Geschäftsführer.	9
11. November	Der neue Geschäftsführer der PEW präsentiert dem Vorstand den Entwurf eines strategischen Grundgerüsts (Grobkonzept) zur Restrukturierung der PEW.	9
<b>2012</b>		
17. Jänner	Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über erste Erfolge und eine gute Auftragslage der PEW.	9
22. März	Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat, dass die PEW auf eine neue Grundlage gestellt und die Restrukturierung in die Wege geleitet sei.	9
30. Juni	Fusion von BEGAS und BEWAG rückwirkend mit 30. September 2011	
27. September	Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat, dass dem neuen Geschäftsführer der PEW bereits im ersten Jahr der Turnaround gelungen sei.	9
29. September	Die aus der Fusion BEWAG und BEGAS hervorgegangene Gesellschaft firmiert als Energie Burgenland AG.	2
1. Oktober	Wiederausgliederung der Licht & Service GmbH aus der PEW	9
<b>2013</b>		
1. Mai	Bestellung eines zweiten (kaufmännischen) Geschäftsführers der PEW	17
25. Juni	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über die gute Auftragslage der PEW, die im Geschäftsjahr 2012/13 wieder ein deutlich positives Ergebnis erzielen werde. – PEW–Quartalsbericht (Stand März 2013): Auftragsgänge schleppend; keine Großprojekte in Aussicht	9
27. September	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat, dass die PEW nach vielen Jahren wieder ein ordentliches positives Ergebnis erzielen wird. – PEW–Quartalsbericht (Stand Juni 2013): Auftragsgänge nach wie vor schleppend und kurzfristig	9
<b>2014</b>		
1. Februar	Übersiedlung nach Oberwart	9
17. April	Neubesetzung der kaufmännischen Geschäftsführung der PEW	17
14. Mai	Management–Klausur der Energie Burgenland: Ziel der PEW ist, bis 2020 den Umsatz von 12,4 Mio. EUR (Geschäftsjahr 2012/13) auf 15 Mio. EUR zu steigern und das EGT von 192.000 EUR auf 600.000 EUR zu verdreifachen	2
23. Juni	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über die Personalentwicklung der Energie Burgenland zwei Jahre nach der Fusion (BEWAG/BEGAS); anstelle der erwarteten Synergien kam es zu Personalsteigerungen von 5 %. – Aufsichtsratsunterlage PEW–Finanzzahlen (Stand März 2014): „Derzeit ist die Auftragslage in allen Bereichen gut. Trotz zahlreich gelegter Angebote erfolgen die Auftragsgänge nur schleppend.“	15, 16, 28

Quellen: PEW; Energie Burgenland; Zusammenstellung: RH

(2) Nach der Fusion der BEWAG Licht & Service GmbH (per 30. September 2009) sowie des Gas–Wasser–Heizung–Installationsunternehmens Kurtz GmbH in Ober-

wart (per 28. Februar 2010) in die PEW als übernehmende Gesellschaft, stellten sich die Geschäftsfelder der PEW ab dem Jahr 2010 im Allgemeinen wie folgt dar:

**Abbildung 2: Geschäftsfelder der PEW ab dem Jahr 2010**



Standorte: „Nord“ in Mattersburg bzw. Eisenstadt; „Süd“ in Pinkafeld und Oberwart

Quelle: PEW; Darstellung: RH

Das breit gefächerte Angebot mit den Schwerpunkten Elektrotechnik, Haustechnik und Dienstleistungen richtete sich an eine heterogene Kundengruppe (Industrie und konzernerneigene Unternehmen, Gewerbe, Kommunen und private Haushalte). Die PEW verfügte über bis zu drei Standorte (Mattersburg bzw. Eisenstadt, Pinkafeld und Oberwart).

(3) Die Erlöse der PEW stammten nach den Fusionen 2009/10 v.a. aus den Geschäftsfeldern:

- Elektrotechnik (z.B. Windparkverkabelungen) für Konzern- und Drittunternehmen,
- Haustechnik mit den Bereichen Elektroinstallation, Sanitärinstallation (Gas, Wasser, Heizung) und dezentrale Energieerzeugungssysteme (Photovoltaik),
- Dienstleistungen (z.B. Freileitungsbau, Mastentausch) für Konzernunternehmen sowie
- sonstige Sparten (Wohn-/Küchenstudio, Elektrofachgeschäft, Planung, Errichtung und Wartung von Beleuchtungsanlagen „z.B. Straßen, Sportstätten“).

Die Umsatzerlöse in den Geschäftsfeldern Dienstleistungen und Elektrotechnik stiegen ab dem Geschäftsjahr 2011/12 und erreichten im Geschäftsjahr 2012/13 ihren Höchststand. In den kleingewerblichen Geschäftsfeldern (Haustechnik, sonstige Sparten) stand die PEW in Konkurrenz mit kleinen und mittleren privaten Unternehmen.

## Entwicklung der Umsätze und des EGT

**4.1** (1) Für den Erfolg der PEW bzw. das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) waren die Umsatzerlöse entscheidend. Sie veränderten sich markant zwischen den einzelnen Jahren und wichen auch von den Planwerten deutlich ab:

**Tabelle 2: Umsatzerlöse der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15**

	2009/10 <sup>2</sup>	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	in 1.000 EUR					
Umsatzerlöse (Plan)	5.162,00	9.392,00	10.258,00	10.123,00	10.200,00	10.564,00
Umsatzerlöse <sup>1</sup> (Ist)	9.491,42	7.596,27	11.108,53	12.427,97	10.624,96	7.499,40
jährliche Veränderung (Ist) absolut	–	-1.895,15	3.512,26	1.319,44	-1.803,01	-3.125,56
	in %					
jährliche Veränderung (Ist)	–	-20,0	46,2	11,9	-14,5	-29,4
Abweichung Ist zu Plan	–	-19,1	8,3	22,8	4,2	-29,0

Rundungsdifferenzen möglich

<sup>1</sup> jeweils zum Bilanzstichtag 30. September

<sup>2</sup> Geschäftsjahr 2009/10 wegen Fusion mit Kurtz GmbH mit Folgejahren nur bedingt vergleichbar, Fusion war nicht budgetiert

Quelle: PEW; Darstellung: RH

Im Vergleich zu den Geschäftsjahren 2009/10 und 2010/11 stiegen die Umsatzerlöse in den Geschäftsjahren 2011/12 bis 2013/14 im Durchschnitt um rund ein Drittel.

(2) Trotz des starken Umsatzwachstums verfehlte die PEW ihr Plan-EGT in allen Geschäftsjahren, und dies obwohl die Planwerte vom Geschäftsjahr 2010/11 (rd. 420.000 EUR) bis zum Geschäftsjahr 2014/15 (rd. 226.000 EUR) kontinuierlich sanken:

**Tabelle 3: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) – Geschäftsjahre 2009/10 bis 2014/15**

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) <sup>1</sup>	2009/10 <sup>2</sup>	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2009/10 bis 2014/15
	in 1.000 EUR						
EGT (Plan)	–	419,60	357,20	206,00	154,10	226,00	–
EGT (Ist)	18,27	-543,65	-283,83	191,60	121,60	-1.969,14	-2.465,15
Differenz (Plan-Ist)	–	-963,25	-641,03	-14,37	-32,65	-2.195,15	–
	in %						
Umsatzrentabilität (Ist) <sup>3</sup>	0,2	-7,2	-2,6	1,5	1,1	-26,3	-4,2 <sup>4</sup>

Rundungsdifferenzen möglich

<sup>1</sup> jeweils zum Bilanzstichtag 30. September

<sup>2</sup> Geschäftsjahr 2009/10 wegen Fusion mit Kurtz GmbH mit Folgejahren nur bedingt vergleichbar, Fusion nicht budgetiert

<sup>3</sup> Berechnung: EGT/Umsatzerlöse x 100; Umsatzerlöse siehe Tabelle 2

<sup>4</sup> bezogen auf die Summe der Umsätze

Quelle: PEW; Darstellung: RH

In den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15 ergaben sich Verluste im EGT von insgesamt rd. 2,47 Mio. EUR; davon entfielen vier Fünftel allein auf das Geschäftsjahr 2014/15. Im gesamten Zeitraum erwirtschaftete die PEW pro 100 EUR Umsatz einen Verlust von 4,2 EUR. Die höchste Umsatzrentabilität erreichte sie im Geschäftsjahr 2012/13 mit einem Gewinn von 1,54 EUR je 100 EUR Umsatz.

(3) Im Geschäftsjahr 2009/10 — dieses umfasste sieben Monate der Geschäftstätigkeit der in die PEW fusionierten Kurtz GmbH — erzielte die PEW nur ein geringfügig positives EGT von rd. 18.000 EUR, wobei die Betriebsleistung aufgrund der im Budget nicht enthaltenen Fusion sogar deutlich höher ausfiel als ursprünglich geplant.

Im darauffolgenden Geschäftsjahr 2010/11 führte ein erheblicher Umsatzeinbruch (-20 %) zu rd. 544.000 EUR Verlust im EGT. Die Ursache dafür lag im Geschäftsfeld Licht & Service, das sein Umsatzziel um rd. 1,2 Mio. EUR verfehlte, sowie in der Sparte Haustechnik Süd Sanitär (vormals Kurtz GmbH), in der wegen Personalfluktuations viele Abrechnungen unerledigt blieben und die infolgedessen einen Verlust von rd. 343.000 EUR erzielte (Vorjahresgewinn rd. 198.000 EUR). Im Folgejahr stiegen die Umsatzerlöse im Geschäftsfeld Haustechnik Süd Sanitär um rd. 1 Mio. EUR, die Umsatzrentabilität verbesserte sich von -21 % auf -3 %.

Im Geschäftsjahr 2011/12 stieg der Umsatz um 3,51 Mio. EUR auf 11,11 Mio. EUR. Dennoch erzielte die PEW ein negatives EGT von rd. 284.000 EUR. Die Ursache dafür waren zwei Beleuchtungsprojekte der Licht & Service GmbH aus den Jahren 2006 bis 2010. Mangels ausreichender Vorsorge für die Endabrechnung entstanden der PEW im Geschäftsjahr 2011/12 aperiodische Aufwendungen von rd. 210.000 EUR. Da sich die Fusion der Sparte Licht & Service in die PEW als nicht zielführend erwies, wurde das Geschäftsfeld ab 2012/13 wieder in den Konzern rückgeführt (siehe [TZ 9](#)).

In den Geschäftsjahren 2012/13 und 2013/14 wies die PEW jeweils ein positives EGT von rd. 192.000 EUR bzw. rd. 122.000 EUR aus, v.a. aufgrund von Aufträgen für Windparkverkabelungen, die sie seit dem Geschäftsjahr 2011/12 durchführte. Die drei Geschäftsjahre 2011/12 bis 2013/14 waren — bereinigt um Sondereffekte (aperiodische Aufwendungen der Licht & Service 2011/12) — positiv; einzelne Sparten erzielten allerdings weiterhin Verluste.

(4) Im Geschäftsjahr 2013/14 sanken die Umsatzerlöse im Vergleich zum Vorjahr jedoch um 1,80 Mio. EUR bzw. rd. -14,5 % (siehe [TZ 7](#) und [TZ 8](#)). Vor allem die Aufträge externer Kunden (Drittkunden) gingen markant zurück (-3,72 Mio. EUR), während die Konzernaufträge um 1,92 Mio. EUR deutlich stiegen (siehe [TZ 21](#)).

Ab März 2013 vermerkten die Quartalsberichte zur PEW an den Aufsichtsrat regelmäßig schleppende Auftragseingänge (siehe [TZ 9](#) und [TZ 25](#)). Laut Risikobericht der Energie Burgenland vom September 2014 bestimmten v.a. Einzelaufträge das Geschäft der PEW; das Risiko bestand im Rückgang der Auftragslage.

Im Geschäftsjahr 2014/15 erlitt die PEW erhebliche Umsatzausfälle wegen mangelnder Konkurrenzfähigkeit im Kleingewerbesegment (Elektroinstallations-, Gas- und Wasserbereich) und nicht erhaltener Zuschläge für Großprojekte (Verkabelung von Windparks). Auch das Volumen der Konzernaufträge verminderte sich um rd. 1,80 Mio. EUR (siehe [TZ 21](#)). Die Umsatzerlöse sanken um rd. 29,4 % und der Verlust im EGT erreichte rd. 2,0 Mio. EUR, was einer Umsatzrentabilität von rd. -26,3 % entsprach.

**4.2** Der RH bemerkte kritisch, dass die erheblichen Umsatzveränderungen zwischen den Geschäftsjahren sowie die Abweichungen zwischen den Umsatz-Ist- und Planwerten im Zeitraum 2010 bis 2015 eine potenziell risikobehaftete, nicht nachhaltige Geschäftsentwicklung der PEW anzeigten. Die mit den Fusionen 2009/10 entstandenen Geschäftsfelder (Haustechnik, v.a. Elektro- und Sanitärinstallation) erfüllten die Erwartungen nicht.

Der RH hob ferner kritisch hervor, dass auch die positive, von größeren Aufträgen für Windparkverkabelungen getragene Umsatzentwicklung in den drei Geschäftsjahren 2011/12 bis 2013/14 nur zu einer schwach positiven Umsatzrentabilität führte. Zur Bedeutung der Konzernumsätze und ihrem Anteil am Gesamtumsatz siehe [TZ 21](#) (Tabellen 21 und 22).

**4.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland habe die PEW stets eine Wachstumsstrategie verfolgt und diese in den Jahren 2012/13 und 2013/14 auch erfolgreich umgesetzt. Auch könne die Energie Burgenland die Aussage des RH über eine fehlende nachhaltige Ausrichtung nicht nachvollziehen (siehe [TZ 2](#)). In den letzten Jahren habe das Wachstum insbesondere auf Windparkprojekte in Niederösterreich abgestellt, wo laufend noch große Vorhaben realisiert worden seien.

**4.4** Dem entgegnete der RH, dass die PEW auch in ihren erfolgreichen Jahren ihre reduzierten EGT-Ziele verfehlte. So lag im Geschäftsjahr 2013/14 das Plan-EGT um rd. 25 % und das Ist-EGT um rd. 37 % unter dem Vorjahreswert (siehe Tabelle 3). Die Umsätze mit Drittkunden fielen in diesem Geschäftsjahr um rd. 40 %. Nur die um rd. 1,92 Mio. EUR höheren Konzernumsätze verhinderten einen starken Umsatzeinbruch (siehe [TZ 21](#)). Laut Analyse des Unternehmensberaters erwirtschaftete die PEW ihre Umsatzerlöse 2013/14 zu rd. 86 % im Burgenland (siehe [TZ 25](#)). Dies führte zu der Einschätzung des RH, dass die Wachstumsstrategie der PEW über ein kurzfristiges und kaum profitables Umsatzwachstum nicht hinauskam und daher nicht nachhaltig war.

## Material- und Personalaufwendungen

**5.1** (1) Aufwandseitig bestimmten v.a. der Material- und der Personalaufwand die Jahresergebnisse der PEW:

**Tabelle 4: Materialaufwand und Materialintensität – Geschäftsjahre 2009/10 bis 2014/15**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	in 1.000 EUR					
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	9.491,42	7.596,27	11.108,53	12.427,97	10.624,96	7.499,40
Materialaufwand <sup>1</sup> (einschließlich bezogene Leistungen)	4.757,51	3.819,85	6.261,97	6.904,80	4.784,61	3.200,67
	in %					
jährliche Veränderung des Materialaufwands	–	-19,7	63,9	10,3	-30,7	-33,1
Materialintensität <sup>2</sup>	50,1	50,3	56,4	55,6	45,0	42,7

Rundungsdifferenzen möglich

<sup>1</sup> jeweils zum Bilanzstichtag 30. September

<sup>2</sup> Berechnung: Materialaufwand/Umsatzerlöse x 100

Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Die gestiegene Materialintensität in den Geschäftsjahren 2011/12 und 2012/13 war auf den hohen Materialanteil (einschließlich bezogene Leistungen) für Windparkverkabelungen zurückzuführen.

(2) Personalaufwand und Personalintensität der PEW entwickelten sich im Prüfungszeitraum folgendermaßen:

**Tabelle 5: Personalaufwand und Personalintensität – Geschäftsjahre 2009/10 bis 2014/15**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	in 1.000 EUR					
Umsatzerlöse <sup>1</sup>	9.491,42	7.596,27	11.108,53	12.427,97	10.624,96	7.499,40
Personalaufwand <sup>1</sup>	3.205,62	3.472,29	3.719,37	3.984,67	4.617,99	4.179,51
	in %					
jährliche Veränderung des Personalaufwands	–	8,3	7,1	7,1	15,9	-9,5
Personalintensität <sup>2</sup>	33,8	45,7	33,5	32,1	43,5	55,7

Rundungsdifferenzen möglich

<sup>1</sup> jeweils zum Bilanzstichtag 30. September

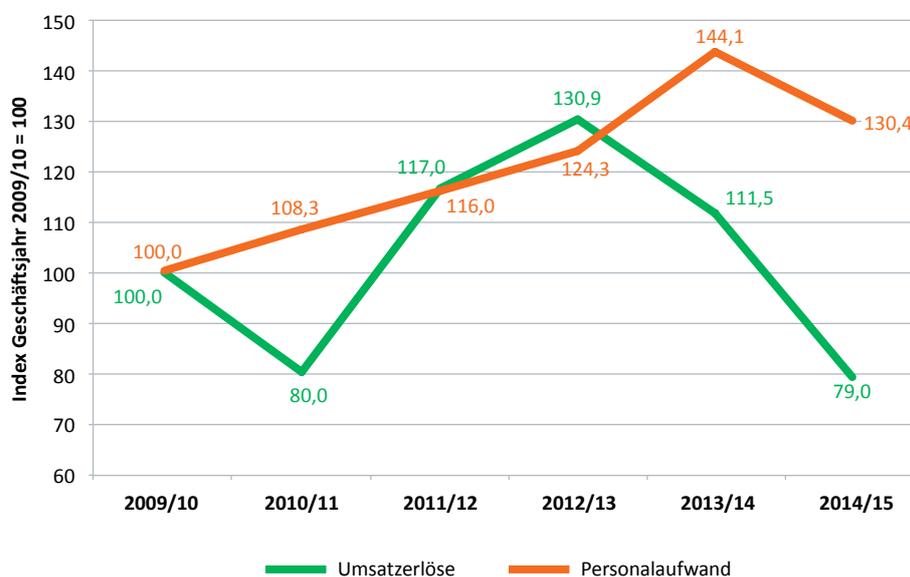
<sup>2</sup> Berechnung: Personalaufwand/Umsatzerlöse x 100

Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Die Personalintensität belief sich in Geschäftsjahren mit Umsatzzuwächsen (d.h. 2011/12 und 2012/13) auf etwa 34 % bzw. 32 %. In Geschäftsjahren mit Umsatzverlusten (d.h. 2010/11 sowie 2013/14) erreichte sie dagegen rd. 46 % bzw. 44 %, im Geschäftsjahr 2014/15 stieg sie sogar auf beinahe 56 %.

Im Vergleich zu den Umsatzerlösen entwickelte sich der Personalaufwand der PEW wie folgt:

**Abbildung 3: Entwicklung des Personalaufwands im Vergleich zu den Umsatzerlösen (Index)**



Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Der Personalaufwand stieg bis zum Geschäftsjahr 2012/13 jährlich um mehr als 7 % (siehe Tabelle 5); im Geschäftsjahr 2013/14 stieg er sogar um 15,9 %, obwohl die Umsatzerlöse um 14,5 % (siehe Tabelle 2) zurückgingen. Erst im Geschäftsjahr 2014/15 sank auch der Personalaufwand, wenngleich weniger stark als die Umsatzerlöse.

(3) Laut Bericht über das 2. Quartal (Stand März 2014), der dem Aufsichtsrat im Juni 2014 vorlag, verzeichnete die PEW im Frühjahr 2014 schleppende Auftragseingänge und hatte keine weiteren Großprojekte in Aussicht. Von Juni bis August 2014 tätigte sie jedoch 14 Neuaufnahmen, darunter neun Lehrlinge, und erreichte mit 30. September 2014 einen Höchststand von 114 Beschäftigten (siehe **TZ 15**).

Ab Herbst 2014 blieben die Umsatzerlöse deutlich unter den Planwerten. Beispielsweise unterschritten die Umsatzerlöse im März 2015 den Planwert von 5,28 Mio. EUR um rd. 38,8 %. Der Personalaufwand reagierte jedoch nur zeitverzö-

gert und in viel geringerem Maße. Er unterschritt den März–Planwert von 2,35 Mio. EUR lediglich um 5,6 %:

**Tabelle 6: Umsatzerlöse und Personalaufwand (Plan–Ist), Oktober 2014 bis Juni 2015**

Geschäftsjahr 2014/15	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal		
	Oktober	November	Dezember	Jänner	Februar	März	April	Mai	Juni
	Abweichung der Ist–Werte von den Plan–Werten (monatlich, kumuliert) in %								
Umsatzerlöse (Ist zu Plan)	-62,4	-47,3	-43,6	-40,2	-41,5	-38,8	-37,8	-37,2	-35,9
Personalaufwand (Ist zu Plan)	4,0	-0,5	-2,0	-4,2	-5,0	-5,6	-6,7	-7,7	-8,2

Rundungsdifferenzen möglich

Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Die Rückstellungen für nicht konsumierte Urlaube wiesen ab Juni 2014 einen moderaten Rückgang (-35.900 EUR) aus, die Gleitzeitsalden veränderten sich dagegen kaum. Möglichkeiten, den Personalaufwand weiter zu senken, schöpfte die PEW nicht aus.

## 5.2

Der RH verwies kritisch auf die Dynamik im Personalaufwand der PEW, die auch in Jahren mit rückläufigen Umsätzen unvermindert stark war (jährlich etwa +7,0 %, 2013/14 sogar +15,9 %). Ein hohes, aber nur schwach profitables Umsatzwachstum, v.a. aus materialintensiven Aufträgen für Windparkverkabelungen, ließ die Personalintensität in den Geschäftsjahren 2011/12 und 2012/13 rechnerisch sinken. Der Personalabbau ab Herbst 2014 dämpfte aus Sicht des RH zwar den Aufwandseffekt der im Juni bis August 2014 noch veranlassten Personalaufnahmen, er war jedoch zu gering, um dem starken Umsatzrückgang ab Herbst 2014 wirksam gegenzusteuern.

Der RH merkte ferner kritisch an, dass die PEW und ihre Eigentümerin, die Energie Burgenland, ab dem Geschäftsjahr 2010/11 einseitig auf Umsatzwachstum gesetzt hatten. Die schwache Umsatzrentabilität und die geringe Ertragskraft der PEW hätten jedoch auch kostendämpfende Maßnahmen erfordert, nicht zuletzt im Personalbereich.

## 5.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland habe die strategische Ausrichtung der PEW darin bestanden, die Umsatzrentabilität und die Ertragskraft durch eine Wachstumsstrategie zu verbessern. Die Umsetzung des geplanten Wachstums habe eine entsprechende Personalausstattung erfordert.

Die Energie Burgenland könne der Aussage des RH betreffend eine potenziell risikobehaftete, nicht nachhaltige Entwicklung der PEW nicht folgen, weil Schwankungen dem Projektgeschäft immanent seien. Ab dem Geschäftsjahr 2010/11 sei das starke Umsatzwachstum auf materialintensive Projekte zurückzuführen gewesen. Der folgende Wegfall solcher Projekte habe zu keinem automatischen Rückgang im Personalaufwand geführt. Die Umsatzentwicklung könne daher nicht in Relation zum Personalaufwand gestellt werden.

Ferner seien — so die Energie Burgenland — bereits ab September 2014 in der PEW Sparmaßnahmen durch Personalabbau in die Wege geleitet worden. Aufgrund arbeitsrechtlicher Bestimmungen sei dies jedoch erst verzögert aufwandswirksam geworden. Aufgrund der hohen Anzahl an gelegten Angeboten habe aus den Erfahrungen der Vergangenheit angenommen werden können, es werde auch eine hohe Anzahl von Aufträgen an die PEW gehen, und diese wären nur durch eine entsprechende Personalausstattung abzuarbeiten gewesen.

## 5.4

Der RH entgegnete der Energie Burgenland, dass die wirtschaftliche Entwicklung der PEW ab 2011/12 zeigte, dass Wachstum nicht zwangsläufig zu mehr Umsatzrentabilität und Ertragskraft führt (siehe [TZ 4](#)). Der RH wies darauf hin, dass die Personalkosten der PEW fixkostenähnlich waren und dies ihre Wettbewerbsfähigkeit am Drittkundenmarkt verringerte. Der im April 2015 beigezogene Unternehmensberater sah darin eine der Ursachen für ihre Krise (siehe [TZ 10](#)). Potenziell bestand dieses Risiko nach Ansicht des RH ab dem Beginn des Umsatzwachstums im Geschäftsjahr 2011/12, konkret zeigte es sich bereits im Verlauf des Geschäftsjahres 2013/14.

Analysen der Personalkostenentwicklung im Verhältnis zur Umsatzentwicklung bzw. Betriebsleistung über einen mehrjährigen Zeitraum erachtete der RH als gängiges Verfahren, das eine kritische Entwicklung und Handlungsbedarf aufzeigen kann. Der Bericht des Unternehmensberaters vom Juni 2015 befasste sich eingehend mit dieser Relation, ebenso jener der Unternehmensrevision der Energie Burgenland vom August 2015.

## Deckungsbeiträge nach Geschäftsfeldern

### Verfügbare Daten

#### 6.1

(1) Die PEW legte dem RH monatliche Berichte aus dem Managementinformationssystem im Wesentlichen für den Zeitraum Oktober 2013 bis September 2015 vor, nicht jedoch für den Zeitraum Oktober 2009 bis August 2012. Die unvollständige Dokumentation war laut Auskunft der Geschäftsführung auf mehrere Wechsel in der Geschäftsführung zurückzuführen.

Die unterschiedliche Aufbereitung der Berichte erschwerte periodenübergreifende Vergleiche:

- Die Monatsberichte September 2012 (mit Vorjahreswerten 2011) und September 2013 wiesen jeweils Deckungsbeitragsrechnungen und Mitarbeiterzahlen pro operativem Geschäftsfeld bis zur Deckungsbeitragsstufe II (ohne Verwaltungskostenstellen) aus.
- Für November und Dezember 2013 lagen detaillierte Berichte (mit Verwaltungskostenstellen, ohne Mitarbeiterzahlen) vor.
- Für September 2014 legte die PEW dem RH eine Präsentation mit grafisch dargestellter Reihung einzelner Geschäftsfelder nach Deckungsbeitrag II, Umsatz und allfälligem Handlungsbedarf vor.
- Ab Oktober 2015 enthielten die Managementinformationsberichte die Entwicklung der PEW (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Finanzlage) insgesamt, jedoch ohne Geschäftsfelder.

(2) Laut Bericht des Vorstands der Energie Burgenland an den Aufsichtsrat vom September 2015 fand alle zwei Monate eine Besprechung (Jour Fixe) statt, in der die Geschäftsführung der PEW den Vorstand über (negative) Ergebnisse einzelner Geschäftsbereiche informierte. Dazu wurden dem RH Vorbereitungsunterlagen der Geschäftsführung übermittelt (aus den Jahren 2011 und 2012 zu jeweils mehr als sechs Besprechungen, aus dem Jahr 2013 zu vier Besprechungen, aus dem Jahr 2014 zu einer einzigen Besprechung). Protokolle über die Ergebnisse dieser Besprechungen zwischen Geschäftsführung und Vorstand legten die PEW und die Energie Burgenland dem RH nicht vor.

## 6.2

Der RH hielt kritisch fest, dass die PEW bzw. die Energie Burgenland keine ausreichenden Unterlagen vorlegten, die insbesondere die Ereignisse des Jahres 2014 und der ersten Hälfte des Jahres 2015 erhellen konnten. Der RH vermerkte weiters kritisch, dass die Unterschiede in Form, Umfang und Aussagekraft der Unterlagen den Schluss nahelegten, dass verbindliche konzernweite Dokumentations- und Berichtsstandards fehlten.

Der RH empfahl der Energie Burgenland, den Konzernunternehmen geeignete und verbindliche Mindeststandards für die interne Dokumentation und das Berichtswesen vorzugeben.

**6.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland sei sie der Empfehlung des RH schon bisher laufend nachgekommen. Verbindliche konzernweite Berichtsstandards würden durch die Abteilungen Finanzen und Unternehmenssteuerung definiert. Dabei gebe es genaue Vorgaben zum zeitlichen Ablauf und zu den inhaltlichen Anforderungen. Die aus dem Organisationshandbuch Controlling / Beteiligungsmanagement abgeleiteten Vorgaben seien geübte Praxis.

**6.4** Der RH entgegnete, dass laut schriftlicher Auskunft der Energie Burgenland an den RH vom 24. Oktober 2016 das Organisationshandbuch aus dem Jahr 2012 der Organisation nicht mehr entsprach und aktualisiert werden sollte. Der allgemeine Teil des Handbuchs stammte vom September 2012, die Detailvorgaben (u.a. zum Berichtswesen) aus den Jahren 2007 bis 2010.

Unvollständige und unterschiedliche Monatsberichte entsprachen aus Sicht des RH nicht den Berichtsstandards (siehe auch [TZ 38](#)). Der RH erhielt weder die Originalanweisung für die Ende 2012 verfügte Einstellung der Monatsberichte der kleineren Tochtergesellschaften (siehe [TZ 37](#)) noch die Protokolle der regelmäßigen Besprechungen zwischen dem Vorstand der Energie Burgenland und der Geschäftsführung der PEW (Jours fixes). Nach dem Organisationshandbuch wären Besprechungsergebnisse zu protokollieren gewesen; alle teilnehmenden Personen hätten ein Exemplar des Protokolls erhalten sollen. Der RH hielt seine Empfehlung zur Dokumentation und zum Berichtswesen daher aufrecht.

## Entwicklung der Deckungsbeiträge der Geschäftsfelder 2011 bis 2015

**7.1** Auf Basis der von der PEW für den RH nachträglich aufbereiteten monatlichen Berichte über die Deckungsbeiträge der Geschäftsfelder in den Geschäftsjahren 2013/14 und 2014/15 erstellte der RH nachfolgenden Überblick über die Entwicklung im Zeitraum 2011 bis 2015:

**Tabelle 7: Überblick über Deckungsbeiträge nach Geschäftsfeldern 2011 bis 2015**

Geschäftsfelder bzw. Geschäftsfeldergruppen <sup>1</sup>	Geschäftsjahre	Deckungsbeiträge (DB II) <sup>2</sup>
Installationsbereich: – Haustechnik Süd – Sanitär – Haustechnik Süd – Elektro – Photovoltaik – Haustechnik Nord	2010/11 bis 2014/15	negativ Ausgeglichene bzw. leicht positive Beiträge einzelner Geschäftsfelder in einzelnen Geschäftsjahren <sup>3</sup> konnten den Installationsbereich insgesamt nicht in die Gewinnzone bringen.
– Elektrotechnik Nord/Süd (v.a. Windparkverkabelungen)	2011/12 bis 2013/14	positiv, bis zu 16 % (2013/14)
– Dienstleistungen (v.a. Konzernaufträge)	2011/12 bis 2013/14	positiv, bis zu 78 % (2014/15)
– Licht & Service	2012/13 bis 2014/15	positiv (2011/12 wegen Altlasten negativ, ab 2013 nur mehr Abwicklung von Restaufträgen)
– Wohn- und Küchenstudio – Elektrofachgeschäft	2010/11 bis 2014/15	leicht positiv bzw. leicht negativ Einfluss auf Gesamtergebnis unwesentlich

<sup>1</sup> Die Auswertung umfasst die neun wesentlichen Geschäftsfelder der PEW (ohne kleine, unbedeutendere Sparten). Einzelne Verschiebungen zwischen Organisationseinheiten im Prüfungszeitraum führten zu Unschärfen in der Auswertung. Fehlende Personalzahlen in einzelnen Monatsberichten ergänzte der RH um die bei Organisationsänderungen angegebenen Zahlen.

<sup>2</sup> DB–Definition der PEW: DB I = Betriebsleistung minus Material-, Personal- und sonstiger betrieblicher Aufwand; DB II = DB I minus Abschreibungen, Finanzergebnis und Umlagen (somit Vollkostendeckung)

<sup>3</sup> 2012/13: Haustechnik Süd Elektro, 2011/12 bis 2013/14: Haustechnik Süd Photovoltaik, 2013/14 bis 2014/15: Haustechnik Nord

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

Nur in den Jahren 2012/13 und 2013/14 erzielte die PEW — über alle neun Geschäftsfelder gemeinsam — positive Deckungsbeiträge. Die Beiträge der Geschäftsfelder Elektrotechnik (v.a. Windparkverkabelungen) und Dienstleistungen (v.a. Konzernaufträge) führten insgesamt — gemessen am Deckungsbeitrag II — zu einer positiven Umsatzrentabilität von 3 % (2012/13) bzw. 12 % (2013/14) und in beiden Jahren auch zu Gewinnen im EGT (siehe **TZ 4**, Umsatz- und EGT–Entwicklung); damit kompensierten diese Geschäftsfelder neben den negativen Deckungsbeiträgen der restlichen Geschäftsfelder auch die Overheadkosten der PEW. In allen anderen Jahren des Prüfungszeitraums erzielte die PEW auf Ebene der Deckungsbeiträge II eine negative Umsatzrentabilität (von -0,4 % bis -8 %) und keine Vollkostendeckung.

## 7.2

Der RH wies kritisch darauf hin, dass

- der Installationsbereich der PEW in den Geschäftsjahren 2010/11 bis 2014/15 durchgängig negative Deckungsbeiträge erwirtschaftete und

- die neun Geschäftsfelder der PEW in den Geschäftsjahren 2012/13 und 2013/14 nur wegen der positiven Deckungsbeiträge II von zwei Geschäftsfeldern (Elektrotechnik Nord/Süd und Dienstleistungen) in Summe einen Jahresüberschuss auswiesen.

Nach Ansicht des RH ließ die negative bzw. sehr niedrige Umsatzrentabilität einzelner Geschäftsbereiche bereits nach den Fusionen 2009 und 2010 Restrukturierungsbedarf erkennen (siehe **TZ 21**, Tabelle 23 – Deckungsbeiträge von Drittkundenaufträgen und Konzernaufträgen). Ab dem Geschäftsjahr 2012/13 bestimmten jedoch die rasch steigenden Umsätze und positiven Deckungsbeiträge der Geschäftsfelder Elektrotechnik Nord/Süd (Windparkverkabelungen) und Dienstleistungen (Konzernaufträge) das Bild der PEW, etwa in den Berichten an den Aufsichtsrat. Diese konnten die Verluste anderer Geschäftsfelder vorübergehend kompensieren, weshalb bis zu dem starken Umsatzeinbruch im Geschäftsjahr 2014/15 eine Restrukturierung weniger dringend erschien (siehe **TZ 9** und **TZ 10**).

## Material- und Personalaufwendungen nach Geschäftsfeldern

### 8.1

(1) Die Materialintensität der einzelnen Geschäftsfelder entwickelte sich in den Geschäftsjahren 2010/11 bis 2013/14 — je nach Art und Umfang der eingehenden Aufträge — sehr unterschiedlich, wie nachfolgende Tabelle zeigt:

**Tabelle 8: Materialintensität in ausgewählten Geschäftsfeldern 2011 bis 2014**

Geschäftsfelder bzw. Geschäftsfeldergruppen <sup>1</sup>	Materialintensität
Installationsbereich:	
– Haustechnik Süd – Sanitär	– zwischen 55 % und 68 %
– Haustechnik Süd – Elektro	– zwischen 37 % und 52 %
– Elektrotechnik Nord/Süd (v.a. Windparkverkabelungen)	– zwischen 25 % und 66 %
– Licht & Service	– zwischen 46 % und 98 %

<sup>1</sup> siehe Anmerkung zu Tabelle 7

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

(2) Die Personalintensität aller neun Geschäftsfelder — ohne Geschäftsführung, Verwaltung, Lager, etc. — lag unter der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Personalintensität und belief sich auf

- 37 % im Geschäftsjahr 2010/11,
- 26 % bzw. 25 % in den Geschäftsjahren 2011/12 und 2012/13 bei steigenden Umsatzerlösen und

- 33 % im Geschäftsjahr 2013/14 bei sinkenden Umsatzerlösen und steigendem Personalstand.

Die hohen Prozentsätze in den Jahren 2010/11 und 2013/14 wiesen auf Auslastungsprobleme und eine nach unten wenig flexible bzw. starre Personalkostenstruktur hin. Besonders ausgeprägt war der Anstieg der Personalintensität im Installationsbereich (Haustechnik Süd):

**Tabelle 9: Personalintensität in ausgewählten Geschäftsfeldern**

Geschäftsfelder bzw. Geschäftsfeldergruppen <sup>1</sup>	Veränderung der Personalintensität
Installationsbereich:	
– Haustechnik Süd – Elektro; gering steigende Umsätze	– Anstieg von 39 % (2012/13) auf 67 % (2013/14)
– Haustechnik Süd – Sanitär; sinkende Umsätze	– Anstieg von 27 % (2011/12) auf 36 % (2012/13)
– Elektrotechnik Nord/Süd (v.a. Windparkverkabelungen)	– Rückgang von 57 % (2010/11) auf 22 % (2011/12) – Anstieg auf 39 % (2013/14)

<sup>1</sup> siehe Anmerkung zu Tabelle 7

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

Im Geschäftsfeld Elektrotechnik verdreifachte sich der Umsatz von 2010/11 auf 2011/12 beinahe. Der Personalaufwand stieg dagegen nur um 6,2 % (von rd. 563.000 EUR auf rd. 598.000 EUR); die Personalintensität sank daher von 57 % auf 22 %. Im Geschäftsjahr 2013/14 stieg sie nach Umsatzverlusten wieder auf 39 %.

**8.2** Der RH hob hervor, dass die Entwicklung der Material- und Personalintensität der einzelnen Geschäftsfelder sprunghafte Veränderungen aufwies, die von der Art und vom Umfang einzelner Aufträge sowie vom Zeitpunkt der Auftragserteilung geprägt waren. Nach Ansicht des RH war dies ein Indiz dafür, dass der PEW ein stetiger, kontinuierlich aufgebauter Zugang zu ihren heterogenen Drittkundenmärkten fehlte (siehe **TZ 21**).

## Beziehung eines Unternehmensberaters 2011 und 2015

### Maßnahmen in den Geschäftsjahren 2010/11 bis 2013/14

**9.1** (1) Ende März 2011 berichtete der Vorstand der BEWAG dem Aufsichtsrat über die nicht zufriedenstellende Ertragslage der PEW und sah Handlungsbedarf: Die strategische Ausrichtung der PEW nach den Fusionen (siehe **TZ 3** und **TZ 4**) sei zu hinterfragen, einzelne Sparten erwirtschafteten Verluste und wären allenfalls zu schließen, die Integration des Installationsbetriebs in Oberwart in die PEW stocke, die

Fusion der BEWAG Licht & Service GmbH in die PEW sei nicht zweckmäßig gewesen.

(2) Der vom Vorstand im Juni 2011 beauftragte Unternehmensberater legte im August 2011 seinen Bericht vor (Analysebericht 2011). Nachstehende Tabelle fasst die Feststellungen und Empfehlungen sowie die Schlussfolgerungen der BEWAG als Gesellschafterin der PEW und des Aufsichtsrats zusammen:

**Tabelle 10: Ergebnisse des Analyseberichts 2011 und Schlussfolgerungen der Organe**

Feststellungen vom August 2011	Empfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsjahr 2010/11: absehbar hoher Verlust und daraus resultierende Ertragskrise kurz vor einer Liquiditätskrise</li> <li>– inhomogene Struktur der Geschäftsfelder („Bauchladen“)</li> <li>– Nicht alle Geschäftsfelder hatten positive Deckungsbeiträge.</li> <li>– nicht gehobene Synergien der Unternehmensfusionen (Kurtz GmbH und BEWAG Licht &amp; Service GmbH)</li> <li>– Mangelnde Akzeptanz der Fusionen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führte zu hoher Personalfluktuations- und erheblichen Know-how-Verlusten.</li> <li>– Den im Jahr 2010 bestellten Geschäftsführern fehlte ein gemeinsames Verständnis der Führung der PEW.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung einer Unternehmensstrategie</li> <li>– Evaluierung der Standorte Oberwart und Pinkafeld</li> <li>– Beschränkung auf Kerngeschäfte und Schließung verlustbringender Bereiche</li> <li>– Analyse und Durchführung eines Personalabbaus (temporär oder permanent bei Unterbeschäftigung)</li> <li>– Straffung der Organisation</li> <li>– allfällige Auslagerung von Tätigkeiten innerhalb von BEWAG und BEGAS zur PEW</li> <li>– Überprüfung der Wieder-Ausgliederung der Sparte Licht &amp; Service</li> </ul>
<b>Schlussfolgerungen auf Ebene der Organe im 4. Quartal 2011</b>	
<p><b>Gesellschafterin der PEW bzw. Vorstand der BEWAG:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Antrag auf Ablöse der Geschäftsführer und Bestellung eines neuen Geschäftsführers</li> <li>– Erarbeitung eines Restrukturierungskonzepts bis Mitte Oktober 2011; Umsetzung bis Ende 2011</li> </ul>	
<p><b>Aufsichtsrat der BEWAG (September 2011):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zustimmung zum Antrag (Geschäftsführerwechsel)</li> <li>– Ersuchen um Bericht des Vorstands über die Umsetzung der Restrukturierung im Dezember 2011</li> </ul>	

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

(3) Der Vorstand der BEWAG berichtete dem Aufsichtsrat im Dezember 2011 nicht – wie im September 2011 zugesagt – über den Umsetzungsstand der Restrukturierung der PEW. Der Bericht wurde von keinem Aufsichtsratsmitglied urgirt.

(4) Der neue Geschäftsführer der PEW erstellte bis Anfang November 2011 ein Grobkonzept (Strategisches Grundgerüst) für die Restrukturierung der PEW. Strategische Vorgaben der Muttergesellschaft wies das Grobkonzept nicht explizit aus. Laut Auskunft des Vorstands der Energie Burgenland an den RH habe der neue Geschäftsführer den Bericht des Unternehmensberaters erhalten „mit dem Auftrag, vorgeschlagene Maßnahmen zu prüfen und gegebenenfalls umzusetzen“. Unter anderem sollten die Geschäftsfelder überprüft („profitabel machen oder stille-

gen“) und weitere Geschäftsmöglichkeiten (z.B. Windparkverkabelungen) gefunden werden.

Das Grobkonzept beschrieb die PEW als zentrale Dienstleisterin für den Mutterkonzern, ferner als Dienstleisterin für andere Energieversorgungsunternehmen und schließlich als Haustechnik–Gesamtanbieterin für private und gewerbliche Auftraggeber. Der Vertrieb sollte gestärkt werden. Eine zahlenmäßige Hinterlegung des Konzepts fehlte.

(5) Die Restrukturierung 2011 war nicht als Projekt mit Zielvorgaben und Meilensteinen definiert. Die Muttergesellschaft überwachte die Umsetzung nicht in systematischer Weise, etwa im Wege des Beteiligungsmanagements bzw. der Unternehmenssteuerung. Die laut Grobkonzept geplante Entwicklung einer Unternehmensstrategie ab April 2012 unter Einbindung der Beschäftigten erfolgte nicht.

(6) Die Geschäftsführung der PEW setzte die Empfehlungen wie folgt um:

**Tabelle 11: Umsetzung der Empfehlungen des Unternehmensberaters**

Empfehlungen des Analyseberichts 2011	Ausmaß der Umsetzung im Geschäftsjahr 2013/14
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Überprüfung der Wieder–Ausgliederung der Sparte Licht &amp; Service</li> <li>– allfällige Auslagerung von Tätigkeiten der BEWAG und BEGAS zur PEW</li> </ul>	<p><b>umgesetzt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rückführung der Sparte Licht &amp; Service in den Energie Burgenland Konzern (ab 2012/13)</li> <li>– PEW als zentraler Dienstleister von Netz Burgenland Strom</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung einer Unternehmensstrategie</li> <li>– Evaluierung der Standorte Oberwart und Pinkafeld</li> </ul>	<p><b>teilweise umgesetzt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grobkonzept für Restrukturierung, keine Strategie</li> <li>– teilweise Reduzierung der Standorte bis Februar 2014</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschränkung auf Kerngeschäfte und Schließung verlustbringender Bereiche</li> <li>– Analyse sowie Durchführung eines Personalabbaus</li> <li>– Straffung der Organisation</li> </ul>	<p><b>nicht umgesetzt</b></p>

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

Rückblickend berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat am 9. September 2015, man habe — anstelle der vom Unternehmensberater empfohlenen Personalreduktion — mit dem neuen Geschäftsführer ein offensives Marktkonzept verfolgt. Hatte der Vorstand dem Aufsichtsrat im September 2011 berichtet, „er habe der Politik bereits angekündigt, dass in den auftragsschwachen Wintermonaten, entgegen der bisherigen Vorgangsweise, einige Mitarbeiter vorübergehend gekündigt werden“, so berichtete er ihm im Jänner 2012, dass die verbesserte Auftragslage temporäre Kündigungen erübrigt habe.

(7) Der neue Geschäftsführer initiierte laut Vorbereitungsunterlagen für Besprechungen mit dem Vorstand (Jours fixes) mehrere Projekte, um die Prozesse der PEW zuverlässiger und effizienter zu gestalten. Mit Ausnahme der Neuorganisation der Projektabläufe kam es jedoch bei allen Projekten — auch aufgrund externer Faktoren — zu Rückschlägen und Zeitverzug:

**Tabelle 12: Umsetzung ausgewählter Projekte zur Verbesserung der Prozesse der PEW**

Handlungsbedarf laut Geschäftsführung (Stand November 2011)	Ausmaß der Umsetzung bis Jänner 2014 (laut Geschäftsführung, Vorbereitung für Vorstands-Jour fixe)
– Neuorganisation der Projektabläufe (siehe auch <a href="#">TZ 20</a> )	– Jänner 2012: Entwurf neuer Kalkulationsvorgaben für Techniker – ab März 2012: Testphase für neue Projektabläufe – 1. Oktober 2013: PEW-Projekthandbuch in Anwendung
– Vereinfachung der Zeiterfassung zur Zeiterparnis (siehe auch <a href="#">TZ 23</a> )	– Ende 2011: erste Tests; März 2012: mobile Zeiterfassung wird angestrebt, September 2012: Test scheiterte in der Endphase – bis April 2013: Sondierung und Analyse – Mai 2013: Pflichtenheft für neuen Anbieter – Oktober 2013: Probetrieb, Echtbetrieb ab Februar 2014 geplant
– Verbesserung der Lagerbewirtschaftung (siehe auch <a href="#">TZ 13</a> ) – Neuorganisation der Waren- und Materialwirtschaft für das Projektgeschäft	– September 2012: Lager Oberwart stabilisiert; November 2012: Containerlösung für Lagerplatz – Mai 2013: Outsourcing der Waren- und Materialwirtschaft war im Test nicht zufriedenstellend; Herbst 2013: Strategiewechsel; Jänner 2014: Projekt noch nicht abgeschlossen
– Verbesserung der aufwendigen und lückenhaften Abläufe bei Materialausgabe, Kundenverwaltung, Wareneingang und Eingangsbearbeitung, Archivierung der Daten zu Geschäftsfällen	– bis August 2012: BEWAG-interne Lösung angestrebt – ab Herbst 2013: andere Softwarelösung gefunden – Jänner 2014: Projekt noch nicht abgeschlossen

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

Die neuen Projektabläufe wiesen im Bereich der Auftragskalkulation Mängel auf (siehe [TZ 20](#)). Die Vereinfachung der Zeiterfassung dauerte mehr als zwei Jahre (siehe [TZ 23](#)). Die Umsetzung der Projekte zur Reorganisation der Lager- und Materialbewirtschaftung gelang im Überprüfungszeitraum nicht (siehe [TZ 13](#) und [TZ 34](#)).

(8) Bereits in der Aufsichtsratssitzung vom Jänner 2012 berichtete der Vorstand der BEWAG über erste Erfolge und eine sehr gute Auftragslage der PEW. Im März 2012 berichtete er, die PEW sei auf eine neue Grundlage gestellt, die Auftragslage habe sich durch große Windparkaufträge rasch verbessert, eine Restrukturierung sei in die Wege geleitet. Der Vorstand erwarte von der PEW „ordentliche, positive Ergebnisse“. Im September und Dezember 2012 berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat, dass dem neuen Geschäftsführer bereits im ersten Jahr der Turnaround gelungen sei, auch wenn das positive Ergebnis des Geschäftsjahres 2011/12 wegen Aufwendungen aus der Vorperiode (siehe [TZ 4](#)) noch ein deutliches Minus aufwies.

(9) Die dem Aufsichtsrat ab Juni 2013 vorliegenden Berichte vermerkten jedoch neuerlich überwiegend schleppende Auftragseingänge:

**Tabelle 13: Auftragslage und Auftragseingänge; Quartalsberichte März 2013 bis Dezember 2014**

Aufsichtsrats-sitzung	Quartalsberichte der PEW und Inhalte
Juni 2013	<b>2. Quartal, März 2013:</b> Auftragslage in allen Bereichen befriedigend; Auftragseingänge erfolgen trotz zahlreich gelegter Angebote nur schleppend; derzeit keine weiteren Großprojekte in Aussicht
September 2013	<b>3. Quartal, Juni 2013:</b> Auftragslage in allen Bereichen gut, Auftragseingänge nach wie vor schleppend und kurzfristig
Dezember 2013	<b>4. Quartal, September 2013:</b> erfreuliche Umsatzentwicklung im Geschäftsjahr 2012/13 ist v.a. auf Aufträge im Bereich von Windparkanlagen bzw. Photovoltaikanlagen zurückzuführen
März 2014	<b>1. Quartal, Dezember 2013 sowie 2. Quartal, März 2014:</b> Auftragslage in allen Bereichen gut, Auftragseingänge erfolgen trotz zahlreich gelegter Angebote nur schleppend
Juni 2014	
September 2014	<b>3. Quartal, Juni 2014:</b> Auftragslage in allen Bereichen gut, Auftragseingänge sind schleppend interner Bericht, Juni 2014: derzeit im Bereich Haustechnik und Elektrotechnik geringe Investitionen der öffentlichen Hand; derzeit relativ schwierig, mit gewinnbringenden bzw. kostendeckenden Aufschlägen zu Aufträgen zu kommen
März 2015	<b>1. Quartal, Dezember 2014:</b> Markt im Bereich Haustechnik und Elektrotechnik derzeit von geringen Investitionen der öffentlichen Hand, aber auch Privater geprägt; somit Umsatzrückgang; kosten-deckende Aufträge in der Minderzahl, da viele Mitbewerber mit geringen Margen agieren

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

## 9.2

(1) Der RH hielt fest, dass der Analysebericht 2011 eines vom Vorstand der Energie Burgenland (vormals BEWAG) beauftragten Unternehmensberaters erhebliche Struktur- und Ertragsschwächen der PEW aufzeigte. Infolgedessen sollte ein neu bestellter Geschäftsführer — auf Basis strategischer Vorgaben der Energie Burgenland — im Oktober 2011 ein Restrukturierungskonzept vorlegen. Dieses sollte bis Jahresende 2011 umgesetzt werden.

Der RH vermerkte kritisch, dass sich der Vorstand der Energie Burgenland mit einem im November 2011 vorgelegten Grobkonzept, das in der Folge nicht finalisiert wurde, begnügte. Eine strategisch klare, betriebswirtschaftlich tragfähige Ausrichtung der PEW und die Entwicklung einer Unternehmensstrategie erfolgten nicht. Er bemängelte ferner, dass ein dem Aufsichtsrat für Dezember 2011 zugesagter Bericht des Vorstands über die Umsetzung der Restrukturierung der PEW unterblieb und auch von keinem Aufsichtsratsmitglied eingefordert wurde.

(2) Der RH hielt weiters fest, dass der neu bestellte Geschäftsführer der PEW im Einvernehmen mit dem Vorstand der Energie Burgenland — anstelle der empfohlenen Personalbedarfsanalyse und allfälligen Personalreduktion sowie der Schließung verlustbringender Sparten — die Auslastung des vorhandenen Personals durch ein offensives Marktkonzept und größere Aufträge verbesserte. Die Energie Burgenland

räumte damit der Erhaltung der Beschäftigung an den Standorten der PEW höhere Priorität ein als der Behebung der Struktur- und Ertragsprobleme, die der Analysebericht 2011 aufgezeigt hatte. Zwar erzielte die PEW in den Jahren 2011/12 (bereinigt um Sondereffekte), 2012/13 und 2013/14 positive Jahresergebnisse; Rentabilität und Ertragskraft blieben jedoch schwach. Dies deshalb, weil verlustbringende Geschäftsfelder weitergeführt, Standorte nur teilweise bereinigt und Effizienzverbesserungen nur langsam umgesetzt wurden. Zudem stieg der Personalaufwand kontinuierlich an.

Der dem Aufsichtsrat ab September 2012 berichtete Turnaround, der v.a. auf größeren Einzelaufträgen (Windparkverkabelungen) beruhte, barg nach Ansicht des RH — aufgrund der fortbestehenden Struktur- und Ertragsschwächen der PEW — Risiken. Eine nachhaltige Restrukturierung der PEW war damit nicht gewährleistet, zumal die Akquisition von Aufträgen bereits ab März 2013 wieder schwieriger wurde.

Der RH kritisierte zusammenfassend, dass die PEW bzw. die Energie Burgenland ab dem Jahr 2012 einseitig auf Umsatzwachstum setzten und Maßnahmen zur nachhaltigen Strukturverbesserung und zur Stärkung der Ertragskraft der PEW (v.a. Kosteneinsparungen) in den umsatzstarken Jahren verabsäumten.

Der RH empfahl der Energie Burgenland, aus beauftragten Unternehmensanalysen in systematischer Weise Schlussfolgerungen zu ziehen. Für eine nachhaltige Entwicklung wäre neben Umsatzwachstum auch die Behebung von Struktur- und Ertragsschwächen in die Wege zu leiten.

## 9.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland sei über die Umsetzung der — auf Basis des Berichts 2011 des Unternehmensberaters erarbeiteten — Unternehmensstrategie der PEW dem Vorstand in Jours fixes sowie der Unternehmenssteuerung in den Quartalsberichten laufend berichtet worden. Aufgrund der geringen Anzahl an beteiligten Personen bzw. Stellen sei formal kein Projekt gestartet worden.

Die Energie Burgenland führte abermals aus (siehe [TZ 2](#)), dass sich die PEW und die Energie Burgenland mehrfach mit der Strategie der PEW befasst hätten, wie die Strategiepapiere seit 2008 dokumentierten. Die jeweilige Marktsituation und die Gesamtstrategie der Energie Burgenland hätten Anpassungen erfordert und deshalb sei alle zwei Jahre ein neues Strategiekonzept erarbeitet worden. Dies lasse keinesfalls den Schluss auf eine „fehlende klare strategische Ausrichtung“ zu.

Weiters betonte die Energie Burgenland, die Umsetzung einer beschlossenen Strategie (Wachstumsstrategie) könne keinesfalls so gedeutet werden, dass der Erhalt der Beschäftigung vor den wirtschaftlichen Erfolg gestellt worden sei. Die Absicht

sei natürlich gewesen, im Rahmen der Wachstumsstrategie den maximalen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen.

Zudem habe sie auf die aufgezeigten Struktur- und Ertragsschwächen der PEW im Zuge der Abspaltung der Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH reagiert und die Empfehlungen der Unternehmensanalyse umgesetzt.

## 9.4

Der RH erwiderte, dass die Unternehmensstrategie 2011 ein Grobkonzept ohne zahlenmäßige Hinterlegung blieb. Da die Energie Burgenland keine Protokolle der einschlägigen Vorstandsbesprechungen (Jours fixes) vorlegte, konnte der RH auch nicht nachvollziehen, wie der Vorstand ab dem Jahr 2012 seinen Auftrag an den neuen Geschäftsführer der PEW (Geschäftsfelder überprüfen, „profitabel machen“ oder stilllegen) überwachte bzw. begleitete und aus welchen Erwägungen die verlustbringenden Sparten (siehe [TZ 7](#)) letztlich dennoch bis 2015 weitergeführt wurden.

Zu den Ausführungen der Energie Burgenland zur strategischen Ausrichtung der PEW verwies der RH auf seine Gegenäußerungen in [TZ 2](#) und [TZ 4](#).

Darüber hinaus ließ sich aus den Aussagen des Vorstands im Aufsichtsrat vom September 2011 und Jänner 2012 ableiten, dass die Energie Burgenland dem Erhalt der Beschäftigung im Jahr 2011 Vorrang vor der Behebung der Struktur- und Ertragsprobleme der PEW einräumte. Die Tatsache, dass insbesondere die vom Unternehmensberater 2011 empfohlenen Personalmaßnahmen überhaupt nicht umgesetzt wurden, verringerte nach Ansicht des RH die Chance auf einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg der Wachstumsstrategie der PEW. Erst vier Jahre später, im Jahr 2015 setzte die Energie Burgenland die grundsätzlich immer noch zweckmäßige Empfehlung des Unternehmensberaters aus dem Jahr 2011 um.

## Geschäftsjahr 2014/15

### 10.1

(1) Aufgrund der Marktsituation verschlechterte sich die Auftragslage der PEW in der zweiten Hälfte des Jahres 2014.<sup>4</sup> In den Aufsichtsratssitzungen vom Dezember 2014, Jänner und März 2015 berichtete der Vorstand der Energie Burgenland dem Aufsichtsrat über Optimierungsbedarf. Geschäftsfelder mit zu niedrigen Deckungsbeiträgen sollten beobachtet und Ende 2015 aufgelassen werden. Zudem sei ein Personalabbau erfolgt (siehe [TZ 7](#) und [TZ 15](#)).

(2) Im April 2015 bestanden kaum noch Aussichten, dass die PEW für eines der Großprojekte (Windparkverkabelungen), für die sie Angebote gelegt hatte, den Zu-

<sup>4</sup> siehe WIFO-Monatsberichte 2015 88(6), S. 516 über die Wirtschaft in den Bundesländern 2014. Demnach war das Wachstum im Burgenland „im 1. Halbjahr äußerst dynamisch (+6,9 %) und verebbte dann (2. Halbjahr -0,1 %)“.

schlag erhalten würde. Ende April beauftragte der Vorstand der Energie Burgenland den schon im Jahr 2011 beigezogenen Unternehmensberater neuerlich mit einer betriebswirtschaftlichen Analyse der PEW.

Die Planung der PEW für das Geschäftsjahr 2014/15 war noch von einem positiven EGT von rd. 226.000 EUR ausgegangen. Der Analysebericht des Unternehmensberaters (Datum 16. Juni 2015) rechnete im Worst Case mit einem Verlust von rd. 1,76 Mio. EUR (siehe **TZ 25** ff.). Das tatsächliche EGT für das Geschäftsjahr 2014/15 ergab schließlich einen Verlust von rd. 1,97 Mio. EUR.

Die Ursachen für die Krisensituation der PEW sah der Unternehmensberater u.a. in

- der geänderten Marktlage (die PEW war mit ihrem Angebots-Portfolio nicht konkurrenzfähig, erzielte auf dem Markt keine Vollkostendeckung und nur in einigen Geschäftsfeldern positive Ergebnisse, Aufträge für Großprojekte und Windparkverkabelungen blieben aus),
- der weitgehend fixen Kostenstruktur (v.a. im Personalbereich) und
- Doppelgleisigkeiten bei den Standorten.

(3) Anfang September 2015 präsentierte der Vorstand der Energie Burgenland dem Aufsichtsrat das Konzept zur Neuausrichtung der PEW. Dieses sah vor

- den Verkauf oder die Schließung verlustbringender Teilbereiche (u.a. Elektroinstallation, Sanitärinstallation, Photovoltaik, Küchenstudio, Elektrogeräte-Verkauf, Lager) und
- die Beibehaltung von das Kerngeschäft betreffenden Dienstleistungen (für Energieversorgungsunternehmen, Industrie und Infrastruktur) mit höchstens 20 % Drittmarktumsatz und 80 % Konzernumsatz.

In der Folge übernahm die Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH<sup>5</sup> — im Wege einer mit 30. September 2015 wirksamen Spaltung — das für Konzerndienstleistungen notwendige Kerngeschäft. In der PEW verblieben im Wesentlichen die Teilbetriebe Haustechnik und Windparkverkabelungen. Der angestrebte Verkauf von Teilbetrieben kam nicht zustande. Eine Liegenschaft in Pinkafeld konnte die PEW um rd. 500.000 EUR an die Gemeinde verkaufen.

## 10.2

Der RH kritisierte, dass der Vorstand der Energie Burgenland erst im September 2015 — nachdem sich für das Geschäftsjahr 2014/15 ein Verlust im EGT in

<sup>5</sup> bis Mitte 2016: Energie Burgenland Technik GmbH

Höhe von rd. 1,97 Mio. EUR abzeichnete — eine strukturelle Neuausrichtung der PEW in die Wege leitete, die mit einer Auflassung der nicht gewinnbringenden Teilbereiche einherging. Damit ergriff der Vorstand vier Jahre nach dem ersten Analysebericht substanzielle Maßnahmen. Insgesamt betrachtet reagierte er auf den bereits 2011 erkannten Handlungsbedarf wesentlich verspätet. Der RH verwies auf seine Empfehlungen in **TZ 9** sowie auf seine Ausführungen und Feststellungen zum Verlauf des Geschäftsjahres 2014/15 in **TZ 25** bis **TZ 30**.

**10.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland sei die Neuausrichtung der PEW auf eine Wachstumsstrategie ab dem Geschäftsjahr 2010/11 erfolgt. Die strukturelle Neuausrichtung im Geschäftsjahr 2014/15 sei schon mit der Beauftragung des externen Unternehmensberaters im April 2015 eingeleitet worden. Im September 2015 habe bereits die Implementierung der Maßnahmen zur Restrukturierung laut Aufsichtsratsbeschluss begonnen.

**10.4** Der RH erwiderte, dass die PEW im Geschäftsjahr 2010/11 — nach der wenig erfolgreichen Fusion eines Installationsbetriebs in die PEW im Februar 2010 — ein deutlich negatives Ergebnis erwirtschaftet hatte. Dennoch bekräftigte der Vorstand im Aufsichtsrat noch im September 2011 die gewerbliche Ausrichtung der PEW. Wie der Vorstand dem Aufsichtsrat vier Jahre später, im September 2015 berichtete, habe sie ab dem Geschäftsjahr 2011/12 versucht, in profitablen Bereichen (z.B. Windparkverkabelungen) zu wachsen und vom Kleingewerbegeschäft wegzukommen (siehe **TZ 2** und **TZ 3**). Der RH wies darauf hin, dass die verlustbringenden Sparten jedoch bis 2015 weitergeführt wurden.

## Eigenkapital, Risikoberichte und Beteiligungsansatz

**11.1** (1) Die Eigenkapitalquote der PEW von rd. 26,5 % im Geschäftsjahr 2009/10 verringerte sich in den beiden Folgejahren ergebnisbedingt auf rd. 16,3 %. Nach einem Anstieg auf rd. 24,5 % (2013/14) fiel sie — wie die folgende Tabelle zeigt — im Geschäftsjahr 2014/15 auf 15,3 %:

**Tabelle 14: Eigenkapital der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15**

	2009/10 <sup>3</sup>	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	in 1.000 EUR					
Bilanzsumme <sup>1</sup>	6.494,49	5.657,18	5.433,41	4.987,57	4.870,31	4.130,19
Eigenkapital <sup>1</sup>	1.721,03	1.171,49	885,90	1.071,66	1.191,82	632,00
	in %					
Eigenkapital, jährliche Veränderung	–	-31,9	-24,4	21,0	11,2	-47,0
<b>Eigenkapitalquote<sup>2</sup></b>	<b>26,5</b>	<b>20,7</b>	<b>16,3</b>	<b>21,5</b>	<b>24,5</b>	<b>15,3</b>

Rundungsdifferenzen möglich

<sup>1</sup> jeweils zum Bilanzstichtag 30. September

<sup>2</sup> Berechnung: Eigenkapital/Bilanzsumme x 100

<sup>3</sup> Geschäftsjahr 2009/10 wegen Fusion mit Kurtz GmbH mit Folgejahren nur bedingt vergleichbar

Quelle: PEW; Darstellung: RH

Über den gesamten Prüfungszeitraum verringerte sich das Eigenkapital um rd. 63,3 %.

(2) Am 3. August 2015 berichtete die interimistische Geschäftsführung der PEW in einer außerordentlichen Generalversammlung der Gesellschaft, vertreten durch die beiden Vorstände der Energie Burgenland, über den im Geschäftsjahr 2014/15 eingetretenen Verlust des halben Stammkapitals (siehe [TZ 10](#)).

Auf Antrag des Vorstands genehmigte der Aufsichtsrat der Energie Burgenland in seiner außerordentlichen Sitzung vom 9. September 2015 einen Gesellschafterzuschuss von 1,25 Mio. EUR und ein nachrangiges Darlehen in Höhe von 750.000 EUR. Ohne diese Liquiditätsmaßnahmen hätte die PEW zum Jahresabschluss ein negatives Eigenkapital ausgewiesen und die Energie Burgenland Konzernclearing GmbH<sup>6</sup> hätte am selben Tag ihre Forderungen an die PEW fällig stellen müssen.

Der Gesellschafterzuschuss führte zu einer Erhöhung der Kapitalrücklage auf rd. 1,70 Mio. EUR. Der PEW verblieb — nach Berücksichtigung des Stammkapitals und der Gewinnrücklage sowie nach Abzug des Verlustvortrags und des Jahresverlusts — ein Eigenkapital von rd. 632.000 EUR. Die Ausnutzung des nachrangigen Darlehens erübrigte sich in weiterer Folge (siehe [TZ 10](#)).

(3) In der Sitzung vom 9. September 2015 diskutierte der Aufsichtsrat über die Risikoberichte der Energie Burgenland. Er hinterfragte kritisch, warum das bei der PEW eingetretene Risiko nicht in entsprechender Höhe Eingang in die Berichte gefunden

<sup>6</sup> 100 % Tochter der Energie Burgenland, Unternehmensgegenstand ist laut Gesellschaftsvertrag u.a. die Vermögensverwaltung, die Finanz- und Vermögensberatung, das Cash-Management und das Konzernclearing von Finanzmitteln.

hatte. Bis Anfang 2015 wiesen die Risikoberichte das maximale Schadensausmaß (z.B. bei Ausfall von Windparkaufträgen) und die Eintrittswahrscheinlichkeit zu niedrig aus:

**Tabelle 15: PEW-Risiko laut Risikoberichten der Energie Burgenland, Juni 2014 bis Juni 2016**

Aufsichtsratssitzungen	September 2014 bis März 2015	Juni 2015	September 2015	Dezember 2015	Juni 2016
Risikoberichte	Juni 2014	März 2015	Juni 2015	Dezember 2015	Juni 2016
maximales Schadensausmaß	350.000 EUR	1 Mio. EUR	2 Mio. EUR	500.000 EUR	0 EUR
Eintrittswahrscheinlichkeit	25 % bzw. 35 % <sup>1</sup>	75 %	45 %	50 %	–
Schadenerwartungswert	93.000 EUR	750.000 EUR	900.000 EUR	250.000 EUR	–

<sup>1</sup> betrifft Risiko Rückgang der Auftragslage bzw. Rohertragsrückgang

Quelle: PEW Risikoberichte; Darstellung: RH

Die Unternehmenssteuerung der Energie Burgenland betonte, dass sie auf die Risikoinformationen der Geschäftsführer angewiesen sei. Im Falle der PEW sei kein spezielles Risiko bei Windparkaufträgen berichtet worden. Der Aufsichtsrat regte an, die Vorgangsweise zu evaluieren und die Analyse zu verstärken.

Das im Juni 2015 angenommene maximale Schadensausmaß von 2 Mio. EUR berücksichtigte u.a. auch einen Sozialplan für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieser wurde nicht erforderlich, da die Netzgesellschaft einen Teil des Personals übernahm und sich die Auftragslage durch interne Aufträge entspannte. Bis Mitte Dezember 2015 sank das maximale Schadensausmaß auf 500.000 EUR, im Juni 2016 wurde es auf 0 EUR reduziert.

(4) Die Energie Burgenland musste den ursprünglichen Beteiligungsansatz für die PEW von rd. 1,45 Mio. EUR mit 30. September 2015 wertberichtigen. Er betrug in der Folge 1,25 Mio. EUR; dies entsprach dem geleisteten Gesellschafterzuschuss. Zusätzlich war eine Rückstellung für die Restrukturierung der PEW in Höhe von 200.000 EUR zu bilden.

Per 30. September 2016 betrug der Beteiligungsansatz der PEW rd. 681.000 EUR, jener der neu gegründeten Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH rd. 604.000 EUR. Die Summe von rd. 1,29 Mio. EUR entsprach dem Gesellschafterzuschuss an die PEW und dem Stammkapital der neuen Gesellschaft<sup>7</sup> per 30. September 2015 nach Neuausrichtung der PEW (siehe **TZ 10**).

<sup>7</sup> Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH: gegründet Anfang 2016, Stammkapital 35.000 EUR, Abspaltung der Teilbetriebe der PEW rückwirkend per 30. September 2015

Die Energie Burgenland übertrug die Rückstellung für Restrukturierung im Rahmen der Abspaltung an die Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH. Letztere verbrauchte im Geschäftsjahr 2015/16 davon rd. 41.000 EUR, der Jahresabschluss 2015/16 wies noch rd. 159.000 EUR an Rückstellungen aus.

## 11.2

Der RH vermerkte kritisch, dass das Eigenkapital der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15 um rd. 63,3 % sank. Ohne den Gesellschafterzuschuss der Energie Burgenland im September 2015 hätte die PEW Insolvenz anmelden müssen.

Die PEW konnte zwar die Kosten eines Sozialplans vermeiden, die Energie Burgenland musste jedoch den ursprünglichen Beteiligungsansatz wertberichtigen und eine Restrukturierungsvorsorge treffen. Sie hatte daher Aufwendungen in Höhe von 1,45 Mio. EUR (Wertberichtigung) zu tragen. Zusätzlich verbrauchte die neu gegründete Energie Burgenland Dienstleistung und Technik GmbH 41.000 EUR (Restrukturierungsrückstellung). Ein Liegenschaftsverkauf erbrachte dagegen rd. 500.000 EUR (siehe [TZ 10](#)).

Der RH kritisierte, dass die Risikoberichte der Energie Burgenland die Entwicklung des Risikos der PEW bis März 2015 zu niedrig auswiesen, weil die Geschäftsführung der PEW im Zusammenhang mit Windparkaufträgen kein Risiko an die Abteilung Unternehmenssteuerung berichtet hatte. Er vermerkte, dass die erheblichen Umsatzveränderungen zwischen einzelnen Geschäftsjahren (siehe [TZ 4](#)), die Dynamik und geringe Flexibilität der Personalausgaben (siehe [TZ 5](#)) sowie die Geschäftsfelder mit geringen bzw. negativen Deckungsbeiträgen (siehe [TZ 7](#)) Anhaltspunkte für eine vorsichtiger Risikobeurteilung der PEW geben hätten können.

Er empfahl der Energie Burgenland, bei der Erstellung der Risikoberichte von Tochtergesellschaften — neben den Informationen der Geschäftsführer und Risikoverantwortlichen — auch betriebswirtschaftliche Analysen des Controllings und des Beteiligungsmanagements zu berücksichtigen.

## 11.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland werde sie der Empfehlung entsprechen. Die Anschaffung einer Risikomanagement-Software werde die Analyse weiter verbessern; die operativen Einheiten (Risikoverantwortliche, Geschäftsführer) würden damit bei der Risikobewertung zusätzlich Unterstützung erhalten. Die Risikobewertung erfolge — entsprechend den modernen Konzepten des Risikomanagements — durch die operativen Geschäftseinheiten. Das Risikomanagement stelle dafür entsprechende Instrumente bereit, diskutiere und erarbeite die Risiken mit den operativen Einheiten und führe die Risiken auf Konzernebene zusammen.

Die Energie Burgenland wies in ihrer Stellungnahme ferner darauf hin, dass die gesamte Unternehmensgruppe – und nicht allein die Netzgesellschaft – einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernommen habe. Die Personalübernahmen seien nur entsprechend dem Bedarf und der budgetierten Stelle erfolgt und nicht, um einen Sozialplan zu vermeiden.

## Vorräte und Lager

### Vorräte und Lagerabwertung

**12.1** (1) Die Vorräte der PEW umfassten Rohstoffe, Fertigerzeugnisse und Waren sowie noch nicht abrechenbare Leistungen abzüglich erhaltener Anzahlungen. Ihr Anteil an der Bilanzsumme betrug in Geschäftsjahren mit abnehmendem Bestand zwischen 13,2 % und 14,9 %; in Jahren mit zunehmendem Bestand dagegen 16,7 % bis 20,1 %:

**Tabelle 16: Vorräte der PEW in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	in 1.000 EUR					
Bilanzsumme <sup>1</sup>	6.494,49	5.657,18	5.433,41	4.987,57	4.870,31	4.130,19
Vorräte	920,46	945,95	810,11	686,22	977,21	548,26
	in %					
Vorräte in % der Bilanzsumme <sup>2</sup>	14,2	16,7	14,9	13,8	20,1	13,3

Rundungsdifferenzen möglich

<sup>1</sup> jeweils zum Bilanzstichtag 30. September

<sup>2</sup> Berechnung: Vorräte/Bilanzsumme x 100

Quelle: PEW; Darstellung und Berechnung: RH

Die Verringerung der Vorräte im Geschäftsjahr 2012/13 resultierte aus dem Anstieg der erhaltenen Anzahlungen. Die deutliche Zunahme im Folgejahr ging auf gestiegene, noch nicht abrechenbare Leistungen zurück; beide Veränderungen resultierten aus den in diesen Jahren durchgeführten Windparkverkabelungen. Die fehlenden Auftragseingänge im Geschäftsjahr 2014/15 machten sich sowohl bei den Lagerbeständen als auch bei den noch nicht abrechenbaren Leistungen bemerkbar.

(2) Infolge ihrer Neuausrichtung musste die PEW im Geschäftsjahr 2014/15 eine außerordentliche Lagerabwertung in Höhe von rd. 74.000 EUR vornehmen.

**12.2** Der RH hielt fest, dass die Aufträge zur Verkabelung von Windparks und v.a. deren Abrechnung die Entwicklung der Vorratsbestände stark beeinflussten. Er hob ferner kritisch hervor, dass der PEW wegen fehlender Auftragseingänge im Geschäfts-

jahr 2014/15 aus einer außerordentlichen Abwertung der Lagerbestände Aufwendungen in Höhe von rd. 74.000 EUR entstanden.

## Lagerstandorte und Lagerbewirtschaftung

### 13.1

(1) Die PEW verfügte über die Lagerstandorte Pinkafeld, Oberwart und Eisenstadt. Wie im Jahr 2011 wies der beigezogene Unternehmensberater auch im Jahr 2015 auf Doppelgleisigkeiten hin, etwa zwei Lagerstandorte in 10 km Entfernung.

(2) Anfang Mai 2011, nach der Fusion mit dem Installationsbetrieb in Oberwart, bestellte die PEW einen neuen Standortleiter für Oberwart. Das Dienstverhältnis mit einer Hilfskraft löste sie wegen mangelnder Qualifikation mit Ende Oktober 2012 auf. Als der Standortleiter mit Ende November 2012 kündigte, setzte die PEW das Dienstverhältnis mit der Hilfskraft wegen Personalmangels auf unbestimmte Zeit fort. Trotz Schulungen, Unterweisungen und Ermahnungen kam es im Lager Oberwart wiederholt zu Fehlbeständen und falschen Materialbestellungen. Bei einer Inventur fielen hohe Fehlbestände auf. Ab Mitte 2014 beschäftigte die PEW diesen Mitarbeiter als Installateur (Arbeiter).

(3) Im August 2014 schlug die Geschäftsführung der PEW eine Prüfung der Lagergebarung und der Lagerabläufe durch die Unternehmensrevision vor. Da der Vorschlag v.a. auf die Effizienz der Prozesse abstellte (siehe **TZ 9**, Tabelle 12), genehmigte der Vorstand der Energie Burgenland ein konzernintern unterstütztes Optimierungsprojekt. Das Ergebnis sollte Ende Februar 2015 vorliegen. Im August 2015 wurde das erst zu 50 % umgesetzte Projekt im Lichte der anstehenden Neuausrichtung der PEW gestoppt.

(4) Nach Hinweisen der Geschäftsführung der PEW prüfte die Unternehmensrevision Ende September 2015 Verrechnungsauffälligkeiten bei Ausgangsrechnungen für Materialentnahmen. Diese betrafen u.a. Mitarbeiter von Firmenkunden der PEW, die laut Bericht der Unternehmensrevision für ihren privaten Bedarf Material und Leistungen bei der PEW bestellt hatten. Es bestand der Verdacht, dass unüblich hohe Skonti gewährt und gelieferte Waren rechnungsseitig storniert, aber nicht an die PEW retourniert wurden. Auch sollten privat veranlasste Leistungen über die PEW an Firmenkunden verrechnet werden. Am 27. Oktober 2015 berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat, dass der PEW selbst daraus kein Schaden erwachsen sei. Die PEW habe den involvierten Mitarbeiter gekündigt.

Der Bericht der Unternehmensrevision vom 1. Oktober 2015 hielt weiters fest, dass laut Aussage von einzelnen PEW-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern im Zuge der Jahresabschlussarbeiten 2015 unaufklärbare Lagerfehlbestände festgestellt worden seien.

(5) Infolge dieses Berichts beauftragte der Vorstand der Energie Burgenland im Oktober 2015 eine datenforensische Prüfung (siehe **TZ 34**). Diese sollte die festgestellten Lagerwertberichtigungen und die Frage, ob in der Vergangenheit weitere Fälle, wie im Bericht der Unternehmensrevision dargestellt, vorgefallen seien, klären. Die datenforensische Prüfung bestätigte dem Grunde nach bereits erkannte Probleme, v.a. in der Lager- und Materialwirtschaft (fehlerhafte Zahlen, Ungenauigkeiten bei Inventuren, mangelnde Ordnung, nicht nachvollziehbare Abläufe). Sie zeigte mögliche Compliance-Verstöße auf, jedoch keine systematischen Malversationen. Im Jänner 2016 hielt ein beigezogenes Rechtsanwaltsbüro fest, dass die Verdachtsmomente vage und schwierig einzuschätzen seien. Nach weiterer Erörterung und rechtlicher Beurteilung blieb es bei einer empfohlenen Ermahnung des im Juli 2015 abberufenen und von Oktober 2015 bis Jänner 2016 dienstfrei gestellten ehemaligen Geschäftsführers der PEW. Laut Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat im Jänner 2016 sollten die gewonnenen Erkenntnisse in das Compliance Management System einfließen.

## 13.2

Der RH vermerkte kritisch, dass Probleme in der Organisation und in den Prozessen der Lager- und Materialwirtschaft der PEW, einschließlich lückenhafter Abläufe bei Materialausgabe, Kundenverwaltung und Wareneingang, seit dem Geschäftsjahr 2010/11 bekannt waren. Die von der Geschäftsführung im November 2011 initiierten Projekte (siehe **TZ 9**, Tabelle 12) waren im Geschäftsjahr 2014/15 noch nicht umgesetzt. Nach Ansicht des RH erhöhten Doppelgleisigkeiten infolge der späten und unvollständigen Bereinigung der (Lager-)Standorte sowie die Vielzahl an Geschäftsfeldern die Anforderungen an die Material- und Lagerverwaltung. Die eingeschränkt zuverlässigen Abläufe bargen finanzielle Risiken für die PEW.

## 13.3

Die Energie Burgenland merkte in ihrer Stellungnahme an, dass der Standort Pinkafeld zur Gänze aufgelassen und das Lager am Standort Eisenstadt in jenes der Energie Burgenland integriert worden sei. Weiters seien die Abläufe in den konzernweiten Standard eingegliedert worden und würden nunmehr allen Anforderungen entsprechen.

## Personal und Geschäftsführung

### Entgeltsystem

**14** (1) Die PEW beschäftigte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß dem Metallgewerbe-Kollektivvertrag (Elektroinstallationsgewerbe). Innerhalb des Energie Burgenland Konzerns galten ansonsten der Kollektivvertrag der Energieversorgungsunternehmen (EVU) bzw. der Kollektivvertrag für Gas- und Wärmeversorgungsunternehmen. Aus Konzernsicht hatte das Entgeltsystem der PEW Vorteile.

Es ermöglichte der PEW

- auch die Beschäftigung von Arbeiterinnen und Arbeitern, wogegen Beschäftigte der Energie Burgenland als Angestellte eingestuft waren,
- niedrigere Entlohnungen und Sozialleistungen sowie
- mehr Flexibilität im Personaleinsatz.

(2) Zur Einstufung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ordnete die PEW die Tätigkeitsmerkmale des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses den Tätigkeitsmerkmalen der entsprechenden Lohn- und Gehaltsgruppen des Kollektivvertrags zu. Die PEW gewährte über den Kollektivvertrag hinaus auch Aufzahlungen, die sich im Durchschnitt der Geschäftsjahre 2009/10 bis 2014/15 auf rd. 41.000 EUR jährlich bzw. auf 1,1 % des jährlichen Personalaufwands beliefen.

### Personalstand 2010 bis 2015

**15.1** (1) Nachstehende Tabelle stellt die Entwicklung des Personalstands der PEW dar:

Tabelle 17: Personalstand in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Summe
<b>Plan-Personalstand zum 30. September (Köpfe)</b>	-	-	-	102	104	116	-
davon							
Lehrlinge (Köpfe)				18	18	20	
<b>Ist-Personalstand zum 30. September<sup>1</sup> (Köpfe)</b>	88	90	96	100	114	93	-
davon							
Lehrlinge (Köpfe)	13	15	17	15	23	18	
Anteil Lehrlinge (in %)	15	17	18	15	20	19	
<b>Vollzeitäquivalente im Jahresdurchschnitt</b>	74,7	83,4	84,7	92,5	104,5	101,7	-
<b>Personalzugänge (Köpfe)</b>	24 <sup>2</sup>	12	19	18	31	5	109
davon							
Lehrlinge (Köpfe)	5	5	7	2	9	0	28
Anteil Lehrlinge (in %)	21	42	37	11	29	0	26
<b>Personalabgänge (Köpfe)</b>	5	12	14	12	19	25	87
davon							
Wechsel in Konzernunternehmen	1	4	4	1	6	12	28
dienstgeberseitig beendet	1	4	1	5	5	9	25
dienstnehmerseitig beendet	2	2	7	5	3	2	21
Pensionierung	1	1	0	1	1	0	4
Sonstige (z.B. Zeitablauf)	0	1	2	0	4	2	9
<b>Saldo aus Personalzugängen und -abgängen (Köpfe)</b>	19	0	5	6	12	-20	22
	in %						
Fluktuation <sup>3</sup>	6	14	15	13	18	25	-
Fluktuation (ohne konzerninterne Wechsel)	5	9	11	11	12	13	

<sup>1</sup> enthält auch noch jene Personen, die das Unternehmen zum Bilanzstichtag 30. September verließen

<sup>2</sup> davon 18 Beschäftigte der in die PEW fusionierten Unternehmen Kurtz GmbH und BEWAG Licht & Service GmbH

<sup>3</sup> Fluktuation = Personalabgänge/durchschnittlicher Personalstand (jeweils in Köpfen) x 100

Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Der Ist-Personalstand erhöhte sich in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2013/14 kontinuierlich von 88 auf 114 Köpfe (+30 %). Im Geschäftsjahr 2014/15 sank er auf 93 Köpfe (-18 %). Etwa 15 % bis 20 % der Beschäftigten waren Lehrlinge (siehe [TZ 16](#)).

Bis einschließlich des Geschäftsjahres 2011/12 schrieb die PEW den jeweiligen Istwert ihres Personalstands im Folgejahr als Planwert fort. Erst ab dem Geschäftsjahr 2012/13 plante sie den Personalstand und den Personalaufwand.

(2) Im Überprüfungszeitraum stellte die PEW insgesamt 109 Personen ein (davon 18 aus den beiden Fusionen im Jahr 2010) und löste 87 Dienstverhältnisse auf, im Saldo stieg die Zahl der Beschäftigten um 22. Die Fluktuation war durchwegs hoch. Wesentliche Gründe dafür waren

- die Funktion der PEW als Personal- und Kapazitätsreserve für den Konzern, sei es für konzerninterne Nachbesetzungen (auch während des Aufnahmestopps im Konzern von 2010 bis Mitte 2013), sei es in Form von Beauftragungen der PEW durch Schwestergesellschaften im Netz- und Servicebereich,
- die Funktion der PEW als Ausbildungsbetrieb für Lehrlinge (siehe [TZ 16](#)) und
- bessere kollektivvertragliche Regelungen in anderen Konzernunternehmen als Anreiz für konzerninterne Wechsel.

Ein Drittel aller 87 Personalabgänge entfiel auf Wechsel in andere Konzernunternehmen. Dadurch entstanden der PEW Mehrkosten für Nachbesetzungen, Schulungen und temporäre Überbesetzungen im Falle vorzeitiger Ersatzaufnahmen (siehe [TZ 39](#)).

(3) Im Geschäftsjahr 2013/14 erhöhte die PEW — trotz sinkender Umsatzerlöse — ihren Personalstand weiter und nahm im Saldo 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (31 Zugänge, 19 Abgänge) auf, darunter neun Lehrlinge. Per 30. September 2014 (Ende Geschäftsjahr 2013/14) erreichte sie einen Höchststand von 114 Beschäftigten (Köpfe; Vorjahr: 100).

(4) Im Geschäftsjahr 2014/15 belief sich die Anzahl der Personalabgänge — wegen zunehmend schlechterer Geschäftsaussichten — auf 25 (Details siehe Tabelle 17). Von Oktober 2014 bis Mai 2015 nahm die PEW fünf Beschäftigte neu auf, im Saldo reduzierte sich ihr Personalstand daher um 20 Beschäftigte (Köpfe, Stand 30. September 2015).

## 15.2

(1) Der RH stellte fest, dass sich der Personalstand der PEW vom Geschäftsjahr 2009/10 bis 2013/14 um 30 % erhöhte. Der Anteil der Lehrlinge am Personalstand belief sich jeweils auf rd. 15 % bis 20 %. Er kritisierte, dass die PEW nach dem Geschäftsjahr 2012/13 — trotz sinkender Umsatzerlöse und Betriebsleistung — den Personalstand bis zum Herbst 2014 weiter erhöhte und verwies dazu auf [TZ 5](#) sowie [TZ 23](#).

(2) Weiters hielt der RH fest, dass die PEW im Prüfungszeitraum 109 Neuaufnahmen tätigte, davon etwa ein Viertel Lehrlinge, und 87 Dienstverhältnisse auflöste. Ein Drittel davon wechselte von der PEW in andere Konzernunternehmen. Die PEW

bildete für den Konzern eine Personal- und Kapazitätsreserve und war ein Ausbildungsbetrieb für Lehrlinge. Die damit verbundenen Kosten wurden ihr konzernintern nicht abgegolten.

**15.3** Die Energie Burgenland wiederholte ihre Stellungnahme zu **TZ 5**, wonach eine Wachstumsstrategie die Umsatzrentabilität und Ertragskraft der PEW verbessern sollte. Die Umsetzung des geplanten Wachstums und der gelegten Angebote habe eine entsprechende Personalausstattung erfordert.

**15.4** Der RH erwiderte der Energie Burgenland, dass der steigende Personalaufwand nicht mit profitabilem Wachstum und zunehmender Ertragskraft einherging, sondern die Wettbewerbsfähigkeit der PEW am Drittkundenmarkt verringerte. Er verwies dazu auch auf seine Gegenäußerung in **TZ 5**.

## Arbeitsmarktinitiative der Landesregierung

**16.1** (1) Die Burgenländische Landesregierung sah die Förderung des burgenländischen Arbeitsmarkts — u.a. wegen des hohen Pendleranteils — als eine gesellschaftspolitische Aufgabe und beschloss im November 2014, dass die Beteiligungsunternehmen des Landes und deren Tochterunternehmen die Ausbildung von Lehrlingen sowie Facharbeiterinnen und Facharbeitern im möglichen Ausmaß unterstützen sollten. Die Anzahl der zur Verfügung zu stellenden Lehrstellen sollte sich an der Branche und Betriebsgröße orientieren.

Laut dem einstimmigen Beschluss der Landesregierung vom 12. November 2014 sollten die Mitglieder der Burgenländischen Landesregierung als Eigentümervertreter oder Aufsichtsrat nachdrücklich auf diese Ziele hinwirken. Ein entsprechendes Schreiben erging an 13 landeseigene und landesnahe Unternehmen, darunter die Landesholding Burgenland GmbH (51 % Eigentümerin der Energie Burgenland, siehe **TZ 2**). Zwischen der Landesholding und der Energie Burgenland bestand kein Weisungsverhältnis (siehe **TZ 44**).

(2) Die Leitungsorgane einer Kapitalgesellschaft haben gemäß den gesetzlichen Bestimmungen als vorrangiges Ziel das „Wohl des Unternehmens“<sup>8</sup>, d.h. seinen Fortbestand, zu verfolgen. Ein auf Gewinnerzielung ausgerichtetes Unternehmen hat

<sup>8</sup> AktG, § 70 Abs. 1: „Der Vorstand hat unter eigener Verantwortung die Gesellschaft so zu leiten, wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie des öffentlichen Interesses es erfordert.“

GmbH-Gesetz, § 25 Abs. 1a: „Ein Geschäftsführer handelt jedenfalls im Einklang mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes, wenn er sich bei einer unternehmerischen Entscheidung nicht von sachfremden Interessen leiten lässt und auf der Grundlage angemessener Informationen annehmen darf, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.“

für seine nachhaltige Fortentwicklung daher Maßnahmen zu setzen, die eine dauerhafte Rentabilität, zumindest aber den Erhalt des Kapitals sichern.

(3) Die OECD–Leitsätze zur Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen (Ausgabe 2015) weisen auf mögliche Governance–Probleme — insbesondere auf potenzielle Zielkonflikte — hin, wenn öffentliche Unternehmen sowohl wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben als auch öffentliche Politikziele erfüllen sollen.

Der Staat sollte daher seine Ziele als Unternehmenseigentümer definieren und seine Prioritäten aufzeigen sowie klarstellen, wie mit etwaigen Zielkonflikten umzugehen ist. Ebenso sollten öffentliche Unternehmen ihre Gesamtziele darlegen und ihrerseits klarstellen, wie sie mit potenziellen Zielkonflikten umzugehen beabsichtigen.<sup>9</sup>

## 16.2

Der RH verwies auf das potenzielle Spannungsverhältnis zwischen den arbeitsmarktpolitischen Anliegen der Landesregierung einerseits und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit von öffentlichen Unternehmen wie der PEW andererseits.

Um daraus resultierende Probleme zu vermeiden, sollten öffentliche Eigentümer und öffentliche Unternehmen — im Einklang mit den OECD–Leitsätzen zur Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen — für den Fall etwaiger Zielkonflikte ihre Prioritäten sowie die Verfahren zur Lösung solcher Konflikte schon vorab festlegen.

In diesem Sinne empfahl der RH dem Land Burgenland und der Energie Burgenland, im Hinblick auf potenzielle Konflikte zwischen gesellschaftspolitischen und betriebswirtschaftlichen Zielen die jeweiligen Prioritäten sowie die Vorgangsweise im Fall eines tatsächlichen Zielkonflikts schon vorab in transparenter Weise klarzustellen. Zu beachten wäre dabei die rechtliche Verantwortung der Organe (Geschäftsleitung, Aufsichtsrat) für das Wohl des Unternehmens, insbesondere wenn seine wirtschaftliche Tragfähigkeit gefährdet sein könnte.

Ebenso empfahl der RH dem Aufsichtsrat der Energie Burgenland, das Spannungsverhältnis zwischen beschäftigungspolitischen und betriebswirtschaftlichen Zielen im Rahmen seiner Aufsichtsfunktion gegebenenfalls proaktiv zu thematisieren sowie auf eine Lösung zum Wohle des Unternehmens hinzuwirken.

## 16.3

(1) Laut Stellungnahme des Landes Burgenland habe die Burgenländische Landesregierung im November 2014 beschlossen, dass die Beteiligungsunternehmen des Landes die Ausbildung von Lehrlingen im möglichen Ausmaß unterstützen sollten.

<sup>9</sup> OECD–Leitsätze zur Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, Ausgabe 2015, S. 13, 48 und 75

Dies sei dem Vorstand der Energie Burgenland entsprechend zur Kenntnis gebracht worden.

Laut § 70 Abs. 1 AktG agiere der Vorstand weisungsfrei und habe die Gesellschaft so zu leiten „[...] wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie des öffentlichen Interesses es erfordert.“

Laut Unternehmensstrategie der Energie Burgenland gehöre es zu den Kernzielen des Unternehmens, Leitbetrieb im Burgenland und attraktiver Arbeitgeber zu sein. In diesem Sinn nehme das Unternehmen seine Verantwortung unter anderem in der Lehrlingsausbildung wahr. Nach Ansicht des Landes Burgenland bestehe kein Konflikt zwischen dem Ersuchen der Burgenländischen Landesregierung und den Interessen des Unternehmens.

(2) Laut Stellungnahme der Energie Burgenland nehme sie die Empfehlung des RH zur Priorisierung und Definition der Vorgangsweise im Falle eines Zielkonflikts auf.

Weiters führte die Energie Burgenland aus, dass ihre Organe dem Aktiengesetz verpflichtet seien und daher immer auf das Wohl des Unternehmens zu achten hätten. Diesem Grundsatz sei immer Folge geleistet worden. Ebenso seien für die Geschäftsführung der PEW die betriebswirtschaftlichen Ziele im Vordergrund gestanden. Personal sei ausschließlich entsprechend den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und den strategischen Zielen der PEW beschäftigt worden. Beschäftigungspolitische Maßnahmen zur Förderung des burgenländischen Arbeitsmarktes wären nicht gesetzt worden.

Die Energie Burgenland betonte weiters, dass die Umsetzung der beschlossenen Wachstumsstrategie (siehe **TZ 10**) keinesfalls so gedeutet werden könne, dass der Erhalt der Beschäftigung vor den wirtschaftlichen Erfolg gestellt worden sei. Die Absicht sei gewesen, den maximalen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen.

## 16.4

(1) Der RH erwiderte dem Land Burgenland, dass Unternehmen mit ernststen wirtschaftlichen Schwierigkeiten — wie dies bei der PEW, einem Tochterunternehmen der Energie Burgenland, in den Jahren 2010 bis 2014 der Fall war — sehr wohl in einen Interessenkonflikt geraten können zwischen dem Ziel, den eigenen Fortbestand zu sichern, und dem Anspruch, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und Verantwortung für die Ausbildung von Lehrlingen zu tragen. Für diesen spezifischen Fall sollten die Entscheidungsträger bereits vorab die dann jeweils geltenden Prioritäten klarstellen und sich der daraus jeweils folgenden Konsequenzen bewusst sein.

(2) Der RH entgegnete der Energie Burgenland, dass der Erhalt und die Steigerung der Beschäftigung im Zeitraum 2010 bis August 2014 einer der maßgeblichen Faktoren war, der die Wettbewerbsfähigkeit der PEW schwächte und letztlich ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit überforderte. Den Ausführungen der Energie Burgenland, der Beschäftigungsumfang sei nur den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und strategischen Zielen gefolgt, entgegnete der RH, dass selbst der Vorstand im Aufsichtsrat am 9. September 2015 meinte, es wäre — nachträglich betrachtet — sinnvoll gewesen, einzelne Sparten bereits eher aufzugeben.

## Geschäftsführung

### Anzahl der Geschäftsführer und Funktionsdauer

**17.1** (1) In der PEW waren im sechsjährigen Überprüfungszeitraum von 2009/10 bis 2014/15 insgesamt sieben Geschäftsführer<sup>10</sup> tätig, davon zwei mit jeweils zwei Funktionsperioden und zwei interimistisch.<sup>11</sup> Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über Anzahl, Dauer und Modalitäten der Besetzung und Abberufung:

**Tabelle 18: Anzahl der Geschäftsführer, Funktionsdauer und Modalitäten**

Bezeichnung	Funktionsperiode		Qualifikation	Dauer in Monaten	ausgeschrieben	konzernintern rekrutiert	dienstrechtlich zugeordnet der	Beendigung durch
GF A	01.04.05	31.07.06	kfm.	15	nein	ja		Abberufung
GF B	01.08.06	31.01.10	techn.	42	nein	ja	Energie Burgenland	Abberufung
GF A	01.01.10	30.09.11	kfm.	21	nein	ja	PEW	Abberufung, Auflösung des Dienstverhältnisses
GF C	01.02.10	30.09.11	techn.	20	nein	ja	PEW	Abberufung
GF B	01.10.11	03.07.15	techn.	45	nein	ja	Energie Burgenland	Rücklegung
GF D <sup>1</sup>	01.05.13	17.04.14	kfm.	11,5	nein	ja	Energie Burgenland	Rücklegung, Auflösung des Dienstverhältnisses
GF E	17.04.14	03.07.15	kfm.	14	ja	ja	PEW	Rücklegung, Auflösung des Dienstverhältnisses im Oktober 2015
GF F	03.07.15		kfm.		nein	ja, interimistisch	Energie Burgenland	bestehend zu Prüfungsende
GF G	03.07.15		techn.		nein	ja, interimistisch	Energie Burgenland	bestehend zu Prüfungsende

<sup>1</sup> im Rahmen einer Teilzeitregelung

Quelle: PEW; Darstellung: RH

<sup>10</sup> darunter eine Geschäftsführerin

<sup>11</sup> jeweils auf Bestellung durch den Aufsichtsrat der Energie Burgenland nach Vorschlag des Vorstands

Sämtliche Besetzungen erfolgten mit Mitarbeitern aus Konzernunternehmen, davon eine (Geschäftsführer E) aus der PEW.

Nach Zurücklegung der Geschäftsführerfunktionen von B und E mit 3. Juli 2015 setzte der Vorstand der Energie Burgenland zwei leitende Angestellte der Energie Burgenland zusätzlich zu ihren bisherigen Aufgaben interimistisch als Geschäftsführer in der PEW ein.

Die durchschnittliche Funktionsdauer der nicht–interimistischen Geschäftsführer lag bei rd. 22 Monaten, d.h. bei etwa einem Drittel der üblicherweise vereinbarten Vertragsfrist von fünf Jahren (60 Monate).<sup>12</sup>

(2) Für die Bestellung von Mitgliedern des Leitungsorgans (Vorstand, Geschäftsführung) von Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit, die der Kontrolle des RH unterliegen, galt das am 1. März 1998 in Kraft getretene Stellenbesetzungsgesetz<sup>13</sup>, das öffentliche Ausschreibungen vorsieht.

Den Bestellungen der Geschäftsführer der PEW gingen — mit Ausnahme von Geschäftsführer E — im Überprüfungszeitraum keine öffentlichen Ausschreibungen voraus.

## 17.2

(1) Der RH hielt fest, dass im Überprüfungszeitraum sieben Geschäftsführer in der PEW tätig waren. Die durchschnittliche Funktionsdauer der fünf nicht–interimistisch bestellten Geschäftsführer lag bei einem Drittel der üblichen Vertragsdauer von fünf Jahren (60 Monate). Nach Ansicht des RH waren die oftmaligen Geschäftsführerwechsel einer kontinuierlichen Geschäftsentwicklung der PEW nicht förderlich.

(2) Der RH kritisierte, dass die Anforderungen des Stellenbesetzungsgesetzes in der überwiegenden Zahl der Bestellungen nicht erfüllt waren, weil nur einer von fünf nicht–interimistischen Geschäftsführer–Bestellungen eine öffentliche Ausschreibung voranging.

Der RH empfahl der Energie Burgenland, im Konzern zu besetzende Geschäftsführerfunktionen gemäß Stellenbesetzungsgesetz § 2 Abs. 1 öffentlich auszuschreiben.

<sup>12</sup> Der Dienstvertrag mit Geschäftsführer D war unbefristet.

<sup>13</sup> BGBl. I Nr. 26/1998 i.d.g.F.

## 17.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland würden seit dem Jahr 2012 alle hauptberuflichen Geschäftsführungspositionen nach dem Stellenbesetzungsgesetz ausgeschrieben. Lediglich interimistisch eingesetzte Geschäftsführer sowie Geschäftsführer, die ihre Funktion infolge von Umgründungen erhielten oder auf Basis ihres bestehenden Anstellungsvertrags unentgeltlich ausübten, habe die PEW nicht ausgeschrieben. Die Energie Burgenland hielt fest, dass sie das Stellenbesetzungsgesetz in zulässiger Weise anders als der RH interpretiere. Diese Rechtsmeinung werde durch renommierte Juristen geteilt und liege schriftlich vor. Sie hielt weiters fest, dass das Stellenbesetzungsgesetz bei Geschäftsführerbestellungen im Rahmen von unbezahlten Nebenfunktionen, die auf Basis eines im Konzern schon bestehenden Anstellungsvertrags wahrgenommen würden, aus guten Gründen nicht anwendbar sei.

## 17.4

Der RH erwiderte, dass das Stellenbesetzungsgesetz für die Bestellung von Leitungsorganen auch bei Umgründungen keine Ausnahmen vorsieht und somit für alle Geschäftsführerbestellungen der PEW seit 1998 und nicht erst seit 2012 anzuwenden gewesen wäre.

Der RH teilte die Ansicht des ihm übermittelten Rechtsgutachtens, dass die Bestellung von interimistischen Geschäftsführern grundsätzlich zulässig ist, um einen wirtschaftlichen Schaden vom Unternehmen abzuhalten. Laut Gutachten wäre aber nach einer interimistischen Besetzung unverzüglich eine öffentliche Ausschreibung in die Wege zu leiten, um der Zielsetzung des Stellenbesetzungsgesetzes soweit wie möglich Rechnung zu tragen. Der RH verblieb daher bei seiner Kritik an der Bestellung der Geschäftsführungspositionen in der PEW.

## Gestaltung der Managerverträge

### 18.1

(1) Eine Verfassungsbestimmung im Stellenbesetzungsgesetz ermächtigte die Landesgesetzgebungen, für Unternehmen in ihrem Zuständigkeitsbereich zivilrechtliche Regelungen nach dem Vorbild der Vertragsschablonenverordnung des Bundes zu erlassen. Dies sollte einheitliche Standards (d.h. zulässige bzw. erforderliche Inhalte) für Verträge mit Mitgliedern des Leitungsorgans („Managerverträge“) etablieren und die Einhaltung der Grundsätze der Corporate Governance gewährleisten. Das Land Burgenland erließ 1999 eine entsprechende Regelung.

(2) Von den Verträgen der fünf nicht-interimistisch bestellten Geschäftsführer der PEW entsprachen drei der Vertragsschablonenverordnung des Landes Burgenland, einer entsprach größtenteils und einer wies Abweichungen auf.

Von den Verträgen der beiden interimistisch bestellten Geschäftsführer folgte einer gänzlich der Vertragsschablonenverordnung des Landes Burgenland und einer entsprach dem üblichen Dienstvertrag eines leitenden Angestellten, nicht jedoch dem eines Geschäftsführers.

Über die Vertragsschablonenverordnung hinaus sahen die Managerverträge der PEW als weitere Regelungsinhalte insbesondere vor:

- eine Wertsicherungsklausel und
- die Akontierung erfolgsabhängiger Prämienzahlungen.

## 18.2

Der RH bemängelte die von der Vertragsschablonenverordnung des Landes Burgenland abweichenden Bestimmungen in den Verträgen zweier Geschäftsführer, insbesondere den unbefristeten Dienstvertrag eines Geschäftsführers und das Fehlen von Auflösungs- bzw. Kündigungsbestimmungen.

Weiters kritisierte er, dass die Geschäftsführerverträge Regelungen zur Wertsicherung und zur Akontierung erfolgsabhängiger Prämienzahlungen enthielten (siehe [TZ 19](#)).

Der RH empfahl der Energie Burgenland, Managerverträge ausschließlich im Einklang mit den Standards der Vertragsschablonenverordnung des Landes Burgenland auszugestalten.

## 18.3

Die Energie Burgenland teilte in ihrer Stellungnahme mit, der Empfehlung bereits Rechnung getragen zu haben. Die Geschäftsführerverträge seien entsprechend angepasst worden.

## Leistungsvereinbarungen und Zielerreichungsbonus

### 19.1

(1) Gemäß Public Corporate Governance Kodex des Bundes, den der RH als Best Practice erachtet, waren vor Beginn eines jeden Geschäftsjahres konkrete, auf einen überdurchschnittlichen Erfolg abstellende und von den Leitungsorganen weitestgehend beeinflussbare Ziele und Kriterien für die Auszahlung der variablen Komponenten festzulegen.

(2) Die Verträge der PEW-Geschäftsführer sahen einen Gesamtjahresbezug plus variable Bezugsbestandteile von 20 % bis 30 % des Gesamtjahresbezugs vor. Der vertragliche Anspruch auf eine Bonuszahlung bestand bei Erreichung der jährlich gesondert vereinbarten Ziele. Laut einer von der Energie Burgenland im Jahr 2013 beauftragten externen Evaluierung der Führungskräftevergütung im Konzern lag

der Geschäftsführerbezug der PEW (inkl. variabler Bezugsbestandteile) etwa beim Median der Vergleichsunternehmen.

Die Zielvereinbarungen mit Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern des Konzerns der Energie Burgenland enthielten

- Ziele der Unternehmensgruppe (im Folgenden: Konzern-Ziele),
- Ziele des Unternehmens (hier: PEW-Ziele) sowie
- persönliche Ziele der Mitglieder der Geschäftsführung (GF-Ziele).

(3) Die einzelnen Managerverträge sahen monatliche Akontozahlungen von 40 %, 50 % oder 60 % des Bonushöchstbetrags vor. Sie enthielten jedoch für den Fall der Nichterreichung der vereinbarten Ziele keine Rückzahlungsbestimmungen.

**Tabelle 19: Zielvereinbarungen und Bonuszahlungen der PEW-Geschäftsführer**

Geschäftsjahr	Geschäftsführer	Vereinbarung vom	Evaluierung durchgeführt	Akontierung rückverrechnet	definierte Ziele, Besonderheiten
2009/10	GF A	19.4.2010	ja	nein	Ziel: Integration der BEWAG Licht & Service GmbH sowie der Kurtz GmbH; PEW- und GF-Ziele verfehlt, Konzern-Ziele erreicht
2009/10	GF B	–		nein	Vereinbarung fehlt; Akontierung behalten
2009/10	GF C	19.4.2010	ja	nein	Ziel: Integration der BEWAG Licht & Service GmbH sowie der Kurtz GmbH; PEW- und GF-Ziele verfehlt, Konzern-Ziele erreicht
2010/11	GF A	12.7.2011	ja	nein	Quantifizierte Ziele: EGT-Höhe, Kostenstruktur optimieren, Photovoltaik-Markt stabilisieren PEW- und GF-Ziele verfehlt, Konzern-Ziele erreicht
2010/11	GF C	12.7.2011	ja	nein	Quantifizierte Ziele: EGT-Höhe, Kostenstruktur optimieren, Photovoltaik-Markt stabilisieren PEW- und GF-Ziele verfehlt, Konzern-Ziele erreicht
2011/12	GF B	1.10.2011	ja	nein	Vereinbarung für die Geschäftsjahre 2011/12 und 2012/13 Ziel: erfolgreicher Restrukturierungsprozess, deutliche Ergebnisverbesserung gegenüber Vorjahr
2012/13	GF B	1.10.2011	ja	nein	1. Ziel: 65 % Bonus bei Erreichung von 90 % des budgetierten Ergebnisses; 2. Ziel: 100 % Bonus bei Übertreffen des Ergebnisziels
2013/14	GF B	18.2.2014	ja	nein	Konzern-Ziel (40 %), PEW-Ziel (40 %), GF-Ziele (20 %): 1. Abbau Rückstellung (10 %); 2. Erstellung spezieller Werbematerialien (10 %)
2013/14	GF E	–	ja	nein	GF übernahm die Funktion unterjährig; die Bonusabrechnung erfolgte analog zu GF B
2014/15	GF B	18.2.2015	ja	ja	Konzern-Ziel (40 %), PEW-Ziel (40 %), GF-Ziele (20 %): 1. Besuch von Weiterbildungsmaßnahmen (10 %); 2. Kundenumfrage, Verkaufsplatz neu (10 %); Akontierung rückverrechnet (nach Rücklegung der Funktion)
2014/15	GF E	18.2.2015	ja	ja	Konzern-Ziel (40 %), PEW-Ziel (40 %), GF-Ziele (20 %): 1. Urlaubsabbau unter 50 Tage (10 %) 2. Weiterbildungsmaßnahmen (10 %) Akontierung rückverrechnet (nach Rücklegung der Funktion)

Quelle: PEW; Darstellung: RH

Die Praxis der Zielvereinbarungen wies Mängel auf und die formalen Voraussetzungen für die Zuerkennung der Bonuszahlungen waren nicht immer erfüllt:

**Tabelle 20: Mängel bei den Zielvereinbarungen der PEW-Geschäftsführer**

Mangel	Beschreibung
<b>Abschluss der Vereinbarungen nach Beginn des Geschäftsjahres</b>	– Der Vorstand der Energie Burgenland und die Geschäftsführer der PEW schlossen die Zielvereinbarungen regelmäßig fünf bis sieben Monate nach Beginn des Geschäftsjahres ab; 2010/11 erst zwei Monate vor Ende des Geschäftsjahres.
<b>allgemeine, wenig spezifische Zielformulierungen</b>	– Die Ziele waren häufig sehr allgemein und ohne Quantifizierung formuliert. Dies erschwerte die spätere Evaluierung der Zielerreichung. – Der spezifische Beitrag der PEW sowie der Geschäftsführer der PEW zu den Konzern-Zielen war nicht näher definiert. – Die mit den PEW-Geschäftsführern vereinbarten Konzern-Ziele konnten von diesen unmittelbar kaum beeinflusst werden (z.B. Finanzziele auf Konzern-Ebene).
<b>Ziel stellt nicht auf überdurchschnittlichen Erfolg ab</b>	– Das für das Geschäftsjahr 2012/13 vereinbarte Ziel – Bonuszahlung bei Erreichung von 90 % des budgetierten Ergebnisses – stellte nicht auf einen überdurchschnittlichen Erfolg des Geschäftsführers ab.
<b>Inhalt der Zielvereinbarung geht nicht über den Inhalt des Managervertrags hinaus</b>	– Im Geschäftsjahr 2014/15 vereinbarten Vorstand und Geschäftsführer Weiterbildungsmaßnahmen, obwohl sich die Geschäftsführer schon aufgrund der Verträge umfassend weiterbildeten und sich über alle für die Erfüllung der Aufgaben wichtigen Entwicklungen auf dem Laufenden halten mussten.

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

(4) Managerbezüge stellen grundsätzlich Fixbeträge über eine definierte Vertragslaufzeit dar. Allfällige Wertanpassungen der Gesamtjahresbezüge sollten daher nicht automatisch, sondern gegebenenfalls auf Basis eines Beschlusses des jeweils zuständigen Organs des Unternehmens und in Orientierung am Bezügebegrenzungsgesetz erfolgen, d.h. nach der Inflation oder der Pensionserhöhung für das ASVG-System, wobei der jeweils niedrigere Wert maßgeblich ist.

Die Verträge der Geschäftsführer der PEW sahen eine automatische Wertsicherung in Form einer prozentuellen Erhöhung des Bruttogehalts gemäß Istlohnklausel des Kollektivvertrags der PEW bzw. der Energie Burgenland vor.

## 19.2

(1) Der RH bewertete Zielvereinbarungen und Zielerreichungsprämien als grundsätzlich zweckmäßig, er bemängelte jedoch

- dass der Abschluss der Zielvereinbarungen häufig erst zur Mitte, in mehreren Fällen auch erst in der zweiten Hälfte des betreffenden Geschäftsjahres erfolgte und

- dass die Ziele vielfach sehr allgemein, wenig spezifisch formuliert waren und in einzelnen Fällen nicht auf einen überdurchschnittlichen Erfolg, sondern auf budgetäre Vorgaben bzw. bereits vertraglich geregelte Pflichten des Geschäftsführers abstellten.

Der RH empfahl der Energie Burgenland, Zielvereinbarungen als Grundlage für die Zuerkennung variabler Bezugsbestandteile spezifisch und überprüfbar zu formulieren und jährlich im Vorhinein abzuschließen. Die Ziele sollten auf einen besonderen, über die normalerweise zu erwartende bzw. vertraglich ohnehin zu erbringende Leistung hinausgehenden und auf einen von der Geschäftsführung weitestgehend beeinflussbaren Erfolg abstellen.

Er empfahl der Energie Burgenland ferner, eine Bestimmung über die Rückforderung von Akontozahlungen in die Managerverträge aufzunehmen.

(2) Der RH kritisierte weiters die in den Managerverträgen geregelte automatische prozentuelle Anhebung der Managerbezüge gemäß Istlohnklausel des Kollektivvertrags der PEW bzw. der Energie Burgenland. Dies stand nicht im Einklang mit der Rolle und Funktion von Leitungsorganen einer Gesellschaft.

Der RH empfahl der Energie Burgenland, in Managerverträgen keine automatischen Wertanpassungen der Bezüge vorzusehen, sondern diese allenfalls auf Grundlage von Beschlüssen der zuständigen Organe des Unternehmens und gemäß den Anpassungsfaktoren des Bezügebegrenzungsgesetzes vorzunehmen.

## 19.3

Die Energie Burgenland teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie der Empfehlung, Zielvereinbarungen spezifisch und überprüfbar zu formulieren und jährlich im Vorhinein abzuschließen, bereits Rechnung getragen habe. Für die Vertragsbestimmungen zur allfälligen Rückforderung von Akontozahlungen und zur Wertsicherung sei bereits ein Vorstandsbeschluss gefasst und die Geschäftsführerverträge seien diesbezüglich angepasst worden.

## Gestaltung der Aufträge

### Vorgaben zur Auftragsgestaltung

#### 20.1

(1) Die PEW war in die konzernweiten Vorgaben weitgehend nicht eingebunden<sup>14</sup>, weil sie sich — aus Sicht der Energie Burgenland — mit ihrem speziellen Leistungsportfolio als eigenständiger Gewerbebetrieb zu stark vom Kerngeschäft der Energie Burgenland und vom Anwendungsbereich der Konzernrichtlinien unterschied. Die PEW hatte weder die allgemeinen Konzernrichtlinien der Energie Burgenland, etwa jene für das Projekt- und Prozessmanagement, anzuwenden, noch bestanden für sie spezielle Vorgaben etwa zur Auftragskalkulation. Seitens der Energie Burgenland bestanden keine dokumentierten Vorgaben für die Auftragsgestaltung der PEW.

(2) Die PEW verfügte ab Oktober 2013 über ein eigenes Handbuch mit Vorgaben zur Projektabwicklung (siehe **TZ 9**, Tabelle 12). Die Auftragsgestaltung und –kalkulation erforderte v.a.

- die Erstellung verwertbarer Kalkulationsunterlagen, eine Ergebnisbewertung sowie eine Preisuntergrenze bei der Angebotslegung,
- einen Kalkulations–Check bei negativen Ergebnissen im Soll–Ist–Vergleich (Kostenüberschreitung, Fertigstellungsgrad) während der Projektabwicklung,
- eine Nachkalkulation des Geschäftsfalls nach jedem abgeschlossenen Auftrag,
- ein Controlling der internen Verrechnungssätze und Zuschlagsätze sowie
- einen Soll–Ist–Vergleich.

Die Anweisungen für die Auftragskalkulation betrafen primär die Erfassung der Mengengerüste sowie der Einstandspreise bei Material und Leistungen. Demnach waren die direkten Kosten der Aufträge zu erfassen und dem — mit dem Kunden ausverhandelten bzw. in einem Vergabeverfahren angebotenen — Verkaufspreis gegenüberzustellen.

Die Kalkulation der Verkaufspreise, die Festlegung der Zuschlagsätze und die Gewährung von Rabatten oblag den für die Angebote zuständigen Technikern, den Projektleitern bzw. der Geschäftsführung. Die Entscheidungsbefugnisse sowie dafür maßgebliche Kriterien — etwa Auftragshöhe oder Auftragsart — regelte das Handbuch der PEW nicht näher.

<sup>14</sup> ausgenommen bestimmte Verhaltensregeln

Nach Projektabschluss war ein Soll–Ist–Vergleich des Angebots, des Aufwands und der Rechnung vorzunehmen. Dieser sollte Aufschlüsse über die Qualität der Kalkulation geben, ferner über Nachtragsangebote und –beauftragungen sowie über das Ergebnis nach Projektabschluss.

(3) Für die Auftragserfassung nutzte die PEW von Herbst 2013 bis 2015 ein eigenes IT–System. Dieses erfasste das Mengengerüst und die Einkaufspreise des Materials sowie die jährlich festgelegten Stundensätze der Leistungen, die Menge der aufgewendeten Arbeitszeit und die Verkaufspreise.

Bei Angebotslegung und Rechnungslegung waren jeweils Kalkulationsübersichten zu erstellen. Diese bezweckten, aus dem Verhältnis von Angebots– bzw. Verkaufspreis und Einstandspreisen bzw. Ist–Kosten den auftragsbezogenen Deckungsbeitrag sowie den Aufschlagsfaktor auf die Einstandspreise zu ermitteln. Die Berechnungen dazu überprüfte der RH anhand einer Stichprobe (siehe [TZ 22](#)).

Laut Auskunft der früheren Geschäftsführung der PEW legte diese im Auftragserfassungssystem Preisuntergrenzen fest, die sich an den Einstandspreisen und an den damit zusammenhängenden Gemeinkosten (Material– und Personalgemeinkosten) orientierten. Dies sollte die Eingabe von Verkaufspreisen, die unterhalb der definierten Untergrenze lagen, verhindern. Konkrete zahlenmäßige Vorgaben, welche die Abdeckung aller Gemeinkosten, der Abschreibungen sowie einen Gewinnaufschlag sicherstellten, bestanden dagegen nicht.

Die Kalkulationsübersicht und das Controlling nach Projektabschluss gaben nur Auskunft über die Höhe des auftragsspezifischen Deckungsbeitrags, nicht jedoch darüber, ob dieser ausreichte, alle übrigen Kosten der PEW abzudecken — v.a. Verwaltungs– und Vertriebskosten und Abschreibungen — und auch einen angemessenen Gewinn zu erzielen. Ab welchem Verkaufspreis ein Auftrag kostendeckend bzw. gewinnbringend war, war nicht ersichtlich.

## 20.2

(1) Der RH verwies kritisch auf das Fehlen konzernweiter Regelungen der Energie Burgenland für die Kalkulation von Aufträgen (z.B. Kalkulationsgerüste, Deckungsbeitragsermittlung, Prozesse, Verantwortlichkeiten), die grundsätzlich für alle Konzernunternehmen gelten sollten.

[Er empfahl der Energie Burgenland, Grundsätze der Auftragskalkulation im Rahmen konzernweit geltender Richtlinien vorzugeben.](#)

(2) Der RH erachtete die PEW–eigenen Kalkulationsgrundlagen als nicht ausreichend, weil sie nur Stundensätze und Preisuntergrenzen, jedoch keine systematischen Vorgaben im Hinblick auf Kostendeckung und Gewinnerzielung enthielten. Er

bemängelte ferner das Fehlen von Kriterien für Entscheidungsbefugnisse über Verkaufspreise und Zuschlagsätze sowie über die Gewährung von Rabatten und Nachlässen innerhalb der PEW.

Er empfahl der Energie Burgenland dafür zu sorgen, dass für alle Konzerngesellschaften auf Basis der jeweiligen Unternehmensplanung Vorgaben für die Auftragskalkulation vorliegen, welche die Wirtschaftlichkeit des jeweiligen Unternehmens gewährleisten. Diese Vorgaben sollten auch Entscheidungsbefugnisse und Abläufe klar regeln, insbesondere wer (Techniker, Projektleiter oder Geschäftsleitung) unter welchen Voraussetzungen (Auftragsvolumen, Auftragsart oder Abweichung von Vorgaben) die endgültige Auftragskalkulation zu verantworten hat.

## 20.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland habe es aufgrund des Alleinstellungsmerkmals der PEW im Konzern (Gewerbebetrieb) keine konzernweiten Richtlinien zur Durchführung von Kalkulationen gegeben. Die Energie Burgenland habe die Anregung, Grundsätze der Auftragskalkulation im Rahmen konzernweit geltender Richtlinien vorzugeben, aufgenommen und werde die Empfehlung umsetzen.

Die Energie Burgenland führte weiters aus, dass die Kalkulationen der PEW marktkonform gewesen seien und über viele Jahre zu erfolgreichen Abschlüssen und dem gewünschten Umsatz geführt hätten. Es habe klare Regelungen bezüglich der Entscheidungsbefugnisse bei der Auftragskalkulation gegeben. Die Unterschreitung von definierten Mindestmargen habe eine Zustimmung der Geschäftsführung erfordert. Einzig die schriftliche Dokumentation dieser Regelungen habe gefehlt.

## 20.4

Der RH entgegnete der Energie Burgenland, dass mangels schriftlicher Festlegung weder die Entscheidungsbefugnisse noch die Definition von Mindestmargen nachvollziehbar waren und verwies weiters auf seine Gegenäußerung zu [TZ 22](#).

## Entwicklung der Konzernaufträge und Drittkundenaufträge

### 21.1

(1) Die PEW erhielt in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2014/15 Aufträge von externen Kunden (im Folgenden: Drittkunden) sowie von Unternehmen des Energie Burgenland Konzerns (im Folgenden: Konzerngesellschaften). Letztere betrafen größtenteils Dienstleistungen, insbesondere Zählerablesungen und –montagen, sowie die Verlegung von Leitungen.

Die Umsatzerlöse sowie der Anteil der Konzernumsätze am Gesamtumsatz der PEW entwickelten sich über diesen Zeitraum wie folgt:

**Tabelle 21: Umsatzerlöse der PEW und Anteil der Konzernumsätze**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	in 1.000 EUR					
Umsatzerlöse der PEW <sup>1</sup>	9.491	7.596	11.109	12.428	10.625	7.499
<i>davon</i>						
<i>Umsätze mit Drittkunden</i>	7.275	6.231	9.034	9.254	5.534	4.244
<i>Konzernumsätze</i>	2.216	1.365	2.074	3.174	5.090	3.256
	in %					
<b>Anteil der Konzernumsätze<sup>1</sup></b>	<b>23,3</b>	<b>18,0</b>	<b>18,7</b>	<b>25,5</b>	<b>47,9</b>	<b>43,4</b>
<b>Jährliche Veränderung</b>						
Umsätze mit Drittkunden		-14,4	45,0	2,4	-40,2	-23,3
Konzernumsätze		-38,4	51,9	53,0	60,4	-36,0

<sup>1</sup> gemäß Konsolidierungsberechnung der Energie Burgenland für den Konzernabschluss

Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Der Anteil der Konzernumsätze an den Gesamtumsätzen der PEW verdoppelte sich in den Geschäftsjahren 2009/10 bis 2013/14 von 23,3 % auf 47,9 % und sank im Geschäftsjahr 2014/15 prozentuell geringfügig auf 43,4 %, absolut — im Vergleich zum Vorjahr — jedoch um mehr als ein Drittel. Der wichtigste Konzernkunde der PEW im betrachteten Zeitraum war die Netz Burgenland Strom GmbH (vormals BEWAG Netz).

Auf sie entfielen rd. 88,5 % aller Konzernumsätze der PEW. Die übrigen Anteile stammten von der Energie Burgenland Service GmbH (4,8 %) und der Netz Burgenland Erdgas GmbH (3,0 %).

Die Jahresergebnisse der PEW und der Anteil der Konzernumsätze entwickelten sich wie folgt:

**Tabelle 22: Jahresergebnisse und Anteil der Konzernumsätze am Gesamtumsatz**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	in 1.000 EUR					
Jahresergebnis der PEW (EGT) <sup>1</sup>	18,27	-543,65	-283,83	191,60	121,60	-1.969,14
	in %					
Anteil Konzernumsätze am Gesamtumsatz <sup>2</sup>	23,3	18,0	18,7	25,5	47,9	43,4

<sup>1</sup> gemäß Gewinn- und Verlustrechnung der PEW

<sup>2</sup> aus Tabelle 21

Quellen: PEW; Energie Burgenland; Berechnung und Darstellung: RH

Der Anteil der Konzernumsätze beeinflusste die Ergebnisentwicklung der PEW wesentlich. Geschäftsjahre mit einem niedrigen bzw. rückläufigen Konzernanteil am Gesamtumsatz gingen mit negativen Jahresergebnissen einher (Geschäftsjahre 2010/11 und 2011/12), in Geschäftsjahren mit einem höheren bzw. steigenden Konzernanteil konnte die PEW dagegen Jahresüberschüsse erzielen (Geschäftsjahre 2012/13 und 2013/14). Im Geschäftsjahr 2014/2015 verblieb der Konzernanteil zwar auf relativ hohem Niveau, absolut gesehen gingen die Konzernumsätze jedoch um rd. 1,8 Mio. EUR zurück (siehe Tabelle 21). Dies führte zum höchsten Jahresverlust im überprüften Zeitraum.

(2) Die PEW führte kein Controlling durch, das ihre Umsätze nach Drittkunden- und Konzernaufträgen mit den jeweils zuzuordnenden Kosten und Deckungsbeiträgen getrennt darstellte. Ein unmittelbarer Vergleich der Wirtschaftlichkeit von Konzern- bzw. Drittaufträgen war daher nicht durchführbar.

In ihrer Kostenstellenrechnung bildete die PEW jedoch die Ergebnisse ihrer neun Geschäftsfelder auf Vollkostenbasis ab und erfasste jeweils alle direkt und indirekt zuzuordnenden Kosten (Deckungsbeitrag II). Da drei der neun Kostenstellen nahezu ausschließlich Umsätze mit Konzerngesellschaften erfassten, konnte die PEW anlassbezogene Ergebnisauswertungen durchführen. Dies ermöglichte den nachfolgenden Vergleich der Wirtschaftlichkeit von Konzern- und Drittaufträgen anhand der jeweiligen Deckungsbeiträge:

**Tabelle 23: Deckungsbeiträge von Drittkundenaufträgen und Konzernaufträgen**

Deckungsbeiträge	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Summe
	in 1.000 EUR						
Drittaufträge	-142	-487	-606	-340	-506	-1.507	<b>-3.589</b>
Konzernaufträge	269	-6	481	672	674	-192	<b>1.898</b>
<b>Summe Deckungsbeiträge II</b>	<b>127</b>	<b>-493</b>	<b>-125</b>	<b>332</b>	<b>168</b>	<b>-1.699</b>	<b>-1.691</b>

Quelle: PEW Kostenstellenergebnisse; Darstellung: RH

Die Drittkundenaufträge wiesen in allen Geschäftsjahren negative Deckungsbeiträge auf. Diese verschlechterten sich v.a. nach den Fusionen 2009/10 und außer im Geschäftsjahr 2012/13 auch in den Folgejahren. Nur die Geschäftsfelder mit den Konzernaufträgen erzielten überwiegend positive Beiträge zum Unternehmensergebnis. Im betrachteten Zeitraum erwirtschafteten die Konzernaufträge einen positiven Deckungsbeitrag von rd. 1,90 Mio. EUR, die Drittkundenaufträge schlossen dagegen mit einem Gesamtverlust von rd. -3,59 Mio. EUR ab.

**21.2** Der RH stellte fest, dass sich der Konzernanteil an den Umsätzen der PEW im Geschäftsjahr 2013/14 gegenüber 2009/10 mehr als verdoppelte, wobei dieser Anstieg mit zunehmenden Verlusten aus dem Drittkundengeschäft einherging (siehe [TZ 4](#) und [TZ 7](#)).

Er wies kritisch darauf hin, dass die PEW im gesamten Prüfungszeitraum nicht in der Lage war, allein aus den Aufträgen am Drittkundenmarkt eine finanziell tragfähige Geschäftstätigkeit zu unterhalten. Auch die positiven Deckungsbeiträge aus den Konzernaufträgen reichten nicht aus, um ein nachhaltig positives Gesamtunternehmensergebnis der PEW zu gewährleisten.

Nach Ansicht des RH hätte auch ein Dritter mit den im Prüfungszeitraum erzielten Deckungsbeiträgen — ohne vergleichbare Konzernaufträge — dieses Unternehmen nicht länger führen können.

**21.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland sei die Strategie der PEW nie darauf ausgerichtet gewesen, allein den Drittkundenmarkt zu bedienen. Es sei immer ein Mix aus Konzern- und Drittmarkt beabsichtigt gewesen. Dementsprechend seien auch die Kapazitäten vorgehalten worden. Diese hätten wiederum zu entsprechenden Kosten geführt.

**21.4** Der RH erwiderte der Energie Burgenland, dass Geschäftsführung und Vorstand auf die durchgängig negativen — ab 2009/10 bzw. 2012/13 sich jeweils kontinuierlich verschlechternden — Deckungsbeiträge im Drittkundengeschäft schon früher reagieren und die „entsprechenden Kosten“ von Kapazitätsvorhaltungen hinterfragen hätten müssen.

## Auftragskalkulation

**22.1** (1) Die PEW rechnete in den Geschäftsjahren 2010/11 bis 2014/15 etwa 4.500 bis 5.000 Aufträge jährlich ab, davon zwischen 3,4 % und 12,3 % Konzernaufträge:

**Tabelle 24: Abgerechnete Aufträge – Geschäftsjahre 2010/11 bis 2014/15**

Geschäftsjahr	Drittkundenaufträge	Konzernaufträge	Aufträge insgesamt	Anteil der Konzernaufträge
	Anzahl			in %
2010/11	4.753	166	4.919	3,4
2011/12	4.131	320	4.451	7,2
2012/13	4.490	485	4.975	9,7
2013/14	4.108	577	4.685	12,3
2014/15	4.237	466	4.703	9,9

Quelle: PEW; Darstellung: RH

Der RH analysierte die Auftragskalkulation der PEW auf allfällige Unterschiede zwischen Konzern- und Drittkundenaufträgen anhand einer kriterienbasierten Stichprobe aus den Geschäftsjahren 2010/11 bis 2014/15. Er wählte zu diesem Zweck 50 Ausgangsrechnungen aus, davon jeweils die Hälfte Konzern- bzw. Drittaufträge. Die Kriterien stellten ab auf Aufträge aus verschiedenen Jahren, aus verschiedenen Kundensegmenten und Geschäftsfeldern sowie auf unterschiedliche Auftragsvolumina.

Die Auswahl der Ausgangsrechnungen erfolgte aus dem IT-gestützten System zur Auftragsfassung (siehe **TZ 20**). Dieses enthielt die direkten Einzelkosten, also die Einkaufspreise des Materials bzw. die Löhne und Gehälter der eingesetzten Beschäftigten. Gemeinkosten bzw. Fixkosten fanden nicht Eingang in die Kalkulation; eine (stufenweise) Deckungsbeitragsrechnung auf Auftragsbasis stand daher nicht zur Verfügung.

(2) Die den Auftragskalkulationen zugrunde gelegten Arbeitszeiten stammten aus den Stundenaufzeichnungen. Die Arbeitspreise waren laut Auskunft der PEW mittels einmal jährlich eingepflegter Stundensätze im System verankert. Bei den überprüften Drittkundenaufträgen wiesen jedoch einzelne Mitarbeiter (13 von insgesamt 83 aus der Stichprobe) — je nach Auftrag — unterschiedliche Stundensätze auf. Die Höhe dieser Abweichungen erklärte die PEW mit

- zwischenzeitlich eingetretenen Gehaltserhöhungen oder Funktionsänderungen bei einzelnen Mitarbeitern (bei Aufträgen über mehrere Perioden) sowie
- mit unterschiedlichen Tätigkeiten ein und desselben Mitarbeiters (in einem Projekt).

Die Abweichungen betrug allerdings bis zu rd. 60 %. Die von der PEW genannten Gründe erklärten das Ausmaß dieser Abweichungen daher nur zum Teil. Die Stundensätze in den Kalkulationen von Drittaufträgen waren daher nur zum Teil nachvollziehbar.

Im Gegensatz dazu waren die Einstandspreise der Konzernaufträge plausibel, weil ihnen relativ konstante Stundensätze — entsprechend der Einstufung der Mitarbeiter — zugrunde lagen.

(3) Die PEW führte nach Vorliegen des endgültigen Verkaufspreises keine dokumentierte Nachkalkulation der Aufträge durch, weder insgesamt noch getrennt nach Material und Leistung (siehe [TZ 20](#)).

Die Auswertung der Stichprobe durch den RH erfolgte daher im Wege einer Gegenüberstellung der Einstandspreise aus den vorliegenden Kalkulationsübersichten zu Ist-Mengen und der in Rechnung gestellten Verkaufspreise. Daraus ließ sich der Verkaufspreis als ein Vielfaches des Einstandspreises in Form eines Kalkulationsfaktors darstellen. Allerdings lag der endgültige Verkaufspreis nur in Summe vor und erlaubte keine Trennung der Faktoren nach Material und Leistung. Aufgrund der vorliegenden Kostenstruktur der PEW ging der RH bei einem Faktor unter 1,1 im Stichprobenergebnis von einem nicht kostendeckenden Auftrag aus.

(4) Die Stichprobe — getrennt nach Drittkunden- und Konzernaufträgen — ergab Folgendes:

- Bei den Drittkundenaufträgen<sup>15</sup> zeigten sich starke Schwankungen des Kalkulationsfaktors. Er war bei Aufträgen auf Basis öffentlicher Ausschreibungen jeweils sehr niedrig, bei Privatkunden dagegen wesentlich höher angesetzt.
- Bei vier Drittkundenaufträgen lag der Kalkulationsfaktor unter 1,1. Dabei lag der Verkaufspreis in zwei Fällen sogar unter dem Einstandspreis.
- Der durchschnittliche Faktor der ausgewählten Drittkundenaufträge lag im Geschäftsjahr 2012/13 bei nur 1,09.
- Die Konzernaufträge in der Stichprobe wiesen im Allgemeinen — mit wenig Ausnahmen — einen erkennbar höheren Kalkulationsfaktor auf als die ausgewählten Drittkundenaufträge.

---

<sup>15</sup> Zwei Drittkundenaufträge bestanden aus Teil- und Schlussrechnungen, ausgewertet wurde jeweils die Schlussrechnung.

- Die Schwankungsbreite — bezogen auf die durchschnittlichen Jahreswerte der Stichproben — befand sich bei den Konzernaufträgen zwischen 1,26 und 3,25. Bei den Drittkundenaufträgen lag diese in vergleichbarer Bandbreite zwischen 1,09 und 1,61.
- Die Mehrzahl der Konzernaufträge befand sich im oberen Bereich der Schwankungsbreite, die Mehrzahl der Drittkundenaufträge dagegen im unteren Bereich.
- Im Durchschnitt aller fünf Geschäftsjahre lag der Faktor der Konzernaufträge mit 1,7 deutlich über jenem der Drittkundenaufträge mit 1,18.

(5) Die PEW begründete Unterschiede zwischen dem Faktor der Konzernaufträge und jenem der Drittkundenaufträge damit, dass es sich bei Konzernaufträgen größtenteils um industrielle Aufträge gehandelt habe, für welche branchenüblich andere Verrechnungssätze<sup>16</sup> zur Anwendung kämen als im Gewerbebereich. Zudem hätten die Konzernaufträge größtenteils Spezialtätigkeiten (Masttausch, 20 KV–Leitungsverlegungen) umfasst, die speziell ausgebildetes Personal und spezielles Werkzeug erforderten, wodurch ebenfalls ein höherer Deckungsbeitrag erzielt werden musste.

Weiters sei bei Drittkundenaufträgen der Materialanteil wesentlich höher, wogegen bei Konzernaufträgen die Leistungen im Vordergrund stünden. Material werde mit deutlich geringeren Aufschlägen an die Kunden weiterverrechnet, weil es häufig speziell für einen Auftrag beschafft werde und es sich dabei eigentlich um „Durchläufer“ handle.

(6) Der RH ermittelte deshalb die Faktorwerte aus den letztgültigen Vorkalkulationen zur Stichprobe. Diese enthielten auch kalkulierte Verkaufspreise nach Material und Leistung. Die Ermittlung des Faktors aus den Vorkalkulationen ergab, dass die Werte für Konzernaufträge und Drittkundenaufträge in einer vergleichbaren Bandbreite lagen. Dieses Ergebnis legte den Schluss nahe, dass die PEW zumindest in Vorkalkulationen nicht wesentlich geringere Verkaufspreise für Drittkundenaufträge als für Konzernaufträge ansetzte. Die Aussagekraft der Vorkalkulationen war jedoch eingeschränkt, weil der Gesamtverkaufspreis aus der Vorkalkulation in keinem Fall dem Endbetrag entsprach, der dem Kunden letztlich in Rechnung gestellt wurde. Die Begründungen der PEW für den unterschiedlich hohen Kalkulationsfaktor bei Konzern– und Drittkundenaufträgen konnten wegen mangelnder Aussagekraft der Vorkalkulationen sowie fehlender Nachkalkulationen nicht konkret nachvollzogen werden.

<sup>16</sup> Abrechnung nach Leistungsverzeichnis oder nach Konzernverrechnungspreisen, die von den vom Fachverband der Elektro– und Elektronikindustrie (FEEL) veröffentlichten Löhnen und Gehältern abgeleitet wurden

## 22.2

(1) Der RH stellte auf Grundlage einer kriterienbasierten Stichprobenauswahl von 50 Ausgangsrechnungen fest, dass der Kalkulationsfaktor (Verkaufspreis/Einstandspreis) bei den Konzernaufträgen mit durchschnittlich 1,7 deutlich über jenem der Drittkundenaufträge mit 1,18 lag. Der RH erachtete es als plausibel, dass die Kalkulation von internen Konzernaufträgen grundsätzlich auf Vollkosten beruhte, während sich Aufträge mit Drittkunden am Markt orientieren mussten und kurzfristig daher auch Preise unterhalb der Vollkosten möglich waren, wenn zumindest positive Deckungsbeiträge zur Abdeckung der Fixkosten erzielt werden konnten. Der RH wies allerdings darauf hin, dass die Drittkundenaufträge in Summe in keiner Periode des überprüften Zeitraumes einen positiven Deckungsbeitrag erzielten (siehe [TZ 21](#)).

Die Begründungen der PEW für den relativ hohen Unterschied zwischen den Kalkulationsfaktoren der im Rahmen der Stichprobe ausgewählten Konzern- bzw. Drittkundenaufträge konnte der RH mangels eines konkreten zahlenmäßigen Nachweises bzw. fehlender dokumentierter Nachkalkulationen nicht konkret nachvollziehen.

(2) Der RH erachtete es als schwerwiegenden Mangel, dass die Auftragskalkulationen der ausgewählten Geschäftsfälle keine Information lieferten, ob die Gesamtkosten abgedeckt bzw. ein Gewinn oder Verlust erzielt wurden.

(3) Weiters bemängelte der RH, dass die Höhe der — als Einstandspreise (Arbeitsleistung) eingesetzten — Stundensätze einzelner Mitarbeiter in den Kalkulationen der ausgewählten Drittkundenaufträge von Auftrag zu Auftrag um teilweise bis zu 60 % variierte. Die Geschäftsführung konnte die großen Unterschiede nur zum Teil erklären.

(4) Der RH beurteilte die Auftragskalkulation aufgrund fehlender Dokumentation zur Ermittlung des letztlich jeweils erzielten Verkaufspreises sowie mangels einer dokumentierten Nachkalkulation im Zuge der Rechnungslegung als intransparent.

(5) Nach Ansicht des RH ermöglichten die Konzernaufträge der Energie Burgenland das wirtschaftliche Überleben der PEW bis zum Geschäftsjahr 2014/15. Hinweise auf eine nicht vertretbare bzw. nicht rechtmäßige Mittelzufuhr im Wege dieser Konzernaufträge — etwa aufgrund nicht entsprechender Gegenleistung oder überteuerter Verkaufspreise — konnte der RH anhand der ihm vorliegenden Unterlagen und erteilten Auskünfte jedoch nicht feststellen.

## 22.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland sei jeder Auftrag im PEW-System — auf Basis fix hinterlegter Zuschläge — kalkuliert worden. Die Unterschreitung von definierten Mindestmargen habe die Zustimmung der Geschäftsführung erfor-

dert. Somit sei die Erwirtschaftung eines entsprechenden Deckungsbeitrags sichergestellt gewesen.

Aus Sicht der Energie Burgenland sei der Vorwurf einer intransparenten Auftragskalkulation nicht nachvollziehbar, weil die gesamte Kalkulation im EDV-System durchgeführt und dokumentiert worden sei. Die Verwendung verschiedener Zuschlagsätze sei auf Marktgegebenheiten zurückzuführen gewesen. Aus der ebenfalls im System erfolgenden Nachkalkulation sei der Deckungsbeitrag I jederzeit ersichtlich gewesen.

## 22.4

Der RH widersprach der Darstellung der Energie Burgenland, wonach jeder Auftrag im PEW-System — auf Basis fix hinterlegter Zuschläge — kalkuliert worden sei, weil die kalkulierten Stundensätze und die Deckungsbeiträge bei den Drittaufträgen aus der Stichprobe stark schwankten. Weiters entsprachen die Rechnungsbeträge in keinem der Fälle den Erlösen aus den Vorkalkulationen. Auch konnte der RH die Sicherstellung bestimmter Deckungsbeiträge mangels durchgeführter Nachkalkulationen nicht nachvollziehen. Er verwies in diesem Zusammenhang auch auf die festgestellten Mängel bei der Anwendung des Zeiterfassungssystems sowie auf den Anstieg der nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Stunden ab dem Geschäftsjahr 2013/14 (siehe [TZ 23](#)).

Der RH verwies zudem auf die Stellungnahme der Energie Burgenland zu [TZ 20](#) und [TZ 23](#), derzufolge sie beabsichtige, die Empfehlungen des RH aufzugreifen und die Grundsätze der Auftragskalkulation im Rahmen konzernweit geltender Richtlinien vorzugeben sowie die Qualität der Auftrags-Nachkalkulationen zu verbessern.

## Arbeitszeiterfassung – verrechenbare und nicht verrechenbare Zeiten

### 23.1

(1) Auf Basis des Arbeitszeitgesetzes<sup>17</sup> und kollektivvertraglicher Regelung schloss die PEW eine Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeit. Die wöchentliche Arbeitszeit betrug bei Vollbeschäftigung 38,5 Stunden pro Woche, die tägliche Höchstarbeitszeit 10 Stunden. Das Arbeitszeitgesetz regelte die Überschreitung der täglichen Höchstarbeitszeit in außergewöhnlichen Fällen, etwa zur Abwendung einer unmittelbaren Gefahr für Sicherheit und Leben oder zur Behebung einer Betriebsstörung. Diese Fälle waren dem Arbeitsinspektorat zu melden.

Bis Oktober 2013 erfassten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten manuell. Die Verwaltung fasste die Aufzeichnungen je Geschäftsfall zusammen und verbuchte sie. Ende 2013 führte die PEW — nach zwei Jahren Vorlauf (siehe [TZ 9](#)) — ein neues (mobiles) Zeiterfassungssystem ein. Eine mit dem Betriebsrat Anfang 2014 geschlossene Betriebsvereinbarung regelte den Vollbetrieb, u.a. die Ar-

<sup>17</sup> BGBl. I Nr. 61/2007 i.d.g.F.

beitszeiterfassung, die Steuerung und Dokumentation der Arbeitsabläufe, das Datenmanagement und das Rollenkonzept mit Kontrolle und Freigabe.

(2) Der RH überprüfte die Zeiterfassungen am Beispiel von zehn Geschäftsfällen, einer Teilmenge der für die Analyse der Auftragskalkulation ausgewählten 50 Fälle (siehe **TZ 22**). In den zehn Geschäftsfällen kamen 94 Mitarbeiter zum Einsatz, einzelne davon in mehreren Geschäftsfällen. Die Auswertung umfasste 55 verschiedene Personen. Den zehn Geschäftsfällen waren knapp 3.900 Arbeitstage zuzuordnen, diese untergliederten sich wiederum in nahezu 10.000 Einzelzeiterfassungen. Die Auswertung ergab folgende Mängel bei der Anwendung des Zeiterfassungssystems:

**Tabelle 25: Mängel bei der Anwendung des Zeiterfassungssystems**

Mangel	Beschreibung
<b>Überschreitungen der täglichen Maximalarbeitszeit von 10 Stunden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 69 Überschreitungen, davon                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– 52 mit jeweils bis zu 12 Stunden und</li> <li>– 17 mit mehr als 12 Stunden</li> </ul> </li> <li>– Die Überschreitungen betrafen knapp 1,8 % der rd. 3.900 Arbeitstage.</li> </ul>
<b>Löschung statt Deaktivierung der Daten von ausgeschiedenen Mitarbeitern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Daten von zehn Personen wurden nach ihrem Ausscheiden aus der PEW im Zeiterfassungssystem gelöscht. Erhalten blieben nur die im Auftragsabwicklungsprogramm verbuchten Gesamtstunden pro Geschäftsfall.</li> <li>– Die Zeiterfassungen dieser Personen konnten nicht mehr überprüft und allfällige Überschreitungen nicht mehr festgestellt werden.</li> <li>– Die Löschung von Zeiterfassungsdaten konnte Nachkalkulationen und allfällige unternehmenseigene Auswertungen, etwa in Gewährleistungsfällen, beeinträchtigen.</li> </ul>
<b>nur Teilkorrektur von Fehlbuchungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bei einem Mitarbeiter kam es nach Einführung der mobilen Zeiterfassung an elf Tagen zu beachtlichen Fehlbuchungen mit durchschnittlich rd. 34 Stunden pro Tag (in Summe 374 Stunden).</li> <li>– Eine Korrektur erfolgte nur für die Gehaltsabrechnung, nicht jedoch im Auftragsabwicklungsprogramm. Die elf Tage mit Fehlbuchungen betrafen vier Geschäftsfälle.</li> <li>– Die Fehlbuchungen flossen in einem der zehn ausgewählten Geschäftsfälle in die Auftrags-Nachkalkulation ein und beeinträchtigten deren Ergebnis.</li> </ul>
<b>unrichtige Zuordnung von Arbeitsleistung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Leistung eines Mitarbeiters war dem Material anstatt den Leistungszeiten zugeordnet, dies führte in der Auftrags-Nachkalkulation zu einem unrichtigen Mengengerüst.</li> </ul>

Quelle: PEW; Auswertung und Darstellung: RH

Die Notwendigkeit der Arbeitszeitüberschreitungen und die entsprechenden Meldungen an das Arbeitsinspektorat waren nicht dokumentiert. Es erfolgten interne Meldungen der Vorgesetzten an die Geschäftsführung der PEW, welche die Überschreitungen für die Buchung der Stundenaufzeichnung freigab.

(3) Bis zum Geschäftsjahr 2012/13 erfassten Arbeiterinnen und Arbeiter und ab 2013/14 auch Angestellte der PEW die nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Stunden für verschiedene interne Tätigkeiten, etwa Lagerarbeiten, Stehzeiten, Angebotskalkulationen oder Gewährleistungsfälle sowie bei den Angestellten insbesondere für Verwaltung und Geschäftsführung gesondert und ordneten sie internen Projekten zu:

**Tabelle 26: Entwicklung der nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Arbeitsstunden**

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15 1. Halbjahr
	nicht verrechenbare Arbeitsstunden					
Arbeiterinnen und Arbeiter	3.576	3.832	3.982	7.512	12.350	8.000
Angestellte <sup>1</sup>					25.471	21.000
	jährliche Veränderung in %					
Arbeiterinnen und Arbeiter	–	7	4	89	64	–

<sup>1</sup> Von den Angestellten arbeiteten fünf (Techniker) für Kundenaufträge.

Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Die Analyse der nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Arbeitsstunden zeigte

- bei Arbeiterinnen und Arbeitern einen moderaten Anstieg bis zum Geschäftsjahr 2011/12, in den beiden Folgejahren jedoch starke, gemessen am Personalstand überproportionale Anstiege um 89 % bzw. 64 %. Im Geschäftsjahr 2013/14 — in dem die Drittkundenaufträge gegenüber dem Vorjahr um rd. 40 % sanken (siehe **TZ 21**) — entsprachen diese nicht verrechenbaren Arbeitsstunden etwa 8 Personenjahren.
- bei Angestellten — die diese Stunden erstmals im Geschäftsjahr 2013/14 genau erfassten — einen etwa doppelt so hohen Wert wie bei Arbeiterinnen und Arbeitern, wobei nur fünf Angestellte (Techniker) für Kundenaufträge tätig waren und der Großteil der Angestellten im administrativen Bereich (Verwaltung) tätig war. Aussagen zur Verrechenbarkeit auf Kundenaufträge waren nicht möglich.

Laut Bericht des Unternehmensberaters vom Juni 2015 bestand im Frühjahr 2014 „offenbar hohe ‚Unterbeschäftigung‘“. Von rd. 76.000 Leistungsstunden (erstes Halbjahr 2014/15) seien rd. 29 % nicht auf Aufträge verrechenbar gewesen. Laut Geschäftsführung der PEW wären viele dieser Stunden auf Kundenaufträge zu buchen gewesen, die Beschäftigten seien diesbezüglichen Anordnungen jedoch nicht nachgekommen. Laut internen Dokumenten sah die Geschäftsführung darin den Versuch, die Unterauslastung wegen fehlender Aufträge in der ersten Hälfte des

Geschäftsjahres 2014/15 zu verbergen. Der Bericht des Unternehmensberaters hinterfragte auch die Nachkalkulation der einzelnen Projekte.

In der außerordentlichen Aufsichtsratssitzung vom 3. Juli 2015 äußerten einige Aufsichtsräte Unverständnis über die „disziplinären Probleme“ der PEW-Geschäftsführung und die fehlende Kostenanpassung: „Die Reaktion auf die Auftragslage und die Stundenzuordnung zu Projekten sollte doch eine Selbstverständlichkeit sein.“ Vertiefende Erörterungen zur Unterbeschäftigung des Personals der PEW, auf die es mehrere Hinweise gab, fanden laut den Sitzungsprotokollen jedoch nicht statt. Bereits der Analysebericht 2011 des Unternehmensberaters hatte im Geschäftsjahr 2010/11 Unterbeschäftigung aufgezeigt. Auch die Unternehmensrevision der Energie Burgenland sah in ihrem Bericht über die „Sonderprüfung PEW“ vom August 2015 (siehe [TZ 32](#)) bei der PEW eine Kumulation der beiden Faktoren „Unterbeschäftigung“ und „Verschlechterung der Preisqualität der Aufträge“.

## 23.2

(1) Der RH verwies kritisch auf Mängel in der Anwendung des Ende 2013 eingeführten mobilen Zeiterfassungs-Systems der PEW, etwa Löschung anstatt Deaktivierung der Daten ausgeschiedener Mitarbeiter, nur teilweise Korrektur von Fehlbuchungen sowie fehlerhafte Zuordnung der Leistung von Mitarbeitern. Diese Mängel konnten die Qualität und Aussagekraft von Auftrags-Nachkalkulationen beeinträchtigen sowie sonstige Auswertungen von Auftragsabwicklungen erschweren, etwa in Gewährleistungsfällen oder bei Rechtsstreitigkeiten.

[Der RH empfahl der Energie Burgenland, die Qualität von Auftrags-Nachkalkulationen durch entsprechende Sorgfalt bei der Handhabung der Zeiterfassung und Korrektur allfälliger Mängel zu gewährleisten, insbesondere durch geeignete Anleitung sowie fallweise Überprüfung im Rahmen des Internen Kontrollsystems.](#)

Weiters hob der RH kritisch hervor, dass die tägliche Maximalarbeitszeit (10 Stunden) in 69 Fällen — knapp 1,8 % der rd. 3.900 analysierten Arbeitstage — überschritten wurde, wobei die PEW die Notwendigkeit des außergewöhnlichen Arbeitsumfangs und die Meldung an das Arbeitsinspektorat nicht nachvollziehbar dokumentierte.

[Der RH empfahl der Energie Burgenland, bei Überschreitungen der täglichen Maximalarbeitszeit den Dokumentations- und Meldeerfordernissen des Arbeitszeitgesetzes nachzukommen.](#)

(2) Ferner hielt der RH kritisch fest, dass die nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Stunden in den Geschäftsjahren 2013/14 sowie 2014/15 deutlich anstiegen. Dies beeinträchtigte die Nachkalkulation von Projekten und stellte einen Hinweis

auf die Unterauslastung des Personals der PEW ab der zweiten Hälfte des Jahres 2014 dar. Der RH verwies dazu auf den — gemessen an Umsatz und Betriebsleistung — überproportionalen Anstieg der Personalkosten der PEW im Geschäftsjahr 2013/14 (siehe **TZ 5**).

### 23.3

Die Energie Burgenland teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie die Anregung des RH zur Gewährleistung der Qualität der Auftrags-Nachkalkulationen und die entsprechende Empfehlung umsetzen werde. Die Problematik allfälliger Fehlbuchungen in der Zeiterfassung bzw. deren Korrektur sei mit der Ausgliederung des Betriebs der PEW in die Energie Burgenland Dienstleistungen und Technik GmbH gelöst. Alle Arbeitszeiten würden direkt im System erfasst, in dem automatische Kontrollen hinterlegt seien.

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland seien die gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit eingehalten worden. Der Empfehlung des RH bezüglich einer nachvollziehbaren Dokumentation sei bereits entsprochen worden.

## Der wirtschaftliche Niedergang der PEW im Geschäftsjahr 2014/15 aus Eigentümersicht

### Chronologie des Geschäftsjahres 2014/15

24 Die nachfolgende Chronologie enthält v.a. jene Ereignisse, die bedeutsam waren, um die Wahrnehmung der Verantwortung durch die zuständigen Organe und Stellen zu beurteilen.

**Tabelle 27: Chronologie des Geschäftsjahres 2014/15**

Jahr/Datum	Ereignis	TZ
<b>2014</b>		
16. September	– Die ordentliche Generalversammlung der PEW beschließt das Budget 2014/15.	25
22. September	– Aufsichtsratsunterlage PEW–Finanzzahlen (Stand Juni 2014): „Derzeit ist die Auftragslage in allen Bereichen gut. Die Auftragsgänge sind schleppend.“ „Der Personalaufwand liegt über dem Planwert, da die durch Personalverschiebungen zu Netz Burgenland entstehenden Personallücken durch vorzeitige Ersatzaufnahmen geschlossen wurden – kurzzeitige Überbesetzung zu Ausbildungszwecken.“ – Der Aufsichtsrat genehmigt das Budget 2014/15.	25
12. November	– einstimmiger Beschluss der Landesregierung: die Beteiligungsunternehmen des Landes und deren Tochterunternehmen sollten die Ausbildung von Lehrlingen sowie Facharbeiterinnen und Facharbeitern im jeweils möglichen Ausmaß unterstützen	28
11. Dezember	– Versendung Monatsbericht für Oktober 2014; Umsatz 550.000 EUR unter Plan	25
15. Dezember	– Der Vorstand der Energie Burgenland ( <b>Vorstand</b> ) berichtet dem Aufsichtsrat über im Oktober und November 2014 gemeinsam mit der PEW–Geschäftsführung durchgeführte Analysen der Geschäftsbereiche der PEW. Aufgrund mangelnder Deckungsbeiträge in bestimmten Bereichen werde man sich bis Jänner 2015 von sieben Mitarbeitern trennen müssen.	2 10

Jahr/Datum	Ereignis	TZ
23. Dezember	– Versendung Monatsbericht für November 2014; Umsatz 833.000 EUR unter Plan	25
<b>2015</b>		
27. Jänner	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über den Abbau von 12 Mitarbeitern in der PEW wegen Konzentration auf das Kerngeschäft und über Mitarbeiteraufnahmen an anderen Stellen des Konzerns.	10
3. Februar	– Versendung Quartalsbericht für Dezember 2014; Umsatz 1,2 Mio. EUR unter Plan; in der Folge Herabsetzung der Umsatz–Jahresprognose	25
26. Februar	– Versendung Monatsbericht für Jänner 2015; Umsatz 1,4 Mio. EUR unter Plan	25
24. März	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über die reduzierte Auftragslage der PEW und die schwierige Marktlage. Das Segment Heizung, Klima, Lüftung, Sanitär werde evaluiert und eventuell Ende des Jahres stillgelegt.	10
	– Aufsichtsratsunterlage Bericht über das 1. Quartal/PEW–Finanzahlen (Stand Dezember 2014): Umsatz–Jahresprognose gegenüber dem Budget herabgesetzt	25
7. April	– Versendung Monatsbericht für Februar 2015; Umsatz 1,8 Mio. EUR unter Plan; in der Folge weitere Herabsetzung der Umsatz–Jahresprognose	37
29. April	– Vorstand beauftragt Unternehmensberater mit Analyse und Erarbeitung eines Reorganisationskonzepts; Ausgangspunkt laut Auftragsdefinition: „die Tatsache, dass der Umsatz im ersten Halbjahr 2014/15 (d.h. von Oktober 2014 bis März 2015) dramatisch eingebrochen ist und das EGT in diesem (Halbjahres–)Zeitraum in einer Größenordnung von rd. -700.000 EUR liegt.“	10 26
30. April	– Versendung Quartalsbericht für März 2015; Umsatz 2,0 Mio. EUR unter Plan	27
31. Mai	– Landtagswahlen im Burgenland	28
1. Juni	– Versendung Monatsbericht für April 2015; Umsatz 2,3 Mio. EUR unter Plan	25
5. Juni	– Regierungsübereinkommen nach der Landtagswahl	
16. Juni	– Datum des Berichts des Unternehmensberaters einschließlich Vorstandsexzerpt	29
17. Juni	– Besprechung „Ergebnisse PEW“ (Vorstand, Geschäftsführung und Unternehmensberater)	29
22. Juni	– Vorstand beauftragt „Kernteam“ mit Erarbeitung von Restrukturierungsvorschlägen	30
24. Juni	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat über das zu erwartende negative Ergebnis der PEW von -500.000 EUR bis -800.000 EUR sowie über den seit einer Woche vorliegenden Unternehmensberater–Bericht und sichert seine Übermittlung zu.	29 41
	– Aufsichtsratsunterlage PEW–Finanzzahlen (Stand März 2015): „Derzeit ist die Auftragslage in den Bereichen Elektrotechnik und Dienstleistungen befriedigend und im Bereich Haustechnik Süd entsprechend der allgemeinen Wirtschaftslage wenig zufriedenstellend“; weitere Herabsetzung der Umsatz–Jahresprognose	
	– Festlegung der Vorgangsweise zu der für die nächste Aufsichtsratssitzung am 21. September in Aussicht genommene Neubestellung des Vorstands der Energie Burgenland	
25. Juni	– Das Kernteam erhält die Ist–Daten für Mai 2015 (Ist–EGT: -1,14 Mio. EUR) und erwartet nunmehr das vom Unternehmensberater ermittelte Worst Case–Szenario (-1,76 Mio. EUR).	30
26. Juni	– Versendung Monatsbericht für Mai 2015; Umsatz 2,6 Mio. EUR unter Plan	30 11
	– Kernteam informiert Vorstand über Worst Case–Erwartung	
29. Juni	– Geschäftsführer der PEW legen Funktion zurück; Vorstand setzt zwei neue Geschäftsführer interimistisch ein (ein Antrag bzw. Umlaufbeschluss im Gegenstand ergeht per E–Mail an alle Aufsichtsratsmitglieder; der Aufsichtsrat stimmte in der außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 3. Juli zu)	30
	– Vorstand der Energie Burgenland beauftragt Unternehmensrevision mit Sonderprüfung PEW	
	– Einberufung der 2. außerordentlichen Aufsichtsratssitzung	
2. Juli	– Übersendung des Berichts des Unternehmensberaters an die Aufsichtsräte	31
3. Juli	– Gesellschafterbeschluss der PEW: Abberufung der Geschäftsführung samt gleichzeitiger Entlastung und Bestellung der neuen Geschäftsführung	31 32
	– 2. außerordentliche Aufsichtsratssitzung der Energie Burgenland: Genehmigung des Wechsels der Geschäftsführung; Bericht des Vorstands; Diskussion über den Bericht des Unternehmensberaters und die Informationskultur im Konzern	
4. Juli	– Schaltung der Ausschreibung für die Bestellung des Vorstands der Energie Burgenland gemäß Festlegung und Beschluss des Aufsichtsrats vom 24. Juni	33
3. August	– außerordentliche Generalversammlung der PEW: Geschäftsführung berichtet über den Verlust des halben Stammkapitals	11
5. August	– Der Vorstand nimmt den von ihm am 29. Juni beauftragten 13–seitigen Bericht „Sonderprüfung PEW“ der Unternehmensrevision vom 3. August 2015 zur Kenntnis.	32

Jahr/Datum	Ereignis	TZ
27. August	– Versendung Quartalsbericht für Juni 2015; Umsatz 2,8 Mio. EUR unter Plan	
4. September	– Übermittlung „Sonderbericht PEW“ der Unternehmensrevision an den Aufsichtsrat	33
9. September	– 3. außerordentliche Aufsichtsratssitzung der Energie Burgenland – Der Aufsichtsrat lehnt mehrheitlich (1 Pro-Stimme, 1 Enthaltung) ab, den Antrag eines Aufsichtsratsmitglieds auf aktienrechtliche Sonderprüfung der PEW–Entwicklung in der Sitzung vom 9. September zu behandeln. Der Antragsteller legt sein Mandat mit sofortiger Wirkung zurück. – Bericht des Vorstands, wonach im August 2014 „alles seinen Anfang genommen“ und „es auch erste Maßnahmen gegeben“ habe, die Dramatik jedoch „zu diesem Zeitpunkt nicht erkennbar“ gewesen sei – Beschluss eines Gesellschafterzuschusses an die PEW (1,25 Mio. EUR) und eines Darlehens (750.000 EUR) sowie Grundsatzgenehmigung von Teilbetriebsveräußerungen	33 11
21. September	– Der Aufsichtsrat lehnt den Antrag auf aktienrechtliche Sonderprüfung auch inhaltlich ab und bestellt den Vorstand für eine weitere Funktionsperiode.	33
6. Oktober	– Der Vorstand nimmt den am 28. September beauftragten 7–seitigen Bericht der Unternehmensrevision „Verrechnungsauffälligkeiten PEW“ vom 1. Oktober zur Kenntnis und beschließt die Beauftragung einer forensischen Untersuchung, v.a. im Hinblick auf Lagerwertberichtigungen.	34
7. Oktober	– Verlangen gemäß § 27 der Geschäftsordnung des Burgenländischen Landtags von 16 Abgeordneten zum Burgenländischen Landtag auf Prüfung der PEW durch den RH	1
27. Oktober	– außerordentliche Hauptversammlung der Energie Burgenland: Neuwahl von Aufsichtsratsmitgliedern infolge der Rücktritte von Mitgliedern – 4. außerordentliche Aufsichtsratssitzung der Energie Burgenland, Vorstand berichtet über Stand der Aufarbeitung und Restrukturierung der PEW, u.a. über die Untersuchung einzelner Fälle von Malversationen, über die auch in Medien berichtet worden war	13 34
9. Dezember	– Vorstandspräsentation über den Stand der forensischen Untersuchung	13 34
16. Dezember	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat, dass sich die Situation bei der PEW etwas entschärft habe; die Ergebnislage sei nicht mehr so schlecht wie angenommen, es werde kein Sozialplan benötigt.	11
<b>2016</b>		
8. Jänner	– Vorstandspräsentation über den Stand der forensischen Untersuchung	34
22. Jänner	– Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat, dass die forensische Analyse keine weiteren Hinweise auf fraudulöse Handlungen ergab.	13 34

Quelle: PEW und Energie Burgenland; Zusammenstellung: RH

## Jahresbudget 2014/15 und erste Prognoseänderung

### 25.1

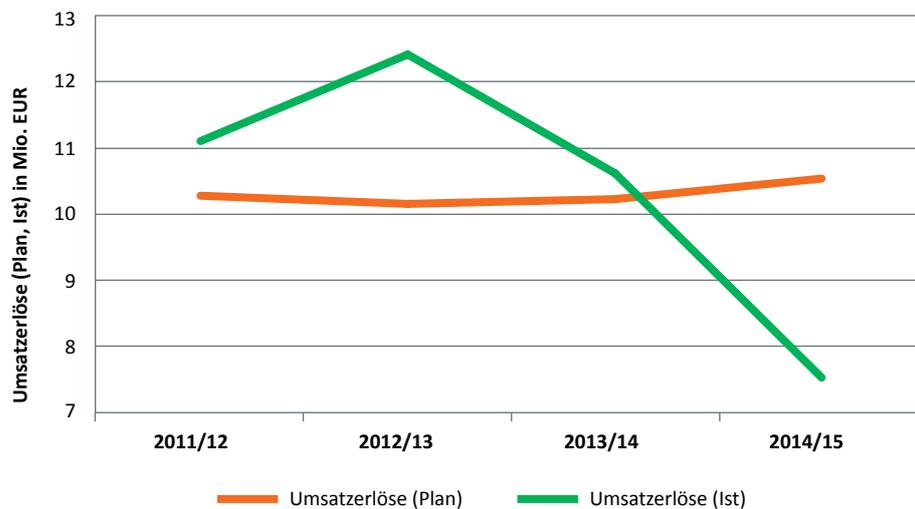
(1) In den Sitzungen des Aufsichtsrats vom 9. September und 27. Oktober 2015 legte der Vorstand dar, dass die Auftragslage der PEW im Sommer 2014 zurückgegangen sei und im August 2014 „alles seinen Anfang genommen“ habe und bereits damals erste Kündigungen in der PEW erfolgt seien. Die spätere Dramatik sei zu diesem Zeitpunkt noch nicht erkennbar gewesen.

Ungeachtet der Krisenanzeichen (siehe **TZ 9** und **TZ 15**) wurden die Umsatzerlöse der PEW im Budget für das Geschäftsjahr 2014/15 im Vergleich zum Planwert des Vorjahres (10,20 Mio. EUR) um rd. 360.000 EUR erhöht; das entsprach etwa dem im Vorjahr erreichten Umsatzwert. Die ordentliche Generalversammlung<sup>18</sup> der PEW beschloss dieses Budget am 16. September 2014, der Aufsichtsrat der Energie Burgenland genehmigte es am 22. September 2014. Die Budgetierung im Geschäftsjahr 2013/14 war deutlich vorsichtiger gewesen und hatte den Planwert im Ver-

<sup>18</sup> bestehend aus den beiden Vorständen der Alleingesellschafterin Energie Burgenland

gleich zum Vorjahr nur wenig angehoben, obwohl die Umsatzerlöse (Ist-Wert) des Geschäftsjahres 2012/13 den damaligen Planwert um über 2 Mio. EUR überschritten hatten, wie nachfolgende Abbildung illustriert:

**Abbildung 4: Umsatzerlöse der PEW (Budget und Ist), Geschäftsjahre 2011/12 bis 2014/15**



Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

In den Geschäftsjahren 2012/13 und 2013/14 hatten v.a. Großaufträge für die Verkabelung von Windparks sowie Konzernaufträge eine positive Geschäftsentwicklung der PEW ermöglicht.

Laut der Analyse des 2015 beigezogenen Unternehmensberaters hatte die PEW etwa 86 % ihrer Umsatzerlöse 2013/14 im Burgenland erwirtschaftet. In der Aufsichtsratssitzung vom September 2014, in der das Budget 2014/15 beschlossen wurde, wies der Vorstand darauf hin, dass im Burgenland, von einzelnen Standorten abgesehen, vorerst mit keinem weiteren Windkraftausbau mehr zu rechnen wäre.

(2) In der Folge lagen die monatlichen<sup>19</sup> Umsatzerlöse (Ist-Wert) deutlich unter dem Planwert (im ersten Halbjahr durchschnittlich um fast 40 %). Ebenso lagen sie auch<sup>20</sup> deutlich unter dem Ist-Wert des Vorjahres (im ersten Halbjahr durchschnittlich um nahezu 20 %).

In dem für die Aufsichtsratssitzung am 24. März 2015 erstellten Bericht über das 1. Quartal 2014/15 reduzierte die Geschäftsführung der PEW die Umsatzprognose für das Geschäftsjahr gegenüber dem ursprünglichen Planwert um über 5 %. Erst-

<sup>19</sup> mit Ausnahme des letzten Monats des Geschäftsjahres 2014/15

<sup>20</sup> mit Ausnahme eines Monats

mals im überprüften Zeitraum wurde bereits nach dem 1. Quartal ein solcher Schritt notwendig. Der Vorstand berichtete dem Aufsichtsrat über die sehr schlechte Auftragslage der PEW, auf die jedoch bereits mit einem Personalabbau reagiert worden sei.

## 25.2

Der RH hielt fest, dass ihm keine Dokumente über die Beweggründe der Budgetierung im Jahr 2014/15 vorlagen. Er erachtete die für dieses Geschäftsjahr geplante Steigerung der Umsatzerlöse der PEW in Relation zum Planwert des Vorjahres für wenig plausibel. Er verwies auf die deutlich vorsichtiger Budgetierung in den beiden umsatzstärkeren Vorjahren sowie auf die zum Zeitpunkt des Budgetbeschlusses bereits bekannten Umstände, insbesondere auf veränderte Rahmenbedingungen (u.a. das Ende des Windkraftausbaus im Burgenland), ferner auf den im Geschäftsjahr 2013/14 im Drittkundengeschäft bereits eingetretenen und im August 2014 sich weiter abzeichnenden Auftragsrückgang sowie auf die geringe Wettbewerbsfähigkeit der PEW (siehe [TZ 5 f.](#), [TZ 15](#), [TZ 21](#) und [TZ 32](#)).

## 25.3

Laut Stellungnahme der Energie Burgenland sei der Planwert 2014/15 sehr wohl plausibel gewesen. Der Größenordnung nach entspreche er dem Istwert 2013/14 bzw. liege er unter den Istwerten der letzten drei Geschäftsjahre. Der Verlauf der Planwerte sei außerdem sehr stabil gewesen (siehe Abbildung 4). Die Veränderung der geplanten Umsatzerlöse im Budget 2014/15 zum Budget 2013/14 betrage rd. 3,6 %. Die geplanten Umsätze 2014/15 hätten sich nicht auf den Windkraftausbau im Burgenland, sondern auf die damals zu erwartenden Projekte in Niederösterreich bezogen.

## 25.4

Der RH entgegnete der Energie Burgenland, dass die PEW schon ab März 2013, d.h. in ihrem erfolgreichsten Geschäftsjahr 2012/13, schleppende Auftragseingänge verzeichnete (siehe [TZ 9](#), Tabelle 13). In der Folge sanken die Umsätze aus dem Drittkundengeschäft deutlich. Ohne Anstieg der Konzernaufträge um 1,9 Mio. EUR hätte die PEW im Geschäftsjahr 2013/14 anstatt rd. 10,6 Mio. EUR nur rd. 8,7 Mio. EUR Umsatz erzielt (siehe [TZ 21](#), Tabelle 21). Ab Juni 2014 konnten die Sparten Haus- und Elektrotechnik kaum noch Aufträge mit gewinnbringenden bzw. kostendeckenden Aufschlägen akquirieren (siehe [TZ 9](#), Tabelle 13). Die PEW hätte bei Windparkprojekten in Niederösterreich ab Oktober 2014 außerordentlich erfolgreich sein müssen, um den Rückgang der Drittkundenaufträge des Vorjahres wettzumachen und den Umsatz auch noch zu steigern. In Anbetracht dieser Ausgangslage und der absehbar ungünstigen Rahmenbedingungen für 2014/15 erachtete der RH eine Umsatzsteigerung als wenig realistisch.

## Zweite Prognoseänderung

**26.1** Am 2. April 2015 musste die PEW ihre Erwartung, zumindest einen Teil eines möglichen Auftragsvolumens in der Höhe von 5,7 Mio. EUR zu erhalten, aufgeben. Der im April erstellte Monatsbericht für Februar 2015 reduzierte die Umsatzprognose der PEW für das Geschäftsjahr 2014/15 um weitere 11 %.

Angesichts dieser Entwicklung beauftragte der Vorstand der Energie Burgenland am 29. April 2015 neuerlich den bereits im Jahr 2011 beigezogenen Unternehmensberater (siehe **TZ 9**). Bei einem ähnlich großen Umsatzeinbruch gegenüber dem Budget im Frühjahr 2011 hatte der Vorstand bereits etwa zwei Monate nach Beginn des Umsatzeinbruchs eine Unternehmensanalyse in die Wege geleitet (im Juni 2011). Dagegen lagen zum Zeitpunkt der Beauftragung im Jahr 2015 schon für fünf Monate Ist-Zahlen zu dem bereits mehr als ein halbes Jahr währenden Umsatzeinbruch vor.

**26.2** Der RH hielt fest, dass der Vorstand der Energie Burgenland — anders als bei den Problemen der PEW im Jahr 2011 — mit der Beauftragung eines externen Beraters als Reaktion auf große Probleme der wirtschaftlichen Performance der PEW in der gesamten ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2014/15 lange zugewartet hatte.

Nach Ansicht des RH war es zum Zeitpunkt der Beauftragung des Unternehmensberaters kaum mehr möglich, die Umsatzeinbußen der ersten Hälfte des Geschäftsjahres (Oktober 2014 bis März 2015) in der zweiten Hälfte (April 2015 bis September 2015) noch ergebniswirksam aufzuholen.

**26.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland habe die schwache Umsatzentwicklung in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2014/15 dem typischen Umsatzverlauf des Projektgeschäfts im Baunebengewerbe entsprochen. Diese „normale“ Entwicklung, gepaart mit einem entsprechenden Auftragsstand sowie der Aussicht auf zusätzliche Großaufträge im Bereich der Windparkverkabelungen, habe die Geschäftsführung dazu veranlasst, bis zur Aufsichtsratssitzung im März 2015 (1. Prognose) an den Ergebniszielen für das Geschäftsjahresende 2014/15 festzuhalten. Die Annahmen seien nachvollziehbar gewesen und anhand der Angebotsliste plausibilisierbar.

Der Vorstand habe während des gesamten Geschäftsjahres 2014/15 zeitnah und angemessen auf die schwierige wirtschaftliche Situation der PEW reagiert. Erste Personalmaßnahmen seien bereits im Herbst 2014 gesetzt worden. Die dramatische Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage der PEW sei durch den unerwarteten Ausfall von Großaufträgen (Windparkverkabelungen) Anfang April erfolgt. Der Vorstand habe daraufhin sofort reagiert und noch im April den externen Unter-

nehmensberater beauftragt. Ein Vergleich mit der Situation im Geschäftsjahr 2010/11 sei nicht angebracht.

## 26.4

Der RH erwiderte, dass die Umsatzentwicklung in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2014/15 erkennbar auf niedrigerem Niveau und flacher als in den beiden Vorjahren verlief, in denen jeweils die Monate November und im März deutlich höhere Umsatzerlöse aufwiesen. Vor diesem Hintergrund war die Entwicklung in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2014/15 weder als „normal“ einzustufen noch verfügte die PEW über einen „entsprechenden Auftragsstand“. Darüber hinaus verwies der RH auf den Umstand, dass auch die Budgetierung der Umsatzerlöse für das Geschäftsjahr 2014/15 nicht dem von der Energie Burgenland dargestellten typischen Umsatzverlauf mit schwacher Umsatzentwicklung in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres entsprach.

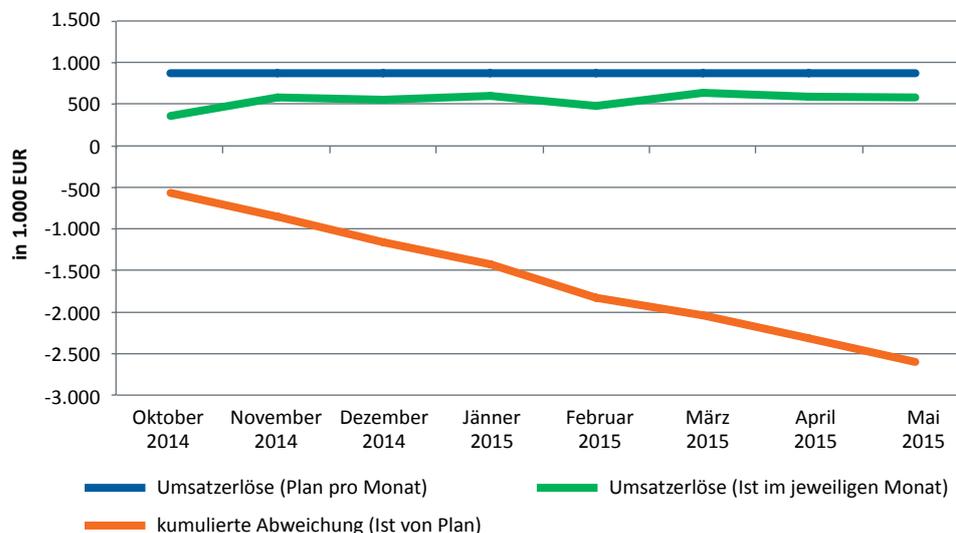
## Dritte Prognoseänderung

### 27.1

(1) Anfang Mai 2015 wurde für die Aufsichtsratssitzung am 24. Juni der Bericht über das 2. Quartal mit Stand 31. März erstellt. Dabei änderte die Geschäftsführung der PEW die Prognose für das Gesamtjahr, indem sie sowohl die Umsatzerlöse als auch die Aufwandspositionen für Material und Personal gegenüber den budgetierten Werten für das verbleibende halbe Geschäftsjahr reduzierte. Dadurch ergab sich für das gesamte Geschäftsjahr ein EGT-Prognosewert von - 506.000 EUR.

(2) Am 18. Mai 2015 ging der letzte große, von der PEW erhoffte, Windparkauftrag in Millionenhöhe verloren. Die monatlichen Umsatzerlöse blieben weiterhin deutlich unter den budgetierten Werten:

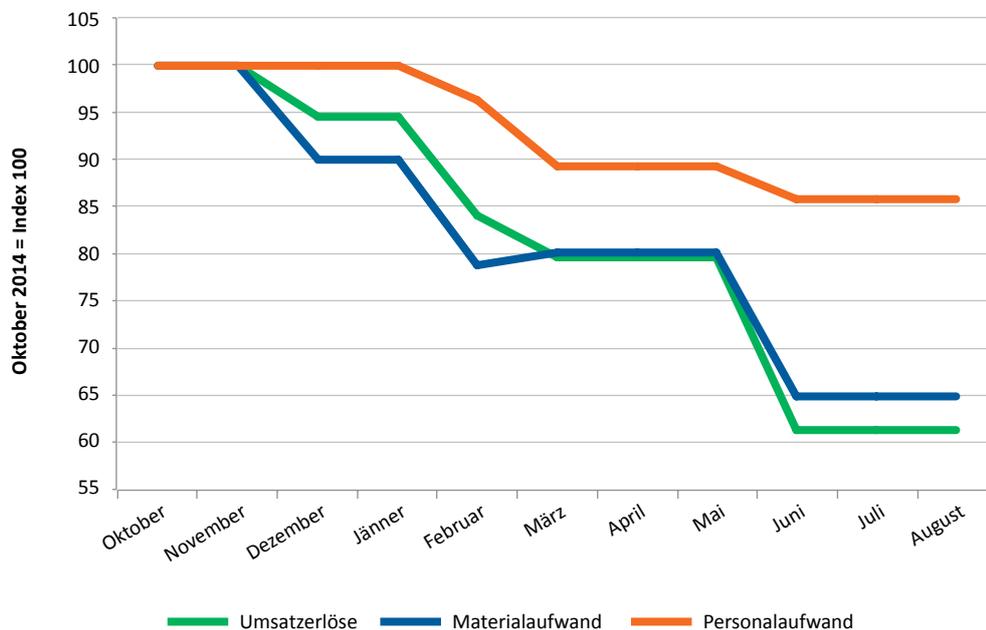
Abbildung 5: Monatliche Umsatzentwicklung Oktober 2014 bis Mai 2015



Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

Dennoch enthielt der Monatsbericht für April, der Anfang Juni erstellt wurde, — anders als der Monatsbericht für Februar — keine weitere Anpassung der Jahresprognose. Nachdem die Geschäftsführung der PEW sowie das Beteiligungscontrolling und die Unternehmenssteuerung der Energie Burgenland in einer kritischen Phase der wirtschaftlichen Entwicklung der PEW auf Aktualisierungen für die Monate April und Mai 2015 verzichteten, fiel die Prognoseanpassung sowohl beim Jahresergebnis (siehe [TZ 29](#)) als auch bei den Umsatzerlösen und beim Materialaufwand für den Juni 2015 besonders markant aus:

Abbildung 6: Anpassungen der Jahresprognosewerte im Geschäftsjahr 2014/15 (Index)



Quelle: PEW; Berechnung und Darstellung: RH

## 27.2

(1) Angesichts der Umsatzentwicklung im 1. und 2. Quartal des Geschäftsjahres 2014/15 sowie der zu verzeichnenden Auftragsverluste erachtete der RH es für angebracht, die Umsatzprognose nach unten zu korrigieren.

(2) Der RH kritisierte, dass es die Geschäftsführung der PEW, aber auch die mit Beteiligungscontrolling und Unternehmenssteuerung befassten Einheiten der Konzernmutter Energie Burgenland gerade im Zeitraum einer kritischen wirtschaftlichen Entwicklung der PEW unterließen, für eine auf aktuellen Informationen beruhende, zeitnahe Monatsberichterstattung zu sorgen.

## 27.3

Die Energie Burgenland hielt in ihrer Stellungnahme fest, dass eine planmäßige Aktualisierung der Prognoserechnung nur quartalsweise erfolge. Der Bericht für April sei laut Monatsabschluss-Zeitplan Ende Mai verfügbar. Zu diesem Zeitpunkt analysierte bereits ein externer Unternehmensberater in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung der PEW die wirtschaftliche Situation und rechnete Szenarien. Eine Anpassung der Prognosezahlen noch vor der Fertigstellung des Abschlussberichts des Beraters wäre unseriös gewesen.

## 27.4

Der RH erwiderte, dass die Verantwortung letztlich immer bei den Leitungsorganen des Unternehmens verbleibt und nicht beim externen Berater. Nach Ansicht des RH liegt der Zweck des Engagements eines externen Beraters in der Beratung des Unternehmens, nicht aber darin, wichtige unternehmensinterne Prozesse und die Verantwortung der Geschäftsleitung zeitweilig außer Kraft zu setzen. Aus Sicht des

RH wäre eine Aktualisierung von Zahlen in einer kritischen Situation keineswegs unseriös, sondern vielmehr geboten gewesen.

## Entwicklung des Personalstands im Jahr 2014

**28.1** (1) Medienberichte vom Oktober 2015 stellten einen Zusammenhang zwischen den Landtagswahlen vom 31. Mai 2015 und der Personalgebarung in der PEW im Jahr davor her.

In der 4. außerordentlichen Aufsichtsratsitzung vom 27. Oktober 2015 vermerkte der Vorstand in seinem Bericht über die PEW, dass ein halbes Jahr vor der Landtagswahl Ende Mai 2015 bereits mehr als zehn Mitarbeiter aufgrund der schlechteren Auftragslage gekündigt worden wären.

(2) Per 30. September 2014 (Ende Geschäftsjahr 2013/14) hatte die PEW einen Personalthöchststand von 114 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Vorjahreswert: 100) erreicht (siehe **TZ 15**). Ebenso wies die Energie Burgenland zum 30. September 2014 einen Personalthöchststand mit 837 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Vorjahreswert: 805) aus.

(3) Am 4. November 2014 hatte die Burgenländische Landesregierung einstimmig einen Beschluss zur Förderung des burgenländischen Arbeitsmarkts gefasst, den die Beteiligungsunternehmen des Landes und deren Tochterunternehmen im jeweils möglichen Ausmaß unterstützen sollten (siehe **TZ 16**).

**28.2** Der RH verwies im Hinblick auf die Personalentwicklung auf seine Ausführungen

- in **TZ 44**, wonach gesellschaftsrechtlich kein Weisungszusammenhang bestand, der politischen Entscheidungsträgern ein operatives Eingreifen in der PEW ermöglicht hätte,
- in **TZ 9**, wonach die Erhaltung der Beschäftigung an den Standorten der PEW auch im Geschäftsjahr 2011/12 Priorität hatte vor der im Analysebericht 2011 empfohlenen Behebung von Struktur- und Ertragsschwächen,
- in **TZ 5**, wonach die Ausgabendynamik im Personalaufwand der PEW auch in Jahren mit rückläufigen Umsätzen unvermindert und im Jahr 2013/14 besonders ausgeprägt war,
- in **TZ 16** zur Handhabung potenzieller Zielkonflikte, etwa wenn öffentliche Unternehmen sowohl wirtschaftliche Tätigkeiten ausüben als auch öffentliche Politikziele erfüllen sollen.

## Bericht des Unternehmensberaters und Aufsichtsratssitzung Juni 2015

### 29.1

(1) Am 10. Juni 2015 wurde dem Aufsichtsrat der Bericht über das 2. Quartal (Stand 31. März) übermittelt.

Mitte Juni lag der Bericht des im April 2015 beauftragten Unternehmensberaters vor. Neben einer Analyse der PEW und möglichen Maßnahmen zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage enthielt er sechs, auf unterschiedlichen Annahmen beruhende Ergebnisszenarien für das Geschäftsjahr 2014/15. Die Bandbreite der EGT-Werte reichte von -233.000 EUR bis -1,76 Mio. EUR. Bereits im Fall des drittschlechtesten Umsatz-Szenarios würde der im Geschäftsjahr 2014/15 eintretende Verlust (EGT von -1,09 Mio. EUR) das Eigenkapital weitgehend aufzehren (siehe [TZ 11](#)). Die Geschäftsführung sei laut Bericht sehr skeptisch gewesen, was den Restumsatz des Geschäftsjahres betroffen habe.

(2) In der Aufsichtsratssitzung am 24. Juni 2015<sup>21</sup> berichtete der Vorstand über die sehr negative Entwicklung und Dringlichkeit einer Restrukturierung der PEW. Sie sollte „in den nächsten Tagen“ starten, eine Betriebsversammlung sei bereits für den 26. Juni 2015 anberaumt worden. Für das Jahresergebnis der PEW rechnete er – anders als im Bericht über das 1. Quartal – nunmehr mit einem deutlich negativen Ergebnis von -500.000 EUR bis -800.000 EUR. Dies entsprach ungefähr dem zweit- und drittbesten Szenario im Bericht des Unternehmensberaters. Die Zahlen der drei schlechteren Szenarien dieses Berichts erwähnte der Vorstand nicht.

Weiters informierte er, dass der Bericht und die Maßnahmenvorschläge des im April 2015 beauftragten Unternehmensberaters seit letzter Woche vorlägen (siehe [TZ 41](#)).

Auf die Frage eines Aufsichtsratsmitglieds, ob damit zu rechnen sei, dass sich das (im schriftlichen Quartalsbericht prognostizierte) Ergebnis von -500.000 EUR noch verschlechtern könne und welche Kosten oder Verluste vom Zeitplan her noch zu erwarten seien, antwortete der Vorstand, er könne derzeit nicht sagen, welche Kosten noch auftreten. Fachabteilungen seien beauftragt, dies zu erarbeiten.

### 29.2

Nach Ansicht des RH enthielt der Mitte Juni 2015 vorliegende Bericht des Unternehmensberaters alarmierende Feststellungen und Zahlen. Der Vorstand berichtete dem Aufsichtsrat über jene Jahresergebnisprognosen, die ungefähr dem zweit- und drittbesten Szenario dieses Berichts entsprachen, und über den sehr dringenden Handlungsbedarf bei der PEW. Die Zahlen der drei schlechteren Szenarien dieses Berichts erwähnte der Vorstand nicht.

<sup>21</sup> Gegenstand der Sitzung war u.a. auch die Vorgangsweise im Hinblick auf die bevorstehende Vorstandsbestellung.

Der RH beurteilte die Berichterstattung des Vorstands in der Aufsichtsratssitzung vom 24. Juni 2015 kritisch. Aus Sicht des RH wäre dem Aufsichtsrat in einer wirtschaftlich derart schwierigen Lage einer Tochtergesellschaft zeitnah und vollständig auch über die drei schlechteren Ergebnis- bzw. Verlustzahlen zu berichten gewesen; dies insbesondere aufgrund der Nachfrage eines Aufsichtsratsmitglieds sowie im Lichte der drohenden Aufzehrung des Eigenkapitals der PEW. Er verwies auch auf seine Ausführungen in [TZ 41](#).

## 29.3

Die Energie Burgenland widersprach in ihrer Stellungnahme dieser Darstellung des RH. Die Informationsweitergabe des Vorstands an den Aufsichtsrat sei immer zeitnah und vollständig erfolgt.

Am 17. Juni 2015 sei dem Vorstand vom externen Unternehmensberater ein erster Entwurf präsentiert worden. Der fertige Bericht sei dem Vorstand per E-Mail am 23. Juni, einen Tag vor der Aufsichtsratssitzung, übermittelt worden. Dies wäre laut Stellungnahme der Energie Burgenland auch in der Chronologie des Geschäftsjahres 2014/15 (Tabelle 27) zu ergänzen.

Daraufhin habe der Vorstand ein internes Kernteam für die weitere Analyse installiert. In der Aufsichtsratssitzung am 24. Juni sei der Aufsichtsrat über das Vorliegen des Berichts des externen Unternehmensberaters informiert worden. Laut Stellungnahme der Energie Burgenland seien bewusst keine Zahlen der Szenarien genannt worden, weil das interne Kernteam erst mit seiner Analyse begonnen habe und eine Aussage zur möglichen Ergebnisentwicklung sowie zu den Restrukturierungsmaßnahmen zu diesem Zeitpunkt unseriös gewesen wäre. Die in der Sitzung genannten Prognosezahlen aus dem internen Berichtswesen (2. Prognose von rd. -500.000 EUR sowie der Worst Case laut Risikobericht von rd. -800.000 EUR) seien zu diesem Zeitpunkt die einzigen geprüften und validen Informationen des Vorstands gewesen.

## 29.4

Der RH stellte klar, dass die Energie Burgenland zum Datum 23. Juni 2015 als Tag der Übermittlung des fertigen Berichts dem RH keine geeigneten Nachweise (z.B. Vergleich von Berichtsversionen) vorlegte. Der ihm von der Energie Burgenland übermittelte Beraterbericht (Langfassung) sowie das Vorstandsexzerpt (Kurzfassung) tragen jeweils das Erstellungsdatum 16. Juni 2015 und wurden in den Abschlussklauseln (Disclaimer) jeweils als „endgültiger Bericht“ bezeichnet. Der Berater haften nur für die darin enthaltenen Informationen.

Nach Ansicht des RH hatte der mündliche Bericht des Vorstands vom 24. Juni 2015 im Prüfungsausschuss bzw. Aufsichtsrat ein entschlossenes Vorgehen und Dringlichkeit signalisiert: der Beraterbericht liege „seit letzter Woche“ vor, er decke „die wesentlichen Aspekte“ ab, ein Kernteam „zur Konkretisierung der festgestellten

Ergebnisse“ sei umgehend eingesetzt worden, die Restrukturierung sollte „in den nächsten Tagen“ starten, eine Betriebsversammlung war bereits für den 26. Juni anberaumt (siehe auch **TZ 41**). Vor diesem Hintergrund erscheinen die Ausführungen der Energie Burgenland — der Bericht wäre erst am Tag vor der Aufsichtsrats-sitzung übermittelt und die Analyse erst dann begonnen worden, Aussagen zur Ergebnisentwicklung wären unseriös gewesen — dem RH nicht schlüssig. Er hielt seine kritische Beurteilung der Berichterstattung des Vorstands an den Aufsichtsrat am 24. Juni 2015 aufrecht.

## Kenntnisnahme des Worst Case–Szenarios

**30.1** (1) Die Geschäftsführung der PEW übermittelte am 25. Juni 2015 — am Tag nach der Aufsichtsrats-sitzung — dem vom Vorstand am 22. Juni zur Erarbeitung von Restrukturierungsvorschlägen eingesetzten Team („Kernteam“) die Ist–Daten der Gewinn– und Verlustrechnung für den Monat Mai.<sup>22</sup> Angesichts des kumulierten Ergebnisses von -1,14 Mio. EUR kam das Kernteam zum Schluss, dass das schlechteste im Bericht des Unternehmensberaters enthaltene Ergebnis–Szenario eintreten werde. Am 26. Juni wurde der Vorstand darüber informiert, am selben Tag kam es zur Zurücklegung der Funktion der beiden PEW–Geschäftsführer.

Am 29. Juni beauftragte der Vorstand die Unternehmensrevision der Energie Burgenland mit einer „Sonderprüfung PEW“. Im Zuge dieser Prüfung wurde am 30. Juni noch ein deutlich über das Worst Case–Szenario hinausgehendes Risikopotenzial identifiziert (siehe **TZ 11**).

(2) Die wichtigsten Positionen der PEW–Ist–Zahlen für den Monat Mai zeigten — im Vergleich mit den vorangegangenen Monaten — in ihrer Größenordnung keine wesentlichen Veränderungen<sup>23</sup>. Der deutliche Anstieg der Personalaufwendungen wegen der im Mai anfallenden Sonderzahlung war bereits in der ursprünglichen Budgetierung enthalten.

**30.2** Nach Ansicht des RH enthielten die Ist–Zahlen der PEW für den Monat Mai keine auffälligen Veränderungen im Vergleich zur Entwicklung der vorangegangenen Monate, sie waren nicht überraschend. Aus Sicht des RH war mit diesem oder einem ähnlichen Ergebnis schon vor dem endgültigen Vorliegen der Ist–Zahlen zu rechnen. Die Übermittlung der Ist–Zahlen für den Monat Mai stellte daher keine nachvollziehbare Begründung dafür dar, das Worst Case–Szenario des Unternehmensberaters erst kurz nach der Juni–Sitzung des Aufsichtsrats näher ins Kalkül zu ziehen (siehe auch **TZ 31** und **TZ 41**).

<sup>22</sup> laut dem von der Unternehmensrevision der Energie Burgenland im 3. August 2015 vorgelegten Bericht über die „Sonderprüfung PEW“ (siehe **TZ 32**)

<sup>23</sup> abgesehen davon, dass die kumulierten Zahlen naturgemäß in jedem Monat deutlich anwachsen

**30.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland habe das interne Kernteam nicht nur die Ist-Zahlen für den Monat Mai analysiert, sondern auch den Bericht des externen Unternehmensberaters gemeinsam mit der Geschäftsführung durchgearbeitet. Dies sei parallel zur Aufsichtsratssitzung am 24. Juni bzw. am 25. Juni geschehen. Das Kernteam habe den Vorstand am 26. Juni über seine Analysen und über ein negatives Ergebnis im Ausmaß des Worst Case-Szenarios des Unternehmensberaters unterrichtet. Daraufhin habe der Vorstand unverzüglich telefonisch das Aufsichtsratspräsidium informiert. Dies zeige eine nachvollziehbare und seriöse Handhabung des Themas, weil zwei Tage nach der Aufsichtsratssitzung und unmittelbar nach Kenntnis sofort reagiert worden sei.

**30.4** Der RH entgegnete der Energie Burgenland, dass die zwei Tage nach der Aufsichtsratssitzung erfolgte telefonische Information des Aufsichtsratspräsidiums die direkte Information des gesamten Aufsichtsrats nicht ersetzen konnte, weil dieser regulär erst drei Monate später wieder tagen hätte sollen. Der RH erachtet die dafür gegebene Begründung — die Information des Vorstands durch das Kernteam am 26. Juni — als nicht ausreichend: Zum einen erschien es dem RH nicht sinnvoll, während einer kritischen Phase eines Tochterunternehmens, in der die Zeit ohnehin drängte, zunächst einen Berater mit einer mehrere Wochen dauernden Analyse zu beauftragen und wichtige Teile des Ergebnisses, anstatt diese dem tagenden Aufsichtsorgan zu berichten, währenddessen von einem kurzfristig eingesetzten Kernteam begutachten zu lassen. Zum anderen konnte das Kernteam als neue relevante Information nur die Ist-Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung der PEW für den Monat Mai einbringen, deren Größenordnung ohnehin schon vorher zu erwarten gewesen war.

## Aufarbeitung und Schlussfolgerungen

### Geschäftsführerwechsel und Aufsichtsratssitzung

**31.1** (1) Am 3. Juli 2015 wurden die beiden Geschäftsführer der PEW, die ihre Funktion am 26. Juni zurückgelegt hatten, mittels Gesellschafterbeschluss<sup>24</sup> unter gleichzeitiger Erteilung der Entlastung für ihre bisherige Geschäftsführertätigkeit abberufen und zwei neue Geschäftsführer bestellt.

<sup>24</sup> Die Alleingesellschafterin Energie Burgenland wurde dabei von ihren beiden Vorständen vertreten.

(2) Am selben Tag fand eine außerordentliche Sitzung des Aufsichtsrats<sup>25</sup> statt, in der dieser die Bestellung einer interimistischen Geschäftsführung der PEW genehmigte.

(3) In der Sitzung diskutierte der Aufsichtsrat auch über das Berichtswesen der Energie Burgenland. Erst am Tag davor hatte der Vorstand den Aufsichtsräten den Bericht des Unternehmensberaters übermittelt (siehe [TZ 29](#), Ersuchen des Aufsichtsrats am 24. Juni). Der Vorstand rechtfertigte den Umstand, dass er in der letzten Aufsichtsratssitzung nicht über die nunmehrigen Zahlen berichtet hatte, damit, dass „ihm die nunmehrigen Zahlen im Wege der Standardberichterstattung erst zwei Tage nach der Sitzung (Routineberichterstattung) zugegangen“ wären. Ein Mitglied des Aufsichtsrats forderte eine Kultur ein, in der wesentliche Informationen — unabhängig von einem strukturierten Berichtswesen — umgehend erfolgen.

(4) Auf die Frage eines Aufsichtsratsmitglieds, ob die Fortführung des Unternehmens gefährdet sei, antwortete der Vorstand, die Situation sei zweifellos kritisch und erfordere Maßnahmen, eine Gefährdung bestehe jedoch nicht.

## 31.2

Die Entlastung der vormaligen Geschäftsführer der PEW durch den Vorstand der Energie Burgenland deutete nach Ansicht des RH darauf hin, dass der Vorstand den Geschäftsführern der PEW keine Verantwortung für die nunmehrige wirtschaftliche Lage der PEW zumaß. Eine vertiefte Beurteilung des RH war mangels Unterlagen über den Inhalt der Gespräche zwischen Vorstand und Geschäftsführung nicht möglich. Der RH verwies auf seine Ausführungen in [TZ 29](#) und [TZ 30](#).

## 31.3

Die Energie Burgenland teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass der beauftragte Notar zwei Versionen des Gesellschafterbeschlusses über den Geschäftsführerwechsel erstellt habe und zwar, wie üblich, eine Version des Beschlusses mit und eine ohne Entlastung. Laut Stellungnahme „dürfte anscheinend irrtümlicherweise die Version ‚mit Entlastung‘ anstelle der Version ‚ohne Entlastung‘ beglaubigt unterfertigt worden sein.“ Die Energie Burgenland wies ferner darauf hin, dass für den Vorstand — nach Abschluss der forensischen Untersuchung und der Empfehlungen einer Rechtsanwaltskanzlei — kein Grund bestanden habe, die Geschäftsführung nicht zu entlasten.

## 31.4

Der RH stellte dazu fest, dass der Irrtum nach Bekanntwerden unverzüglich korrigiert hätte werden müssen. Falls der Irrtum aber verborgen blieb, so wäre nach Abschluss der forensischen Untersuchung — entsprechend den Ausführungen der Energie Burgenland — eine Entlastung zu erwarten gewesen. Nach den dem RH vorliegenden Unterlagen erfolgte jedoch weder die sofortige Korrektur der irrtüm-

<sup>25</sup> Einen Antrag auf eine Garantieerklärung der Energie Burgenland für die PEW zugunsten der Energie Burgenland Konzernclearing GmbH, die der PEW eine Finanzierungslinie eingeräumt hatte, zog der Vorstand nach Diskussion wieder zurück. Er sollte bei Bedarf neu gestellt werden (siehe [TZ 11](#)).

lichen Entlastung noch wurden nach Abschluss der Untersuchungen Schritte zur Entlastung des vermeintlich noch nicht entlasteten Geschäftsführers gesetzt. Der RH erachtete daher die Argumentation der Energie Burgenland hinsichtlich des Vorliegens eines Irrtums als nicht schlüssig.

## Bericht „Sonderprüfung PEW“ der Unternehmensrevision

**32.1** Am 3. August 2015 lag der Bericht „Sonderprüfung PEW“ der Unternehmensrevision der Energie Burgenland vor. Die Prüfer stellten darin fest, dass die Maßnahmen und Sanierungsschritte gemäß des externen Analyseberichts 2011 (siehe **TZ 9**) bislang nicht ausreichend umgesetzt worden seien, eine Umsetzung teilweise aber weiterhin zweckadäquat erscheine.

In der Sitzung des Aufsichtsrats am 3. Juli 2015 hatte der Vorstand berichtet, dass ein wesentliches Ziel der Sonderprüfung u.a. darin bestanden hätte, „herauszufinden, ob die nunmehrige Situation erkannt hätte werden müssen bzw. ob Obliegenheitsverletzungen begangen wurden“. Der vorliegende Prüfbericht enthielt diesbezüglich jedoch keine Aussage. Demgegenüber war das Ziel einer der beiden Besprechungen<sup>26</sup>, welche die Unternehmensrevision mit dem Kernteam (siehe **TZ 30**) sowie der alten und neuen Geschäftsführung der PEW im Rahmen der Sonderprüfung abhielt, „die Formulierung einer Situationsdarstellung für die kommende außerordentliche Aufsichtsratssitzung“<sup>27</sup>.

**32.2** Der RH hielt zusammenfassend fest, dass die wirtschaftliche Schieflage der PEW im Frühjahr bzw. Sommer des Jahres 2015 nicht durch ein plötzliches, unvorhersehbares Ereignis eingetreten war, sondern, wie aus Abbildung 5 in **TZ 25** und Abbildung 6 in **TZ 27** ersichtlich, das Ergebnis einer kontinuierlichen Entwicklung im Geschäftsjahr 2014/15 in Verbindung mit einer sehr optimistischen Budgetierung darstellte. Auch der Umstand, dass an einem einzigen Tag Absagen für abgegebene Angebote von über 5,7 Mio. EUR eintrafen (siehe **TZ 26**), konnte die Schlussfolgerung des RH nicht relativieren.

**32.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland habe die Umsatzplanung 2014/15 den Vorjahreswerten entsprochen und könne nicht als „sehr optimistisch“ bezeichnet werden. Im Vergleich zu den Ist-Zahlen der Vorjahre sei die Planung sogar stabil bis konservativ gewesen (siehe Abbildung 4). Die Absage von abgegebenen Angeboten im Ausmaß von 5,7 Mio. EUR an einem einzigen Tag sei in einem Projektgeschäft von immenser Bedeutung und erkläre sehr wohl die „Plötzlichkeit“ der Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation der PEW.

<sup>26</sup> Die beiden Besprechungen vom 30. Juni und vom 1. Juli 2015 waren die einzigen im Quellenverzeichnis des Prüfberichts enthaltenen protokollierten Gespräche.

<sup>27</sup> Die Besprechung fand am 1. Juli, die außerordentliche Aufsichtsratssitzung am 3. Juli 2015 statt.

**32.4** Der RH verwies auf seine Ausführungen in **TZ 25**.

## Antrag auf aktienrechtliche Sonderprüfung

**33.1** (1) Am 9. September 2015 fand abermals eine außerordentliche Sitzung des Aufsichtsrats der Energie Burgenland mit Tagesordnungspunkten zur PEW statt. Wenige Tage davor hatten die Aufsichtsräte den Bericht der Unternehmensrevision „Sonderprüfung PEW“ vom 3. August 2015 erhalten (siehe **TZ 32**). Ein Aufsichtsratsmitglied beantragte zu Beginn der Sitzung die Ergänzung der Tagesordnung um einen Antrag auf Einleitung einer Sonderprüfung gemäß § 95 Aktiengesetz in Bezug auf die PEW. Laut Antrag war „aufgrund des vorliegenden Revisionsberichts“ davon auszugehen, „dass trotz einer Analyse durch das Beratungsunternehmen (...) im Jahr 2011 die Sanierung bewusst nicht umgesetzt wurde und dadurch dem Unternehmen ein nachhaltiger Schaden entstanden“ sei. Daher sollte der Aufsichtsrat „eine vertiefte Prüfung dieser Angelegenheit“ durchführen.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats vertrat die Meinung, die Aufsichtsratsmitglieder sollten zuerst den Bericht des Vorstands in dieser Sitzung hören, der Antrag sollte in der nächsten ordentlichen Sitzung am 21. September 2015 behandelt werden. Der Antragsteller ergänzte, sein Antrag solle „selbstverständlich nach den Ausführungen des Vorstands behandelt werden“, jedoch in der laufenden Sitzung. Eine Verschiebung halte er für „sehr bedenklich“, da sich auf der Tagesordnung der nächsten Sitzung „auch die Bestellung der Vorstände befindet“.

Der Aufsichtsratsvorsitzende hielt fest, „dass eine aktienrechtliche Sonderprüfung eine gravierende Maßnahme mit entsprechender Konsequenz“ darstelle, weshalb die Entscheidung mit Bedacht zu treffen sei und es nicht ausreiche, den Aufsichtsrat kurz vor der Sitzung damit zu konfrontieren. Die Ergänzung der Tagesordnung und damit die Behandlung des Antrags wurde schließlich vom Aufsichtsrat mehrheitlich — gegen die Stimme des Antragstellers und mit einer Stimmenthaltung — abgelehnt und für die nächste Sitzung des Aufsichtsrats in Aussicht genommen.

(2) Auf der Tagesordnung der ordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats vom 21. September 2015 stand die Behandlung des in der Sitzung vom 9. September 2016 zurückgestellten Antrags auf Einleitung einer aktienrechtlichen Sonderprüfung sowie die Neubestellung des Vorstands, die in der ordentlichen Aufsichtsratsitzung am 24. Juni 2015 in die Wege geleitet worden war (siehe **TZ 29**). Im Ranking des beigezogenen Personalberaters befanden sich die beiden amtierenden Vorstandsmitglieder — jeweils für die beiden ausgeschriebenen Positionen — an erster Stelle.

Der Aufsichtsrat entschied jeweils einstimmig gegen die Einleitung einer Sonderprüfung und für die Wiederbestellung der amtierenden Vorstandsmitglieder. Die beiden Mitglieder des Aufsichtsrats, die in der Aufsichtsratssitzung vom 9. September 2016 nicht für die Verschiebung der Behandlung des Antrags gestimmt hatten, waren am 21. September laut Sitzungsprotokoll entschuldigt. Der Antragsteller hatte sein Mandat bereits am 9. September zurückgelegt.

**33.2** Der RH hielt fest, dass sich die Aufsichtsratsmitglieder mit der Verschiebung der Behandlung des Antrags auf aktienrechtliche Sonderprüfung vor die Situation gestellt sahen, in ein und derselben Sitzung sowohl über die Einleitung einer aktienrechtlichen Sonderprüfung als auch über die Verlängerung der Vorstandsmandate zu entscheiden.

Im Hinblick darauf, dass eine Sonderprüfung gemäß § 95 Aktiengesetz nach Ansicht des RH ein gewisses Misstrauen des Aufsichtsrats dem Vorstand gegenüber zum Ausdruck gebracht hätte, erachtete der RH die beiden getroffenen Entscheidungen – gegen eine aktienrechtliche Sonderprüfung und für die Verlängerung der beiden Vorstandsmandate – als einen zusammengehörigen Ausdruck des Vertrauens der verbliebenen Aufsichtsratsmitglieder in den alten und neuen Vorstand der Energie Burgenland.

**33.3** Die Energie Burgenland hielt in ihrer Stellungnahme fest, dass der Antrag auf kurzfristige Ergänzung der Tagesordnung der Aufsichtsratssitzung am 9. September 2015 gestellt, eine Behandlung jedoch mehrheitlich (eine Gegenstimme, eine Stimmenthaltung) abgelehnt worden sei. Dies erfolgte in Anbetracht der bereits für den 21. September 2015 geplanten nächsten Aufsichtsratssitzung und der für eine Behandlung notwendigen Vorbereitung.

## Forensische Untersuchung

**34.1** Aufgrund eines Verdachts auf Unregelmäßigkeiten in der Leistungsverrechnung der PEW, der infolge von in der PEW aufgefundenen Belegen entstanden war, leitete der Vorstand am 28. September 2015 weitere Untersuchungen der Unternehmensrevision ein. Daraus resultierte die Beauftragung eines weiteren Unternehmensberaters mit einer „forensischen Untersuchung“ der Verdachtslage (siehe [TZ 13](#)). Im Fokus standen auftragsgemäß die Jahre 2010 bis 2015. Deren Ergebnis führte auf Empfehlung einer Rechtsberatungskanzlei vom Jänner 2016 zu einer Ermahnung des ehemaligen Geschäftsführers der PEW, dem anlässlich seiner Abberufung am 3. Juli 2015 bereits die Entlastung erteilt worden war.

Die dem RH zur „forensischen Untersuchung“ übermittelten Unterlagen umfassten einen Auszug aus der Beauftragung, Präsentationsfolien der Zwischenberichte vom 9. Dezember 2015 und 8. Jänner 2016 sowie die Stellungnahme der Rechtsanwaltskanzlei. Eine Darstellung des Umfangs der Untersuchung sowie des Umfangs und der Beurteilung der festgestellten Tatbestände lag dem RH nicht vor. Ein Endbericht wurde laut Energie Burgenland nicht beauftragt. Die Rechnungslegung erfolgte im Februar 2016.

**34.2** Der RH konnte das Ergebnis der forensischen Untersuchung mangels vollständiger Unterlagen im Einzelnen nicht nachvollziehen. Er stellte jedoch fest, dass die in den Präsentationsunterlagen angesprochenen Tatbestände aufgrund ihres Ausmaßes offenkundig nicht ausreichten, um die wirtschaftliche Schieflage der PEW zu erklären. Der RH verwies dazu auch auf seine Ausführungen zur Lagerbewirtschaftung in **TZ 13**.

**34.3** Die Energie Burgenland wies in ihrer Stellungnahme darauf hin, dass nach Abschluss der forensischen Untersuchung und Empfehlungen einer Rechtsanwaltskanzlei für den Vorstand kein Grund bestanden habe, die Geschäftsführung nicht zu entlasten.

**34.4** Der RH entgegnete, dass die Energie Burgenland zum Zeitpunkt der Entlastung des Geschäftsführers am 3. Juli 2015 die Ergebnisse allfälliger künftiger Untersuchungen noch nicht kannte. Er verwies in diesem Zusammenhang auf die Stellungnahme der Energie Burgenland zu **TZ 31** (irrtümliche Unterfertigung der Entlastung) sowie auf seine Gegenäußerung.

## Informationsflüsse zwischen den Organen der beteiligten Institutionen

### Allgemeines

**35** Der RH behandelt in diesem Abschnitt jene Aspekte der Informationslage und der Informationsflüsse, die aus seiner Sicht Einfluss darauf hatten oder haben konnten, den wirtschaftlichen Niedergang der PEW zu erkennen bzw. darauf entsprechend zu reagieren. Dabei handelt es sich nicht um eine umfassende Darstellung und Beurteilung des Berichtswesens der beteiligten Institutionen.

## Information des Vorstands der Energie Burgenland durch die Geschäftsführung der PEW

**36.1** (1) Direkte Gespräche zwischen Mitgliedern der Geschäftsführung der PEW und des Vorstands der Energie Burgenland fanden im überprüften Zeitraum zumindest in jedem zweiten Monat, meist jedoch in geringeren Abständen statt. Für einzelne Sitzungen wurden dem RH dazu Vorbereitungsunterlagen der Geschäftsführung übermittelt, jedoch keine Dokumentationen des Inhalts der Gespräche (siehe **TZ 6**).

(2) In der Aufsichtsratssitzung der Energie Burgenland am 24. Juni 2015 antwortete der Vorstand auf die Frage, was die Geschäftsführung wusste und wie die Berichte an den Vorstand waren, dass er über die ab Herbst 2014 rückläufigen bzw. ausbleibenden Aufträge informiert worden sei. Bei der außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 9. September 2015 stellte der Vorstand fest, „dass es seitens der PEW-Geschäftsführung keine Verletzung der Berichtspflicht gegeben“ habe.

**36.2** Zwar konnte der RH mangels vorhandener Unterlagen keinen direkten Einblick in den Informationsaustausch und in die Meinungsbildung zwischen der Geschäftsführung der PEW und dem Vorstand der Energie Burgenland nehmen; er hielt jedoch fest, dass sich aus den vorhandenen Dokumenten sowie den vom RH geführten Gesprächen keine Hinweise auf eine unzureichende Information des Vorstands durch die Geschäftsführung ergaben.

## Beteiligungscontrolling und Unternehmenssteuerung im Energie Burgenland-Konzern

**37.1** (1) Im Rahmen der Quartalsberichterstattung an den Aufsichtsrat wurde nach Fertigstellung der Buchhaltung für den betreffenden Zeitraum vom Management-Informationssystem der Energie Burgenland ein Bericht mit Finanzzahlen (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Kapitalflussrechnung zum jeweiligen Quartalsende) der Tochtergesellschaften erzeugt. Dieser wurde — im Fall der PEW meist etwa vier bis sechs Wochen nach dem Berichtsstichtag — an die Tochtergesellschaften gesendet. Darin enthalten war auch eine Prognose der Zahlen für das Geschäftsjahresende. Die Tochtergesellschaften hatten die Zahlen zu kommentieren und die Prognose bei Bedarf — im Fall der PEW meist innerhalb ein bis zwei Wochen — anzupassen.

Die Unternehmenssteuerung des Konzerns arbeitete die Rückmeldung der PEW in jene Berichtsunterlage ein, die sie dem Vorstand zwecks Quartalsberichterstattung an den Aufsichtsrat übermittelte. Für die Monate zwischen den Quartalsenden gab es ein ähnliches Berichtsverfahren, das allerdings beim Vorstand endete.

(2) In einer Stellungnahme während der örtlichen Überprüfung führte die Energie Burgenland gegenüber dem RH aus, dass Ende 2012 „der Vorstand zum Entschluss gekommen“ sei, „die Monatsberichte für die ‚kleineren‘ Tochtergesellschaften einzustellen“. Laut Auskunft der Energie Burgenland endete damit die Berichtskette im Fall der Monatsberichte — anders als im Fall der Quartalsberichte — mit dem Versand der aus dem Management-Informationssystem erzeugten Berichte an die PEW. Originalunterlagen zur Einführung dieser Vorgangsweise (wie Dienstanweisungen oder Auszüge aus einem Handbuch für das Beteiligungscontrolling) erhielt der RH trotz Nachfrage nicht. Jedoch lagen dem RH auch aus dem Zeitraum nach Änderung der Vorgangsweise Rückmeldungen der PEW zu einzelnen Monatsberichten aus 2013, 2014 und 2015 vor, die Prognoseanpassungen bzw. Kommentare enthielten.

Die Frage des RH, wann der Vorstand Kenntnis von den jeweiligen Finanzzahlen der PEW für die Monate des ersten Halbjahres 2015 erlangt hatte, beantwortete der Vorstand der Energie Burgenland nicht konkret.

## 37.2

Der RH konnte die Einschränkung der Monatsberichterstattung über die PEW, die der Vorstand laut Stellungnahme der Energie Burgenland im Jahr 2012 veranlasst hatte, mangels vorgelegter Originalunterlagen nicht nachvollziehen.

Darüber hinaus konnte der RH aufgrund einer unvollständigen Fragenbeantwortung seitens des Vorstands der Energie Burgenland nicht ermitteln, wann genau der Vorstand insbesondere in der ersten Hälfte des Jahres 2015 jeweils konkrete Kenntnis über die monatlichen Ist-Zahlen der PEW erlangte. Nach Ansicht des RH hatte der Vorstand zumindest die Möglichkeit, sich noch vor dem Zeitpunkt der Versendung des jeweiligen Monatsberichts an die PEW über die Zahlen informieren zu lassen.

## 37.3

Die Energie Burgenland wiederholte ihre Stellungnahme (siehe [TZ 1](#)), dass der Vorstand den RH bei seiner Untersuchung unterstützt habe. Weiters halte sie dezidiert fest, dass alle Entscheidungen durch Beschlussfassungen dokumentiert seien.

## 37.4

Der RH entgegnete, dass der Vorstand die schriftliche Anfrage vom 30. September 2016 „Wann und in welcher Form haben Mitglieder des Vorstands der Energie Burgenland Kenntnis von Zahlen aus den Monatsberichten der PEW (speziell für die einzelnen Monate von Jänner bis Juni 2015) erhalten?“ mit Bezug auf den Zeitpunkt nicht beantwortete.

Zur Ausführung der Energie Burgenland, dass alle Entscheidungen durch Beschlussfassungen dokumentiert wären, stellte der RH fest, dass er für die in [TZ 37.1 \(2\)](#) beschriebene, von der Energie Burgenland behauptete, Änderung bei der Monats-

berichterstattung trotz mehrfacher Nachfrage keine entsprechenden Unterlagen (z.B. Beschluss, Dienstanweisung) erhalten hatte.

## Information des Aufsichtsrats durch den Vorstand

**38.1** (1) Der Vorstand übermittelte dem Aufsichtsrat die Unterlagen zu den Quartalsberichten (siehe **TZ 37**) etwa zwei Wochen vor der jeweiligen Aufsichtsratssitzung. Dem Aufsichtsrat lagen jeweils die Berichte über das vorangegangene Quartal vor, beispielsweise der Quartalsbericht März in der Juni-Sitzung. Die Prognose (Vorschau) bis zum Ende des Geschäftsjahres konnte auch Entwicklungen der Monate April und allenfalls Mai noch berücksichtigen.

(2) Die Tabellen im Quartalsbericht enthielten Finanzzahlen, deren Werte sich aus den monatlichen, vom Beginn des Geschäftsjahres bis zum jeweiligen Quartalsstichtag kumulierten Ist-Zahlen ergaben. Bis ins Jahr 2012 enthielten diese Tabellen zum Vergleich auch die entsprechenden Ist-Zahlen des vorangegangenen Geschäftsjahres. Ab dem Jahr 2013 fehlte dieser Vorjahresvergleich der kumulierten Monatszahlen. Die Quartalsberichte thematisierten die rückläufigen Umsatzerlöse im Jahr 2013/14 sowie im ersten Halbjahr 2014/15 (jeweils zum Vorjahr) nicht.

**38.2** (1) Der RH hielt fest, dass der Aufsichtsrat mit den Quartalsberichten auch über Finanzzahlen der PEW verfügte, deren Ist-Stand zum Zeitpunkt der Berichterstattung etwa zweieinhalb Monate in der Vergangenheit lag, während die beigefügte Gesamtjahresprognose auf einem etwa einen Monat alten Wissenstand basierte.

(2) Der RH bemerkte kritisch, dass sich mit dem Entfall der Vorjahresvergleiche ab Anfang 2013 die Informationslage des Aufsichtsrats verschlechtert hatte.

**38.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland lege sie — entsprechend den neuen Erkenntnissen des Management-Reportings — den Fokus auf eine vorausschauende Berichterstattung. Die Einführung der ersten Prognoserechnung bereits nach dem 1. Quartal habe die Transparenz für den Aufsichtsrat erhöht und die Unternehmenssteuerung verbessert. Der Vergleich mit den Ist-Zahlen des Vorjahres sei vergangenheitsorientiert und daher für die Steuerung vor allem im Projektgeschäft wenig geeignet. Die Umstellung der Berichte sei im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat erfolgt. Auch habe kein Aufsichtsratsmitglied eine unvollständige oder verschlechterte Informationslage gemeldet.

**38.4** Der RH erwiderte der Energie Burgenland, dass Vorjahresvergleiche zur Beurteilung des laufenden Wirtschaftsjahres allgemein üblich sind. Auch wäre ohne vergangenheitsbezogene Informationen der Erfolg einer Wachstumsstrategie nicht beurteilbar.

## 39.1

(1) Die primäre Ertragsgröße für die wirtschaftliche Performance der PEW war die Position „Umsatzerlöse“ in der Gewinn- und Verlustrechnung (siehe [TZ 4](#)). Maßgebend dafür waren in erster Linie Aufträge aus dem Konzern und dem privatwirtschaftlichen Bereich. Die Kommentare zu den Finanzzahlen der PEW in den Quartalsberichten an den Aufsichtsrat enthielten dazu ab März 2013 des Öfteren Formulierungen der Art: „Derzeit ist die Auftragslage gut. Die Auftragseingänge sind schleppend.“ (siehe [TZ 9](#)).

(2) Der Kommentar zu den am 22. Dezember 2010 im Aufsichtsrat berichteten Finanzzahlen der PEW hielt fest, dass der im Jahr 2010 von der PEW erworbene Installationsbetrieb Kurtz GmbH erfolgreich in die PEW integriert worden wäre. Im Gegensatz dazu stellte der Vorstand in der Aufsichtsratssitzung am 30. März 2011 fest, dass bislang keine Integration des erworbenen Betriebs in die PEW erfolgt sei (siehe [TZ 9](#), Analysebericht 2011 und [TZ 19](#), Tabelle 19).

(3) Die in den Aufsichtsratssitzungen September sowie Dezember 2014 vorgelegten Berichte über das 3. Quartal 2013/14 (Stand Juni 2014) bzw. über das 4. Quartal 2013/14 (Stand September 2014) wiesen einen um 66.000 EUR bzw. 231.000 EUR über Plan liegenden Personalaufwand auf. Die Begründung lautete in beiden Fällen: „Der Personalaufwand liegt über dem Planwert, da die durch Personalverschiebungen zu Netz Burgenland entstehenden Personallücken durch vorzeitige Ersatzaufnahmen geschlossen wurden – kurzzeitige Überbesetzung zu Ausbildungszwecken.“

Die PEW verzeichnete im gesamten Geschäftsjahr 31 Personalzugänge und 19 Personalabgänge (darunter sechs Wechsel in den Konzern), im Saldo erhöhte sich der Personalstand per 30. September 2014 gegenüber dem Vorjahr um 12 Mitarbeiter (darunter 9 Lehrlinge, siehe [TZ 15](#)).

Laut Auskunft der Energie Burgenland sei mit Geschäftsjahresende 2012/13 (September 2013) „in der gesamten Unternehmensgruppe eine deutliche personelle Unterdeckung zu erkennen“ gewesen. Daher habe es konzerninterne Verschiebungen von Personal gegeben und es sei im gesamten Geschäftsjahr 2013/14 ein höherer Personalaufwand entstanden. Ferner sei für den Gesamtkonzern eine Änderung der Berechnungsmethode für Personalarückstellungen aufwandswirksam geworden (davon entfielen auf die PEW rd. 64.000 EUR).

## 39.2

Der RH kritisierte die wenig aussagekräftigen, mitunter widersprüchlichen bzw. missverständlichen Formulierungen in den dem Aufsichtsrat vorgelegten Kommentaren zu Finanzzahlen der PEW. Seiner Ansicht nach war damit eine informative und aussagekräftige Berichterstattung an den Aufsichtsrat nicht immer gegeben.

Der RH erachtete die Begründung „kurzzeitige Überbesetzung“ im Juni und September 2014 für einen im gesamten Geschäftsjahr höheren Personalaufwand der PEW weder dem Grunde noch der Höhe nach als plausibel und nachvollziehbar.

**39.3** Laut Stellungnahme der Energie Burgenland habe der Aufsichtsrat die ihm vorliegenden Quartalsberichte bzw. Finanzzahlen diskutiert und zur Kenntnis genommen. Es habe dazu keine Wortmeldungen mit Bezug auf Verständnisprobleme gegeben. Der Vorwurf der widersprüchlichen bzw. missverständlichen Information werde zurückgewiesen. Auf Wunsch des Aufsichtsrats seien die Berichte gestraft worden.

**39.4** Der RH erwiderte, dass ein Aufsichtsratsmitglied im September 2015 anhand seiner Unterlagen der letzten Jahre überprüfte, ob er im Aufsichtsrat schon früher kritischer nachfragen hätte sollen. Sein Resümee war, dass in den Berichten zur PEW bis März 2015 „eher immer die gleichen Formulierungen“ verwendet und als problematisch immer die Bereiche Elektrotechnik und HKLS dargestellt worden seien, nun sei „plötzlich der Leitungsbau das kritische Element“. Der RH verblieb daher bei seiner Kritik an der wenig aussagekräftigen Berichterstattung zur PEW an den Aufsichtsrat.

**40.1** Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2010/11 war die PEW regelmäßig auch Gegenstand mündlicher Berichte bzw. Wortmeldungen im Aufsichtsrat (siehe [TZ 9](#)). Danach fanden sich bis zum Ende des Jahres 2014 nur noch sporadisch Wortmeldungen über die PEW in den Sitzungsprotokollen des Aufsichtsrats.

In den Geschäftsjahren 2011/12, 2012/13 und 2013/14 lagen die Jahres-Umsatzerlöse der PEW jeweils über den Budgetwerten (siehe [TZ 4](#)).

**40.2** Der RH stellte fest, dass der PEW in den mündlichen Berichten des Vorstands im Aufsichtsrat in den Jahren 2012 bis 2014 keine erhöhte Aufmerksamkeit zukam. Er räumte jedoch ein, dass angesichts der relativ geringen Größe der PEW und ihrer nunmehr verbesserten Umsatzentwicklung andere Vorgänge im Konzern der Energie Burgenland, wie etwa die Fusion der beiden Landesenergieversorger BEWAG und BEGAS zur Energie Burgenland (siehe [TZ 2](#)), im Fokus des Interesses standen.

**41.1** Im Jahr 2015 wurde die PEW infolge ihrer negativen wirtschaftlichen Entwicklung wieder zu einem wichtigen Berichtsthema im Aufsichtsrat (siehe [TZ 25](#) ff.).

Dem Aufsichtsrat ging vor seiner Sitzung am 24. Juni 2015 der im Mai erstellte Bericht über das 2. Quartal (Stand 31. März) zu. Die Ergebnisprognose für das Gesamtjahr betrug demnach -506.000 EUR. Diese Prognose modifizierte der Vorstand

in seinem mündlichen Bericht auf eine Spanne von -500.000 EUR bis -800.000 EUR (siehe [TZ 29](#)).

Der für diese Einschätzung maßgebliche Bericht des Unternehmensberaters liege — so der Vorstand in der Aufsichtsratssitzung am 24. Juni 2015 — „seit letzter Woche vor“. Der Vorstand habe in der Folge umgehend ein Kernteam zur Aufarbeitung bzw. Konkretisierung der festgestellten Ergebnisse eingesetzt.

Nach Aussage des Vorstands in der Sitzung des Prüfungsausschusses vom 24. Juni 2015 würden durch den Bericht „die wesentlichen Aspekte abgedeckt“. Er bot an, den Bericht zur Verfügung zu stellen und sicherte dies auf Anfrage auch in der unmittelbar anschließenden Aufsichtsratssitzung zu.

Der Vorstand berichtete in der Sitzung vom 24. Juni 2015 jedoch — trotz Nachfrage eines Aufsichtsratsmitglieds — nicht über die Verlustzahlen der drei schlechteren Ergebnis-Szenarien im Bericht des Unternehmensberaters (siehe [TZ 29](#)); dies obwohl der Vorstand selbst dringenden Handlungsbedarf sah und die Auftrags- und Ergebnissituation der PEW anhaltend schlecht war (die Ist-Zahlen für April 2015 lagen bereits vor, der letzte große Windparkauftrag in Millionenhöhe war im Mai 2015 verloren gegangen).

**41.2** Der RH kritisierte die Information des Aufsichtsrats in der Sitzung vom 24. Juni 2015 durch den Vorstand als unvollständig. In einer wirtschaftlich derart schwierigen Lage einer Tochtergesellschaft hätte der Vorstand den Aufsichtsrat nach Ansicht des RH auch mit den ihm vorliegenden aktuellsten Zahlen versorgen müssen, ganz besonders nach einer diesbezüglichen konkreten Anfrage eines Aufsichtsratsmitglieds. Der RH verwies auch auf seine Ausführungen in [TZ 29](#).

**41.3** Die Energie Burgenland widersprach in ihrer Stellungnahme der Darstellung, dass der Aufsichtsrat im Zusammenhang mit der PEW vom Vorstand unvollständig und ungenügend informiert worden sei, vehement. Sie betonte, dass die Informationsweitergabe des Vorstands an den Aufsichtsrat immer zeitnah und vollständig erfolgt sei.

Mit Bezug auf die näheren Ereignisse im Vorfeld der Aufsichtsratssitzung vom 24. Juni 2015 wiederholte die Energie Burgenland ihre Ausführungen zu [TZ 29](#).

**41.4** Der RH verwies auf seine Gegenäußerung zu [TZ 29](#).

## Information der Eigentümerin Landesholding Burgenland GmbH

- 42.1** Die Landesholding Burgenland GmbH (**LHB**) war Mehrheitseigentümerin der Energie Burgenland (siehe **TZ 2**), ihr Geschäftsführer hatte ein Aufsichtsratsmandat in der Energie Burgenland inne. Da es sich bei der Energie Burgenland um eine Aktiengesellschaft handelte, hatte die LHB keine Möglichkeit, mittels Weisung in deren Geschäftsführung hinsichtlich der PEW einzugreifen.
- 42.2** Der RH stellte fest, dass die LHB über die gleichen Informationen verfügte, die auch dem Aufsichtsrat der Energie Burgenland über die PEW vorlagen.

## Information des Landes Burgenland und seiner Repräsentanten

- 43.1** Die LHB befand sich im Alleineigentum des Landes Burgenland. Das Landescontrolling erhielt vierteljährlich Beteiligungs- und Risikoberichte der LHB, nachdem der Aufsichtsrat der LHB diese zur Kenntnis genommen hatte. Die Beteiligungsberichte enthielten zusammengefasste Finanzzahlen über die Energie Burgenland Gruppe samt Erläuterungen dazu. Diese sowie die Risikoberichte erwähnten die PEW in einigen wenigen Fällen, besonders im Jahr 2015.

Die Sitzungen des Aufsichtsrats der LHB fanden zumeist kurz nach den ordentlichen Sitzungen des Aufsichtsrats der Energie Burgenland statt. Der zeitliche Abstand zwischen der Information der Aufsichtsräte und der des Landes Burgenland bzw. des Landescontrollings betrug in den meisten Fällen nur wenige Wochen.

- 43.2** Nach Ansicht des RH war der auf Ebene der PEW stattfindende wirtschaftliche Niedergang anhand der in den Berichten der LHB enthaltenen aggregierten Informationen aus der Perspektive des Landes Burgenland bzw. des Landescontrollings nicht rechtzeitig erkennbar. Eine relativ kleine Tochtergesellschaft der Energie Burgenland — somit eine Enkelgesellschaft der LHB bzw. eine Urenkelgesellschaft des Landes — stand in der Regel nicht im Fokus des Interesses des Landescontrollings. Darüber hinaus verfügte das Land auch mangels eines Weisungszusammenhangs (siehe **TZ 42**) nicht über operative Eingriffsmöglichkeiten auf Ebene der PEW.

Der RH betonte, dass die Leitung der PEW nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und die Verantwortung für das Wohl des Unternehmens der Geschäftsführung der PEW sowie der Energie Burgenland als unmittelbare Eigentümerin bzw. dem Vorstand und Aufsichtsrat der Energie Burgenland oblagen.

- 44.1** Nach der Referatseinteilung der Burgenländischen Landesregierung war der Landeshauptmann<sup>28</sup> sowohl für das Landescontrolling wie auch für die LHB politisch

<sup>28</sup> Hans Niessl

zuständig. Die Zuständigkeit für die Energie Burgenland lag beim Landeshauptmann–Stellvertreter<sup>29</sup> bzw. nach der Regierungsbildung im Juni 2015 bei dem für Wirtschaftsbeteiligungen zuständigen Landesrat<sup>30</sup>. Vorsitzender des Aufsichtsrats der LHB war bis Februar 2016 der für Finanzen zuständige Landesrat<sup>31</sup>, danach der Landeshauptmann<sup>32</sup>.

Der RH fand zwar Anhaltspunkte für das Bestehen informeller Informationskanäle zwischen Organen der PEW und Entscheidungsträgern in der Landesregierung, erhielt aber keine Informationen über die Inhalte dieser Kommunikation.

#### 44.2

Der RH hielt fest, dass die politisch zuständigen Entscheidungsträger im Wege der standardisierten Informationskanäle (siehe **TZ 38** bis **TZ 44**) aggregierte Berichte erhielten. Aufgrund gesellschaftsrechtlicher Bestimmungen hatten sie nicht die Möglichkeit, im Wege von Weisungen an die Energie Burgenland als Muttergesellschaft in die operative Gebarung der PEW einzugreifen.

## Verlangensprüfung – Beantwortung zu den zwölf Themenkreisen

#### 45

Einleitend bemerkt der RH, dass einige der im Verlangen der Landtagsabgeordneten enthaltenen Fragen und Themen nicht der Prüfungskompetenz des RH unterliegen, v.a. die Prüfung der politischen Verantwortlichkeit von Mitgliedern der Landesregierung (Punkt 7) sowie die Prüfung und Beurteilung strafrechtlich relevanter Sachverhalte (Punkt 8) bzw. Verantwortlichkeiten (Punkt 6 und 12). Die unter Punkt 5 genannten Fragen und Themen überprüfte der RH u.a. anhand einer kriterienbasierten Auswahl von Geschäftsfällen.

Die Überprüfung der PEW erstreckte sich gemäß den Prüfungsmaßstäben des RH auf die ziffernmäßige Richtigkeit der Gebarung, auf ihre Übereinstimmung mit bestehenden Vorschriften sowie auf ihre Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit.

#### 1. Überprüfung der Budgets und der Jahresabschlüsse der Jahre 2010 bis 2014

Die erheblichen Umsatzveränderungen zwischen einzelnen Jahren (von +46 % bis -29 %) sowie die Abweichungen zwischen Umsatz–Ist– und Planwerten (von +23 % bis -29 %) im Zeitraum 2010 bis 2014 wiesen auf eine potenziell risiko-

<sup>29</sup> Mag. Franz Steindl

<sup>30</sup> MMag. Alexander Petschnig

<sup>31</sup> Helmut Bieler

<sup>32</sup> Hans Niessl

behaftete, nicht nachhaltige Entwicklung der PEW hin. Die PEW verfehlte ihr Plan-EGT in allen Geschäftsjahren, und dies obwohl die EGT-Planwerte von rd. 420.000 EUR (Geschäftsjahr 2010/11) auf rd. 226.000 EUR (Geschäftsjahr 2014/15) sanken. (TZ 4)

Das Umsatzwachstum ab dem Geschäftsjahr 2011/12 war einseitig und nicht nachhaltig, v.a. weil die Dynamik im Personalaufwand der PEW auch bei rückläufigen Umsätzen unvermindert stark war. (TZ 5) Die positiven Deckungsbeiträge der beiden Geschäftsfelder Elektrotechnik und Dienstleistungen konnten die Ertragsschwäche bzw. die Verluste der übrigen Sparten nur in zwei Geschäftsjahren (2012/13 und 2013/14) kompensieren. (TZ 7)

## 2. Überprüfung der wirtschaftlichen Entwicklung im Jahre 2015 anhand des Budgets und der Budgetvorschau bzw. anhand vorliegender interner und externer Berichte

Aufgrund der Marktsituation und mangelnder Wettbewerbsfähigkeit verschlechterte sich in der zweiten Hälfte des Jahres 2014 die Auftragslage der PEW zunächst im Kleingewerbebereich und in der Folge auch bei Großprojekten deutlich. (TZ 10) Das Volumen der Konzernaufträge verminderte sich im Geschäftsjahr 2014/15 um rd. 1,8 Mio. EUR. (TZ 21) Das Budget für das Geschäftsjahr 2014/15 sah — im Vergleich zum Planwert des Vorjahres (10,20 Mio. EUR) — um rd. 360.000 EUR höhere Umsatzerlöse vor. Die monatlichen Ist-Werte blieben jedoch deutlich unter den Planwerten (im ersten Halbjahr 2014/15 durchschnittlich um fast 40 %) sowie unter den Ist-Werten des Vorjahres (im ersten Halbjahr durchschnittlich um nahezu 20 %). Der Umsatzprognosewert für das Geschäftsjahr 2014/15 musste bereits im Bericht über das 1. Quartal reduziert werden. (TZ 25)

Am 2. April 2015 musste die PEW ihre Erwartung, zumindest einen Teil eines möglichen Auftragsvolumens in der Höhe von 5,7 Mio. EUR zu erhalten, aufgeben. Im Monatsbericht für Februar 2015 und im Bericht über das 2. Quartal 2014/15 wurde die Umsatzprognose für das Geschäftsjahr 2014/15 weiter reduziert. Am 29. April 2015 beauftragte der Vorstand der Energie Burgenland den bereits im Jahr 2011 beigezogenen Unternehmensberater. Aus Sicht des RH hatte der Vorstand damit lange — die erste Hälfte des Geschäftsjahres 2014/15 — zugewartet. (TZ 26)

Am 24. Juni 2015 berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat über ein erwartetes negatives Jahresergebnis von -500.000 EUR bis -800.000 EUR. Die Analyse des Unternehmensberaters von Mitte Juni 2015 ergab im Worst Case einen Verlust von rd. -1,80 Mio. EUR. Tatsächlich erzielte die PEW für das Geschäfts-

jahr 2014/15 einen Verlust von rd. -1,97 Mio. EUR. (TZ 10) Ohne Gesellschafterzuschuss der Energie Burgenland im September 2015 hätte die PEW Insolvenz anmelden müssen. (TZ 11)

### 3. Entwicklung der Personalkosten in Relation zu der Umsatzentwicklung in den Jahren 2010 bis einschließlich 2015

Der Personalaufwand der PEW stieg auch in Jahren mit rückläufigen Umsätzen deutlich (jährlich etwa +7 %, 2013/14 sogar +16 %). Das hohe Umsatzwachstum aus materialintensiven Aufträgen für Windparkverkabelungen ab dem Geschäftsjahr 2011/12 ließ die Personalintensität rechnerisch sinken. Die geringe Umsatzrentabilität und Ertragskraft der PEW hätte jedoch auch kostendämpfende Maßnahmen erfordert. Der Personalabbau ab Herbst 2014 dämpfte zwar den Aufwandseffekt der bis kurz davor noch veranlassten Personalaufnahmen, war jedoch zu gering, um dem starken Umsatzrückgang wirksam gegenzusteuern. (TZ 5)

Die PEW stufte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem Metallgewerbe-Kollektivvertrag ein und bot — etwa im Vergleich zum Kollektivvertrag der Energieversorgungsunternehmen — niedrigere Entlohnungen und Sozialleistungen sowie mehr Flexibilität im Personaleinsatz. (TZ 14)

Im Überprüfungszeitraum stellte die PEW insgesamt 109 Personen ein und löste 87 Dienstverhältnisse auf, im Saldo stieg die Zahl der Beschäftigten um 22. Ein Drittel aller Personalabgänge entfiel auf Wechsel von der PEW in andere Konzernunternehmen. Die PEW bildete für den Konzern eine Personal- und Kapazitätsreserve und war Ausbildungsbetrieb für Lehrlinge. Der Anteil der Lehrlinge am Personalstand belief sich jährlich auf rd. 15 % bis 20 %. (TZ 15)

Zwischen den arbeitsmarktpolitischen Anliegen der Landesregierung einerseits und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit von öffentlichen Unternehmen wie der PEW andererseits bestand ein potenzielles Spannungsverhältnis. (TZ 16) Die nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Arbeitsstunden stiegen in den Geschäftsjahren 2013/14 und 2014/15 deutlich an. Es bestanden Hinweise auf eine Unterbeschäftigung des Personals der PEW. (TZ 23)

### 4. Feststellung eines etwaigen wirtschaftlichen Schadens, der durch nicht ordentliche und gewissenhafte Geschäftsführung entstanden ist

Grundsätzlich besteht bei unternehmerischen Entscheidungen ein weites Ermessen. Der Fehlschlag einer unternehmerischen Entscheidung ist laut Rechtsprechung des OGH nicht an sich schon pflichtwidrig. Geschäftsführer schulden

eine branchen-, größen- oder situationsadäquate Bemühung. Der RH stellte anhand der ihm vorliegenden Unterlagen und der ihm erteilten Auskünfte keine Hinweise auf eine Verletzung des Ermessensspielraums bzw. auf unterlassene Bemühung der Geschäftsführung fest.

Die Entlastung der vormaligen Geschäftsführer durch den Vorstand der Energie Burgenland deutete darauf hin, dass der Vorstand den Geschäftsführern der PEW keine Verantwortung für die wirtschaftliche Lage der PEW zumaß. (TZ 31)

## 5a. Drittaufträge und interne Konzernaufträge: Halten die Aufträge einem Drittvergleich stand und erfolgte durch interne Aufträge eine wirtschaftlich nicht vertretbare oder nicht rechtmäßige Mittelzufuhr an die PEW durch den Energie Burgenland-Konzern?

Der Konzernanteil an den Umsätzen der PEW hatte sich im Geschäftsjahr 2013/14 gegenüber 2009/10 mehr als verdoppelt. Dieser Anstieg ging mit zunehmenden Verlusten aus dem Drittkundengeschäft einher. Die PEW war im gesamten Prüfungszeitraum nicht in der Lage, alleine aus den Aufträgen am Drittkundenmarkt eine finanziell tragfähige Geschäftstätigkeit zu unterhalten. Auch die positiven Deckungsbeiträge aus den Konzernaufträgen gewährleisteten kein nachhaltig positives Gesamtunternehmensergebnis der PEW. Auch ein Dritter hätte mit den erzielten Deckungsbeiträgen — ohne vergleichbare Konzernaufträge — das Unternehmen nicht länger führen können. (TZ 21)

Der Kalkulationsfaktor (Verkaufspreis/Einstandspreis) der ausgewählten Konzernaufträge lag mit durchschnittlich 1,7 deutlich über jenem der ausgewählten Drittkundenaufträge mit 1,18. Die Ermittlung des Faktors aus den — mangelhaften — Vorkalkulationen ergab jedoch, dass die Werte für Konzernaufträge und Drittkundenaufträge in einer vergleichbaren Bandbreite lagen. Dies legte den Schluss nahe, dass die PEW in Vorkalkulationen für Drittkundenaufträge nicht wesentlich geringere Verkaufspreise als für Konzernaufträge ansetzte.

Die Konzernaufträge der Energie Burgenland ermöglichten nach Ansicht des RH das wirtschaftliche Überleben der PEW bis zum Geschäftsjahr 2014/15. Hinweise auf eine nicht vertretbare bzw. nicht rechtmäßige Mittelzufuhr im Wege dieser Konzernaufträge — etwa aufgrund nicht entsprechender Gegenleistung oder überteuerter Verkaufspreise — stellte der RH anhand der ihm vorliegenden Unterlagen und erteilten Auskünfte nicht fest. (TZ 22)

- 5b. Weiters wären in diesem Zusammenhang sämtliche Arbeitsaufzeichnungen aller Mitarbeiter auf die Einhaltung sämtlicher gesetzlicher Vorschriften zu überprüfen.

Der RH überprüfte die Zeiterfassungen im Rahmen der Auftragskalkulationen anhand einer Stichprobe von zehn Geschäftsfällen, denen insgesamt 55 verschiedene Beschäftigte, knapp 3.900 Arbeitstage sowie nahezu 10.000 Einzelzeiterfassungen zuzuordnen waren. Die tägliche Maximalarbeitszeit (10 Stunden) wurde in 69 Fällen — knapp 1,8 % der rd. 3.900 analysierten Arbeitstage — überschritten. Die PEW dokumentierte die Notwendigkeit des außergewöhnlichen Arbeitsumfangs und die Meldungen an das Arbeitsinspektorat nicht gemäß Arbeitszeitgesetz. Mängel in der Anwendung des Ende 2013 eingeführten mobilen Zeiterfassungs-Systems der PEW — etwa die Löschung anstatt Deaktivierung von Daten ausgeschiedener Mitarbeiter, die nur teilweise Korrektur von Fehlbuchungen sowie die fehlerhafte Zuordnung der Leistung von Mitarbeitern — konnten die Qualität und Aussagekraft von Auftrags-Nachkalkulationen beeinträchtigen.

Auch der hohe Anteil an nicht auf Kundenaufträge verrechenbaren Arbeitsstunden in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2014/15 beeinträchtigte die Nachkalkulation einzelner Projekte. Hinweise auf systematische Verletzungen gesetzlicher Vorschriften stellte der RH anhand der ihm vorliegenden Unterlagen und erteilten Auskünfte nicht fest. (TZ 23)

6. Prüfung der wirtschaftlichen, unternehmerischen und (straf)rechtlichen Verantwortlichkeiten
- des Vorstands (insbesondere hinsichtlich Organisationsverschulden und Untätigkeit trotz vorliegender Informationen);
  - der Geschäftsführer;
  - des Aufsichtsrats bzw. einzelner Mitglieder des Aufsichtsrats;
  - der Eigentümervertreter in der Landesholding Burgenland GmbH

Der RH verwies auf das grundsätzlich weite Ermessen bei unternehmerischen Entscheidungen (siehe Punkt 4). Unter Organisationsverschulden fällt üblicherweise Auswahlverschulden (ungeeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), Anweisungsverschulden (fehlende oder lückenhafte Betriebsanweisungen) bzw. Überwachungsverschulden (fehlende oder unzulängliche Kontrolle).

Aus Sicht des RH bestand Verbesserungsbedarf, z.B. bei den Mindeststandards für die interne Dokumentation und das Berichtswesen (TZ 6), bei der Risikoberichterstattung (TZ 11) oder bei konzernweit vorzugebenden Richtlinien zu den Grundsätzen der Auftragskalkulation (TZ 20). Gesetzlichen Vorgaben wurde

— etwa bei der Ausschreibung von Geschäftsführerfunktionen (TZ 17) oder bei der Überschreitung der täglichen Maximalarbeitszeit (TZ 23) — nicht immer entsprochen.

Anhand der ihm vorliegenden Unterlagen und erteilten Auskünfte sowie unter Zugrundelegung seiner Prüfungsmaßstäbe konnte der RH keine Hinweise auf (straf)rechtliche Pflichtverletzungen der Unternehmensorgane bzw. der mittelbaren und unmittelbaren Eigentümer der Gesellschaft feststellen.

## 7. Prüfung der politischen Verantwortlichkeit der zuständigen Mitglieder der Landesregierung

Der RH verwies auf seine einleitenden Ausführungen zu seinen Prüfungszuständigkeiten und Prüfungsmaßstäben.

Die Leitung der PEW nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und die Verantwortung für das Wohl des Unternehmens oblagen der Geschäftsführung der PEW sowie der Energie Burgenland als unmittelbare Eigentümerin bzw. dem Vorstand und Aufsichtsrat der Energie Burgenland.

Nach Ansicht des RH war der wirtschaftliche Niedergang der PEW anhand der aggregierten Daten und Informationen aus der Perspektive des Landes Burgenland bzw. des Landescontrollings nicht zu erkennen, zumal eine relativ kleine Tochtergesellschaft der Energie Burgenland – bzw. Urenkelgesellschaft des Landes – in der Regel nicht im Fokus des Interesses des Landescontrollings stand. Auch hatte das Land mangels eines Weisungszusammenhangs keine operativen Eingriffsmöglichkeiten auf Ebene der PEW. (TZ 43)

## 8. Prüfung und Beurteilung der Tatsache, dass — trotz laufender Umsatzrückgänge — permanent Mitarbeiter angestellt wurden bzw. Personal nicht abgebaut wurde, und die sich daraus möglicherweise ergebenden Pflichtverletzungen durch die genannten Organe bzw. einzelne Mitglieder der Organe

Der RH hielt fest, dass die PEW ab dem Geschäftsjahr 2011/12 mit einem offensiven Marktkonzept steigende Umsätze und in den Geschäftsjahren 2011/12 (bereinigt um Sondereffekte), 2012/13 und 2013/14 operativ positive Jahresergebnisse auswies. Rentabilität und Ertragskraft blieben jedoch schwach, u.a. weil verlustbringende Geschäftsfelder weitergeführt und Standorte nur teilweise bereinigt wurden und der Personalaufwand kontinuierlich stieg. Die Energie Burgenland räumte dem Erhalt und Ausbau der Beschäftigung an den Standorten der PEW nach Ansicht des RH bereits im Geschäftsjahr 2011/12 höhere Priorität ein als der Behebung der Struktur- und Ertragsprobleme, die der externe Unter-

nehmensberater 2011 empfohlen hatte. (TZ 4, TZ 9 und TZ 16) Der RH verwies dazu auf seine Bemerkung in Punkt 4 (weites Ermessen bei unternehmerischen Entscheidungen). Er hielt jedoch kritisch fest, dass die PEW bzw. die Energie Burgenland ab dem Jahr 2012 einseitig auf Umsatzwachstum setzten, Maßnahmen zur nachhaltigen Strukturverbesserung und Stärkung der Ertragskraft der PEW (v.a. Kosteneinsparungen) in den umsatzstarken Jahren dagegen verabsäumten. (TZ 9)

Der Personalaufwand der PEW stieg auch in Jahren mit rückläufigen Umsätzen und im Jahr 2013/14 besonders ausgeprägt. (TZ 5) Hinweise auf eine Unterauslastung des Personals der PEW stellte der externe Unternehmensberater 2011 und 2015 fest, ebenso die Unternehmensrevision der Energie Burgenland in ihrer Sonderprüfung PEW 2015. (TZ 23)

9. Überprüfung der in den Jahren 2010 bis einschließlich 2015 erstellten externen und internen Prüfberichte, die sich daraus ergebenden Handlungsverpflichtungen für Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Umsetzung bzw. Nichtumsetzung und die sich daraus möglicherweise ergebenden Pflichtverletzungen durch die genannten Organe bzw. einzelne Mitglieder der Organe

Die vom Vorstand der Energie Burgenland beauftragten externen und internen Prüfberichte zeigten Probleme bzw. Handlungsbedarf auf. Aus Sicht des RH bestand für die Organe keine Verpflichtung, die Empfehlungen wie vorgeschlagen umzusetzen. Sie konnten im Rahmen ihres unternehmerischen Ermessens (siehe Punkt 4) und im Rahmen ihrer Organverantwortung auch zu anderen Schlussfolgerungen kommen bzw. andere Handlungsoptionen wählen.

Den Empfehlungen des externen Unternehmensberaters (Analysebericht 2011) folgten die PEW bzw. die Energie Burgenland zum Teil. Anstelle einer Personalbedarfsanalyse und allfälligen Personalreduktion sowie einer Schließung verlustbringender Sparten setzte der neue Geschäftsführer der PEW — im Einklang mit dem Vorstand der Energie Burgenland — jedoch auf ein offensives Marktkonzept, das für etwa zwei Jahre zu Umsatzwachstum sowie Personalauslastung führte. (TZ 9)

Der Bericht „Sonderprüfung PEW“ der Unternehmensrevision der Energie Burgenland ergab, dass die Maßnahmen und Sanierungsschritte des externen Analyseberichts 2011 nicht ausreichend umgesetzt worden seien, eine Umsetzung teilweise aber weiterhin zweckadäquat erscheine. Sie erfolgte letztlich — ebenso wie die Empfehlungen des 2015 neuerlich beigezogenen Unternehmensberaters — im Rahmen der Restrukturierung der PEW 2015. (TZ 10, TZ 11 und TZ 32)

Die internen Berichte der Unternehmensrevision über Verrechnungsauffälligkeiten und eine in der Folge beauftragte externe datenforensische Prüfung bestätigten weitgehend die bereits im Jahr 2011/12 erkannten Probleme in der Lager- und Materialwirtschaft. Der RH konnte anhand der ihm vorliegenden Unterlagen und erteilten Auskünfte keine Hinweise auf systematische Malversationen feststellen. (TZ 13)

## 10. Prüfung seit wann wem (Mitgliedern des Vorstands, des Aufsichtsrats und politisch Verantwortlichen der Landesregierung) welche Fakten des Niedergangs der PEW bekannt waren und die sich daraus möglicherweise ergebenden Pflichtverletzungen durch die genannten Organe bzw. einzelne Mitglieder der Organe

Der RH versteht unter „Fakten des Niedergangs der PEW“ im Besonderen die Ist- und Prognosezahlen über die aggregierten Größen der Gewinn- und Verlustrechnung der PEW im Geschäftsjahr 2014/15 bis Ende Juni 2015.

Die vom Management-Informationssystem der Energie Burgenland erzeugten Monatsberichte wurden jeweils drei bis sechs Wochen nach Monatsende versendet. Wann die Vorstandsmitglieder diese Daten konkret erhalten bzw. eingesehen hatten, wurde dem RH nicht mitgeteilt. Nach Ansicht des RH hatte der Vorstand zumindest die Möglichkeit, Einsicht in diese Berichte noch vor deren Versendung zu nehmen. (TZ 37) Der Aufsichtsrat erhielt die Quartalszahlen etwa zweieinhalb Monate nach dem Ende des jeweiligen Quartals. (TZ 38)

Der Bericht des Ende April 2015 beauftragten Unternehmensberaters trug das Datum 16. Juni 2015. Am 24. Juni 2015 berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat über das Vorliegen des Berichts seit der Vorwoche, über den dringenden Handlungsbedarf und bereits getroffene Veranlassungen (z.B. Betriebsversammlung). Auf Anfrage sagte er die Übermittlung an den Aufsichtsrat zu.

Die Verlustzahlen der drei schlechteren Szenarien des Unternehmensberaters fanden allerdings keinen Eingang in den Bericht des Vorstands zur PEW. Nach Ansicht des RH hätte der Vorstand den Aufsichtsrat mit den ihm vorliegenden aktuellsten Zahlen zeitnah und vollständig versorgen müssen; insbesondere weil ein Aufsichtsratsmitglied konkret nach den noch möglichen weiteren Kosten oder Verlusten gefragt hatte und wegen der drohenden Aufzehrung des Eigenkapitals der PEW. Der RH erachtete die Information des Aufsichtsrats in der Sitzung vom 24. Juni 2015 durch den Vorstand als unvollständig. (TZ 29, TZ 41)

Die nächste ordentliche Sitzung des Aufsichtsrats war für September 2015 geplant. Am 29. Juni 2015 wurde nach Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsit-

zenden eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung für den 3. Juli 2015 einberufen. Der Bericht des Unternehmensberaters ging den Aufsichtsratsmitgliedern am Tag vor dieser außerordentlichen Sitzung zu (TZ 24). Weitere Einzelheiten zum jeweiligen Informationsstand der Organe sind der Chronologie in TZ 24 sowie den TZ 25 bis TZ 44 zu entnehmen.

11. Prüfung und Beurteilung der Entscheidung des Aufsichtsrats, dass die von einem Mitglied des Aufsichtsrats beantragte Sonderprüfung der Vorgänge in der PEW abgelehnt wurde und die sich daraus möglicherweise ergebenden Pflichtverletzungen durch die genannten Organe bzw. einzelne Mitglieder der Organe

Eine aktienrechtliche Sonderprüfung erfolgt in der Regel dann, wenn das Vertrauen des Aufsichtsrats in den Vorstand beeinträchtigt ist bzw. wenn der Aufsichtsrat Grund zur Annahme hat, dass ihm Informationen vorenthalten werden.

In der Aufsichtsratssitzung vom 24. Juni 2015 hatte es der Vorstand verabshäumt, den Aufsichtsrat unverzüglich und vollständig über alle Szenarien (einschließlich Worst Case–Szenario) des seit Mitte Juni 2015 vorliegenden Berichts des Unternehmensberaters zu informieren. Erst in der Sondersitzung am 3. Juli 2015 lagen dem Aufsichtsrat alle Zahlen vor. Der Vorstand berichtete ausführlich; die Aufsichtsratsmitglieder äußerten Verwunderung und Unbehagen, wie bzw. dass dies hatte passieren können. Das Protokoll enthielt jedoch keine Wortmeldungen, denen zufolge das Vertrauen der Aufsichtsratsmitglieder in den Vorstand erschüttert war. (TZ 31)

Die ablehnende Entscheidung über die beantragte Sonderprüfung stellte aus Sicht des RH per se keine Pflichtverletzung dar. Das Vertrauen der meisten Aufsichtsratsmitglieder in den Vorstand war offenbar trotz der geschilderten Umstände groß genug, um sowohl den Antrag abzulehnen als auch die Vorstandsmitglieder für eine weitere Funktionsperiode zu bestellen. (TZ 33)

12. Prüfung und Beurteilung, ob im Rahmen des wirtschaftlichen Niedergangs der PEW auch strafrechtlich relevante Sachverhalte festzustellen sind, die Mitgliedern der Organe (Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat) oder Mitarbeitern der PEW bzw. der Energie Burgenland zuzurechnen sind.

Der RH prüfte die Entwicklung der PEW im Zeitraum 2010 bis 2015 gemäß seinen Prüfungsmaßstäben der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit auf der Grundlage der Ordnungsmäßigkeit und Rechtmäßigkeit. Die endgültige Beurteilung der strafrechtlichen Relevanz von Sachverhalten obliegt den zuständigen Behörden und Gerichten.

## Schlussempfehlungen

46 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

### Land Burgenland und Energie Burgenland AG

- (1) Im Hinblick auf potenzielle Konflikte zwischen gesellschaftspolitischen und betriebswirtschaftlichen Zielen wären die jeweiligen Prioritäten sowie die Vorgangsweise im Falle eines tatsächlichen Zielkonflikts schon vorab in transparenter Weise klarzustellen. Zu beachten wäre dabei die rechtliche Verantwortung der Organe (Geschäftsleitung, Aufsichtsrat) für das Wohl des Unternehmens, insbesondere wenn seine wirtschaftliche Tragfähigkeit gefährdet sein könnte. (TZ 16)

### Aufsichtsrat der Energie Burgenland AG

- (2) Das Spannungsverhältnis zwischen gesellschaftspolitischen und betriebswirtschaftlichen Zielen wäre im Rahmen der Aufsichtsfunktion gegebenenfalls proaktiv zu thematisieren und auf eine Lösung zum Wohle des Unternehmens hinzuwirken. (TZ 16)

### Energie Burgenland AG

- (3) Der strategischen Ausrichtung von Konzernunternehmen wäre besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Über ihre Funktion im Konzern und ihre Kerngeschäftsbereiche sollte Klarheit bestehen. Auf dieser Grundlage und im Einklang mit den strategischen Vorgaben des Eigentümers bzw. der Konzernspitze sollten die Geschäftsleitungen der Tochtergesellschaften ihre Unternehmensstrategien erarbeiten. (TZ 2)
- (4) Den Konzernunternehmen wären geeignete und verbindliche Mindeststandards für die interne Dokumentation und das Berichtswesen vorzugeben. (TZ 6)
- (5) Aus beauftragten Unternehmensanalysen wären in systematischer Weise Schlussfolgerungen zu ziehen. Für eine nachhaltige Entwicklung wäre neben Umsatzwachstum auch die Behebung von Struktur- und Ertragschwächen in die Wege zu leiten. (TZ 9)

- (6) Bei der Erstellung der Risikoberichte von Tochtergesellschaften wären – neben den Informationen der Geschäftsführer und Risikoverantwortlichen – auch betriebswirtschaftliche Analysen des Controllings und des Beteiligungsmanagements zu berücksichtigen. (TZ 11)
- (7) Im Energie Burgenland Konzern zu besetzende Geschäftsführerfunktionen wären gemäß Stellenbesetzungsgesetz § 2 Abs. 1 öffentlich auszuschreiben. (TZ 17)
- (8) Managerverträge wären ausschließlich im Einklang mit den Standards der Vertragsschablonenverordnung des Landes Burgenland auszugestalten. (TZ 18)
- (9) Zielvereinbarungen als Grundlage für die Zuerkennung variabler Bezugsbestandteile sollten spezifisch und überprüfbar formuliert und jährlich im Vorhinein abgeschlossen werden. Die Vereinbarungen sollten auf einen besonderen, über die normalerweise zu erwartende Leistung hinausgehenden und von der Geschäftsführung selbst weitestgehend beeinflussbaren Erfolg abstellen. (TZ 19)
- (10) Eine Bestimmung über die Rückforderung von Akontozahlungen bei der Nichterreichung der vereinbarten Ziele wäre in die Managerverträge aufzunehmen. (TZ 19)
- (11) In den Managerverträgen wären keine automatischen Wertanpassungen der Bezüge vorzusehen. Wertanpassungen wären allenfalls auf Grundlage von Beschlüssen der zuständigen Organe des Unternehmens und gemäß den Anpassungsfaktoren des Bezügebegrenzungsgesetzes vorzunehmen. (TZ 19)
- (12) Grundsätze der Auftragskalkulation wären im Rahmen konzernweit geltender Richtlinien vorzugeben. (TZ 20)
- (13) Es wäre dafür zu sorgen, dass für alle Konzerngesellschaften auf Basis der jeweiligen Unternehmensplanung Vorgaben für die Auftragskalkulation vorliegen, welche die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gewährleisten. Die Vorgaben sollten auch Entscheidungsbefugnisse und Abläufe klar regeln, insbesondere wer (Techniker, Projektleiter oder Geschäftsleitung) unter welchen Voraussetzungen (Auftragsvolumen, Auftragsart oder Abweichung von Vorgaben) die endgültige Auftragskalkulation zu verantworten hat. (TZ 20)

- 
- (14) Die Qualität von Auftrags–Nachkalkulationen wäre durch entsprechende Sorgfalt bei der Handhabung der Zeiterfassung und Korrektur allfällig aufgetretener Mängel zu gewährleisten, insbesondere durch geeignete Anleitung, aber auch durch fallweise Überprüfung im Rahmen des Internen Kontrollsystems. (TZ 23)
  
  - (15) Bei Überschreitungen der täglichen Maximalarbeitszeit wäre für die Einhaltung der Dokumentations– und Meldebestimmungen des Arbeitszeitgesetzes zu sorgen. (TZ 23)

## Anhang: Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger

Anmerkung: Im Amt befindliche Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in **Fettdruck**

### Energie Burgenland AG (Eigentümerin der PEW Technik + Service GmbH)

#### Aufsichtsrat

Ing. Mag. Hans Lukits	(15. April 2002 bis 31. Dezember 2010)
Mag. Josef Münzenrieder	(1. April 2004 bis 31. Dezember 2010)
Dipl.–Ing. Reinhard Schweifer	(1. Jänner 2011 bis 26. April 2012)
Leopold Buchmayer	(27. April 2012 bis 30. Juni 2012)
<b>Mag. Michael Gerbavits</b>	(seit 1. Jänner 2011)
<b>Dr. Alois Ecker</b>	(seit 1. Juli 2012)

### PEW Technik + Service GmbH

#### Aufsichtsrat

##### Vorsitz

Mag. Josef Kaltenbacher	(28. Juni 2002 bis 18. März 2013)
<b>Mag. Hans Peter Rucker</b>	(seit 18. März 2013)

##### Stellvertretung

Leopold Buchmayer	(7. Dezember 1987 bis 26. April 2012 und 1. Juli 2012 bis 9. September 2015)
<b>Mag. Stefan Szyszkowitz</b>	(seit 27. Oktober 2015)

#### Geschäftsführung

Ing. Rudolf Titz	(9. März 2001 bis 31. Oktober 2010)
Ing. Mag. (FH) Rainer Gruber	(1. Jänner 2010 bis 30. September 2011)
Ing. Josef Kuzmits	(1. Februar 2010 bis 30. September 2011)
Ing. Rudolf Titz	(1. Oktober 2011 bis 3. Juli 2015)
Mag. Alois Grath	(1. Mai 2013 bis 17. April 2014)
Natascha Hefler	(17. April 2014 bis 3. Juli 2015)
Mag. Florian Pilz, MSc	(3. Juli 2015 bis 22. Juni 2017 <sup>1</sup> )
Ing. Wolfgang Sched	(3. Juli 2015 bis 22. Juni 2017 <sup>1</sup> )

<sup>1</sup> interimistisch betraut: Die PEW Technik + Service GmbH wurde mit 22. Juni 2017 als übertragende Gesellschaft mit der Energie Burgenland AG als übernehmende Gesellschaft verschmolzen.



Wien, im Dezember 2017

Die Präsidentin:

Dr. Margit Kraker



**R  
—  
H**

