

Bericht des Rechnungshofes

**AIT Austrian Institute of Technology GmbH;
Follow-up-Überprüfung**

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis _____ 182

BMVITWirkungsbereich des Bundesministeriums für
Verkehr, Innovation und TechnologieAIT Austrian Institute of Technologie GmbH;
Follow-up-Überprüfung

Kurzfassung _____ 183

Prüfungsablauf und -gegenstand _____ 190

Unternehmen _____ 191

Gesellschaftsvertrag _____ 191

Strategie _____ 193

Organisation _____ 194

Wirtschaftliche Entwicklung _____ 198

Personal _____ 204

Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen _____ 211

ANHANG

Entscheidungsträger des überprüften Unternehmens _____ 213

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|---|
| AIT | AIT Austrian Institute of Technology GmbH |
| ARC | Austrian Research Centers GmbH – ARC |
| BMVIT | Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie |
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| EUR | Euro |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| Mill. | Million(en) |
| rd. | rund |
| RH | Rechnungshof |
| TZ | Textzahl(en) |
| VBÄ | Vollbeschäftigungsäquivalent(e) |
| z.B. | zum Beispiel |

Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

AIT Austrian Institute of Technologie GmbH; Follow-up-Überprüfung

Die AIT Austrian Institute of Technologie GmbH (vormals Austrian Research Centers GmbH – ARC) und das BMVIT setzten die Empfehlungen des RH, die er 2009 veröffentlicht hatte, überwiegend um. Handlungsbedarf bestand noch hinsichtlich der Umsetzung des weiteren Einsparungspotenzials sowie der Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild im Rahmen des Personalplanungskonzepts

KURZFASSUNG

Prüfungsziel

Ziel der Follow-up-Überprüfung der AIT Austrian Institute of Technologie GmbH (AIT) – ehemalige Austrian Research Centers GmbH – ARC (ARC) – war es, die Umsetzung jener Empfehlungen zu beurteilen, die der RH bei einer vorangegangenen Gebarungsüberprüfung abgegeben hatte. (TZ 1)

Gesellschaftsvertrag

In Umsetzung der Empfehlung des RH beschloss die Generalversammlung der AIT im Februar 2009 eine Neufassung des Gesellschaftsvertrags. Darin wurde die Forschungstätigkeit der Gesellschaft schwerpunktmäßig auf den Bereich der strategischen Vorlauforschung in fünf eigenständigen Geschäftsbereichen (siehe TZ 5) ausgerichtet. Weiters wurde eine inhaltliche Ausrichtung der AIT auf zentrale Infrastrukturprobleme der Zukunft und eine Anbindung an die thematisch fokussierte Industrie sowie auf Auftraggeber aus öffentlichen Institutionen angestrebt. Damit determinierten die Eigentümer die Aufgaben der Gesellschaft ausreichend. (TZ 3)

Um eine Eigentümerstruktur zu gewährleisten, die der Aufgabenstruktur der Gesellschaft bestmöglich entspricht, entwickelte die AIT unter externer Beteiligung mehrere Modelle. Dabei wurden, aufbauend auf einer definierten Zeitlinie, Konstruktionsüberlegungen zur Eigentümerstruktur und zum Governancesystem ange-

stellt. Die Gesellschafteranteile der ehemaligen Syndikatsgruppe B („alle übrigen Gesellschafter“ sowie ein Notar) übernahm zur Gänze der Verein zur Förderung von Forschung und Innovation, der die Interessen der Industrie sowie ihrer Partner wahrnahm. Hiedurch wurde die Empfehlung des RH umgesetzt. (TZ 4)

Strategie

Die AIT kam der Empfehlung des RH nach und entwickelte eine auf den detaillierten Unternehmenszweck ausgerichtete Strategie mit hohem Operationalisierungsgrad. Sie verfügte nunmehr sowohl über Strategien für fünf Departments (Energy, Foresight & Policy Development, Health & Environment, Mobility, Safety & Security) als auch über eine zusammenfassende Gesamtunternehmensstrategie. Die operative Umsetzung erfolgte durch eine mit dem BMVIT für das Jahr 2009 gültige abgeschlossene Leistungsvereinbarung. In der Folge schloss die AIT mit dem BMVIT für die Jahre 2010 bis 2013 eine weitere Leistungsvereinbarung ab. Es war geplant, bis zum Jahr 2013 einen Finanzierungsschlüssel von 40 % Basisfinanzierung Bund, 30 % Cooperative Research (geförderte Forschung), 30 % Contract Research (Auftragsforschung), bezogen auf die fünf Departments der AIT, zu erreichen. (TZ 5)

Organisation

Die AIT folgte der Empfehlung des RH, die Aufgabentrennung in Forschung und in kaufmännische Bereiche im Zuge des Organisationsentwicklungsprozesses zu überdenken und für verbesserte Zusammenarbeit zwischen Forschungs- und kaufmännischen Bereichen zu sorgen. Durch die Implementierung des Rollenbilds des Departmentcontrolling in der AIT sowie durch neu geschaffene Forschungsmanagementinstrumente (bspw. Roadmaps zur Beurteilung der Zielerreichung in verschiedenen Planungsdimensionen) gelang eine weitgehende Verschränkung zwischen der inhaltlich-strategischen und der kaufmännischen Planung. Durch das bewusst im strategischen Umfeld verankerte neu etablierte Departmentcontrolling war die Überführung der in den strategischen Bereichen gewonnenen Erkenntnisse in die kommerzielle Planung – und damit die Zusammenarbeit – deutlich verbessert. (TZ 6)

Die AIT setzte die Empfehlung des RH zur Einsparung einer Hierarchieebene um. Dies erfolgte aufgrund eines Beschlusses der Generalversammlung vom August 2008 im Wege der Neuausrichtung der AIT. (TZ 7)

Darüber hinaus erfolgte eine Reduzierung der Geschäftsfelder von ursprünglich rd. 40 auf nunmehr 21. Dadurch erfolgte der Ablauf der Managementprozesse wesentlich schneller, unmittelbarer sowie mit geringeren Kosten: Alleine durch die Einsparung eines Bereichsleiters konnten bspw. größenordnungsmäßig jährlich mindestens 205.000 EUR eingespart werden. (TZ 7)

Die AIT setzte die Empfehlung des RH bezüglich der Schaffung eines zentralen Forschungscontrollings nach einheitlichen Grundsätzen, welches das strategische und operative Controlling zusammenführt, im Wege organisatorischer Veränderungen teilweise um. Durch die standardisierte Kommunikation zwischen den Departmentcontrollern, der Geschäftsführung und den Departmentleitern besteht nunmehr die Möglichkeit, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und in die rollierende Mittelfristplanung als Korrekturgrößen aufzunehmen. Durch diese Vorgangsweise ist sowohl die Beurteilung des Forschungserfolgs als auch die Einhaltung der operativen Budgets möglich. Noch offen war die Vertiefung der Zusammenführung von strategischem und operativem Controlling. (TZ 8)

Die AIT kam der Empfehlung des RH nach Einführung einer Internen Revision nach. Sie richtete 2009 eine Interne Revision als Stabstelle der Geschäftsführung ein. Eine entsprechende Geschäftsordnung und eine Qualitätsmanagement-Richtlinie sowie jährliche Prüfungspläne regelten deren Tätigkeit. Für die Jahre 2009 und 2010 lagen bereits Tätigkeitsberichte vor. (TZ 9)

Die AIT setzte die Empfehlung des RH zur Einrichtung eines kennzahlengestützten Controllinginstruments um. In weiterer Folge ersetzte das von der AIT entwickelte kennzahlengestützte Controllinginstrument die vormals aufwendig erstellte händische Auswertung. Dies ermöglichte sowohl die Beurteilung des kommerziellen Forschungserfolgs als auch die Einhaltung der operativen Budgets. (TZ 9)

Wirtschaftliche Entwicklung

Das BMVIT setzte durch den Abschluss von Leistungsvereinbarungen mit der AIT für das Jahr 2009 und für die Periode 2010 bis 2013, in denen die Voraussetzungen für die Gewährung der Fördermittel geregelt waren, die diesbezügliche Empfehlung des RH um. Die Leistungsvereinbarungen enthielten detaillierte Regelungen über die Art und Höhe der zur Verfügung gestellten Budgets sowie über den zu erreichenden Aufteilungsschlüssel nach Forschungsarten. Weiters waren in den Leistungsvereinbarungen als Voraussetzung für die Gewährung von Förderungen Ziele und Berichtspflichten normiert. (TZ 10)

Der Empfehlung des RH betreffend die rasche Umsetzung des vorhandenen Einsparungspotenzials in Bezug auf die Gemeinkosten sowie die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung der Raum- und Flächennutzung kam die AIT teilweise nach. Sie berichtete in einer Aufsichtsratssitzung 2010 über im Jahr 2008 realisierte Einsparungen im Bereich der zentralen Verwaltung von rd. 1,8 Mill. EUR. Das Ergebnis der vom RH empfohlenen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung der Raum- und Flächennutzungen mit Stärken- und Schwächenanalysen der jeweiligen Standorte war Gegenstand der dritten Aufsichtsratssitzung 2010. Die Realisierung weiteren Einsparungspotenzials war noch nicht erreicht. (TZ 11)

Der RH hatte in seinem Vorbericht empfohlen, eine Vollkostenrechnung einzuführen, um damit die volle Ergebnisverantwortlichkeit ihrer Geschäftsbereiche herbeizuführen. Die AIT kam dieser Empfehlung nach, indem sie mit Budgetwirksamkeit von 2009 alle Gemeinkosten im Sinne der Vollkostenrechnung den Kostenträgern zurechnete. (TZ 12)

Die AIT setzte die Empfehlung des RH, eine grundsätzliche Entscheidung über Art und Umfang der Auftragsforschung herbeizuführen, um. Die Generalversammlung der AIT beschloss im August 2008 die Grundlage der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung. Dabei wurde die bereits erwähnte Aufteilung in 40 % Basisfinanzierung Bund, 30 % Cooperative Research (geförderte Forschung) und 30 % Contract Research (Auftragsforschung) beschlossen. Auch die beiden mit dem BMVIT abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen behandeln die strategische Aufteilung der Forschungstätigkeit der Gesellschaft. (TZ 13)

Die AIT folgte der Empfehlung des RH und richtete zur einheitlichen und professionellen Vermarktung der Auftragsforschungsarbeiten ein Forschungsmarketing ein. Den unterschiedlichen Kundenstrukturen trug die AIT durch differenzierte Marktbearbeitungsstrategien der einzelnen Departments Rechnung. Die Departmentstrategien waren durch ihren gleichen Aufbau unternehmensintern vergleichbar, dadurch waren einheitliche Vorgaben für ein Forschungsmarketing vorhanden. In den Departmentstrategien wurden je nach Forschungsgebiet bzw. je nach Partnern unterschiedliche Verwertungsansätze und Tätigkeitsfelder formuliert. Neben den vergleichbaren Departmentstrategien bestand eine weitere Gemeinsamkeit darin, dass aufbauend auf einer Ist-Analyse des jeweiligen Departments Schlüsselprojekte und entsprechendes Personal sowie die dazu erforderlichen strategischen Partner definiert wurden. Diese fanden im Zuge der mehrjährigen Planung Eingang in die Gesamtsteuerung des Unternehmens. Die themen- und marktbezogene Ausrichtung gewährleistete die strukturierte Vermarktung von Auftragsforschungsarbeiten. (TZ 14)

Der RH hatte in seinem Vorbericht empfohlen, durch massive ausgabenseitige Einsparungen, in erster Linie im Personalbereich, eine rasche und nachhaltige Sanierung der AIT einzuleiten. Die AIT kam dieser Empfehlung teilweise nach, indem sie den Personalstand im AIT-Konzern seit 2007 von rd. 910 VBÄ auf rd. 874 VBÄ (Ende 2011) senkte. Eine vom RH beauftragte Auswertung durch die AIT zeigte, dass die durchschnittlichen Steigerungen der Personalkosten im Zeitraum 2007 bis 2010 mit 2,2 % pro Jahr unter den bisherigen durchschnittlichen Steigerungsraten (durch Kollektivvertrag und Indexierungen) von 3,5 % pro Jahr lagen. Mit der Abflachung der Personalkostensteigerung verbunden war eine deutliche Verbesserung des Konzernergebnisses. Der Bilanzgewinn wurde 2009 mit 600.000 EUR und 2010 mit 3,9 Mill. EUR ausgewiesen. Für 2011 erwartete die Gesellschaft einen Bilanzgewinn von 6,1 Mill. EUR. Zudem tätigte die AIT zahlreiche Restrukturierungsmaßnahmen, wie z.B. die Durchführung mehrerer Ausgliederungen. Dennoch bestand noch Handlungsbedarf betreffend ausgabenseitige Einsparungen, insbesondere im Personalbereich, um die Nachhaltigkeit der Entwicklung sicherzustellen. (TZ 15)

Personal

Die AIT folgte der Empfehlung des RH betreffend die Erstellung restriktiver und zielgerichteter Personalvorgaben sowie die Setzung zentraler Steuerungsmaßnahmen teilweise. Der Personalplanungsprozess der AIT erfolgte ausgehend von der Ebene der Departments

sowohl in quantitativer und qualitativer Hinsicht bottom-up. Top-down Vorgaben des Managements im Sinne einer Gesamtunternehmenssteuerung erfolgten für den überwiegenden Teil der im Konzern eingesetzten Berufsbilder und -gruppen. Quantitative Personalplanungselemente (z.B. Personalaufwand) wurden im Zuge der regelmäßig durchgeführten Mittelfristplanung einem zentralen Monitoring unterzogen. Für die einzelnen Berufsgruppen definierte die AIT standardisierte Rollenbilder und Karrieremodelle. Ein umfassendes, schriftliches Personalplanungskonzept zur Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild wurde allerdings – wie die AIT argumentierte – wegen der für eine Forschungseinrichtung notwendigen Marktflexibilität nicht erstellt. (TZ 16)

Die Empfehlung des RH, die Dienstverträge mit Bezugs-Überzahlung gegenüber dem Kollektivvertragslohn auf deren Angemessenheit zu überprüfen und erforderlichenfalls Maßnahmen zur Senkung der Kosten zu veranlassen, setzte die AIT um. Sie beauftragte 2009 einen externen Berater zur Analyse der Gehaltsstruktur im Konzern. Der Berater kam zu dem Ergebnis, dass die Bandbreite der Gehälter marktkonform sei. Eine interne Auswertung der AIT betreffend die Gehaltsstruktur aller Konzernmitarbeiter ergab, dass die durchschnittlichen Überzahlungen seit Anfang 2008 von 18,5 % auf 16,4 % Anfang 2011 rückläufig waren. Der RH überprüfte die Einstufung der im Zeitraum Juli 2008 bis Juni 2011 neu eingetretenen 245 Mitarbeiter. Demnach waren vier Personen (1,6 %) mit mehr als 30 % gegenüber dem Kollektivvertrag eingestuft. Diese Überzahlungen machten rd. 5,7 % der Gesamtüberzahlungen dieser Gruppe aus. (TZ 17)

Die AIT setzte die Empfehlung des RH um, durch verbindliche organisatorische Vorgaben sicherzustellen, dass künftig freie Dienstverträge nicht zur Kapazitätsaufstockung abgeschlossen werden und dadurch keine unbeabsichtigten regulären Dienstverhältnisse entstehen. Durch das Qualitätsmanagement der AIT wurden in die personalspezifischen Prozessbeschreibungen Informationen und Handlungsweisen für die richtige Auswahl des geeigneten Dienstverhältnisses aufgenommen. Die Zahl der langfristig eingesetzten Dienstnehmer auf Konzernebene konnte seit Ende 2007 von 59 Personen auf nunmehr 23 Personen (Ende 2011) deutlich gesenkt werden. Verbunden mit der Senkung der Zahl freier Dienstnehmer war auch ein Absinken des Rückstellungsbedarfs von rd. 599.000 EUR Ende 2007 auf rd. 181.000 EUR Ende 2010. (TZ 18)

Das BMVIT und die AIT setzten die Empfehlung des RH zur nachvollziehbaren Dokumentation der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane durch die nunmehr in Papierform, in versperren Behältnissen, strukturiert und nachvollziehbar aufbewahrten wesentlichen Unterlagen um. (TZ 19)

Die Empfehlung des RH, mit Besserstellung verbundene Änderungen von Geschäftsführerverträgen grundsätzlich erst nach Wirksamwerden des gesamten Vertrags anzuwenden, setzte die AIT durch Definition der diesbezüglichen Vorgangsweise um. (TZ 20)

Die AIT kam der Empfehlung des RH, individuelle Gegebenheiten bei der Ausgestaltung von Dienstverträgen zu berücksichtigen, nach. Sie definierte durch das Qualitätsmanagement in den personalspezifischen Prozessbeschreibungen zahlreiche Modelle, die im Falle einer Abweichung vom Standarddienstvertrag im Anstellungsvertrag zu berücksichtigen waren. (TZ 21)

Die AIT setzte die Empfehlung des RH nach einer vorausschauenden und rechtskonformen Vertragsgestaltung dahingehend um, dass die nunmehrigen Geschäftsführerverträge auf Basis der Vertragsschablonenverordnung (bspw. Berücksichtigung einer außerordentlichen Kündigung) abgeschlossen werden. (TZ 22)

Der Empfehlung des RH zur ausnahmslosen Anwendung der Vertragsschablonenverordnung für Verträge von Geschäftsführern kamen das BMVIT bezüglich der Gestaltung der Verträge für AIT-Geschäftsführer und die AIT bezüglich der Verträge für Geschäftsführer von Beteiligungsgesellschaften nach. (TZ 23)

Kenndaten der AIT Austrian Institute of Technology GmbH (AIT)¹

| | | | | |
|---|---|-------------|-------------|-------------|
| Gesellschafter | 50,46 % Bund (vertreten durch BMVIT) 49,54 % Verein zur Förderung von Forschung und Innovation | | | |
| Unternehmensgegenstand | Durchführung von Forschungs-, Entwicklungs- und Lehraufgaben jeglicher Art sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen einschließlich der damit verbundenen wissenschaftlichen Publikation und Dokumentation für Wirtschaft, Wissenschaft und öffentliche Stellen | | | |
| Gebahrung | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| | in Mill. EUR | | | |
| Erträge | 119,5 | 120,1 | 125,0 | 119,0 |
| <i>davon Zuwendungen des Bundes</i> | <i>38,9</i> | <i>43,4</i> | <i>43,5</i> | <i>39,4</i> |
| Aufwendungen | 116,0 | 117,1 | 122,1 | 118,0 |
| <i>davon Personalkosten</i> | <i>63,7</i> | <i>65,0</i> | <i>64,1</i> | <i>63,2</i> |
| Betriebsergebnis | 3,5 | 3,0 | 2,9 | 1,1 |
| Bilanzergebnis | - 3,3 | 0,6 | 3,9 | 6,2 |
| | Anzahl | | | |
| Mitarbeiter ² | 873,8 | 866,2 | 870,1 | 834,9 |
| langfristig beschäftigte freie Dienstnehmer | 30 | 30 | 23 | 23 |

¹ vormals Austrian Research Centers GmbH – ARC

² in Vollbeschäftigungsäquivalenten (im Jahresdurchschnitt)

Quellen: Jahresabschlussberichte 2007 bis 2010; eigene Angaben der AIT

Prüfungsablauf und –gegenstand

1 Der RH überprüfte im September 2011 die Umsetzung der Empfehlungen, die er bei einer vorangegangenen Gebaarungsüberprüfung der Austrian Research Centers GmbH – ARC (ARC) (seit Juni 2009 AIT Austrian Institute of Technology GmbH (AIT)) sowie des BMVIT abgegeben hatte. Der in der Reihe Bund 2009/3 veröffentlichte Bericht wird in der Folge als Vorbericht bezeichnet.

Weiters hatte der RH zur Verstärkung der Wirkung seiner Empfehlungen deren Umsetzungsstand bei den überprüften Stellen nachgefragt. Das zwischen BMVIT und AIT abgestimmte Ergebnis dieses Nachfrageverfahrens hatte er in seinem Bericht Reihe Bund 2010/14 veröffentlicht.

Zu dem im Februar 2012 übermittelten Prüfungsergebnis gab die AIT Austrian Institute of Technology GmbH im März 2012 eine Stellungnahme ab. Das BMVIT verzichtete im März 2012 auf eine Stellung-

nahme. Der RH erstattete seine Gegenäußerung zur Stellungnahme der AIT Austrian Institute of Technology GmbH im Mai 2012.

Unternehmen

- 2 Die im Eigentum der Republik Österreich und Unternehmen der österreichischen Wirtschaft stehende damalige ARC hatte ihrem Gesellschaftsvertrag zufolge insbesondere Forschungs-, Entwicklungs- und Lehraufgaben jeglicher Art sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen einschließlich der damit verbundenen wissenschaftlichen Publikationen und Dokumentationen für Wirtschaft, Wissenschaft und öffentliche Stellen durchzuführen.

Im Juni 2009 erfolgte durch Eintragung im Firmenbuch die Umbenennung der Austrian Research Centers GmbH – ARC in die nunmehrige AIT Austrian Institute of Technology GmbH (AIT).

Gesellschaftsvertrag

Unternehmenszweck

- 3.1 Der RH hatte der ARC und dem BMVIT in seinem Vorbericht empfohlen, die Forschungsausrichtung der ARC im Gesellschaftsvertrag detaillierter festzulegen.

Nach den damaligen Feststellungen hatte eine vom BMVIT beauftragte externe Evaluierung der Gesellschaft bereits 2005 darauf hingewiesen, dass Zielpositionierung und Unternehmenszweck der Gesellschaft nicht ausreichend klar definiert waren (z.B. Durchführung von Forschungs-, Entwicklungs- und Lehraufgaben jeglicher Art sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen (siehe TZ 2 Vorbericht)). Dementsprechend wurden diese von den einzelnen Akteuren unterschiedlich wahrgenommen. Insbesondere kam die Evaluierung zu dem Ergebnis, dass Aussagen der Eigentümer hinsichtlich des Auftrags der Gesellschaft (Mission) fehlten.

Das BMVIT und die AIT hatten im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass die Beschlussfassung über die zukünftige Ausrichtung der AIT in der Generalversammlung vom 5. August 2008 erfolgt sei. Den neugefassten Gesellschaftsvertrag der AIT hätte die Generalversammlung am 9. Februar 2009 beschlossen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die Generalversammlung der AIT am 9. Februar 2009 eine Neufassung des Gesellschaftsvertrags beschlossen hatte. Darin wurde die Forschungstätigkeit der Gesellschaft schwerpunktmäßig auf den Bereich der strategischen Vorlauftforschung in fünf eigenständigen Geschäftsbereichen (siehe dazu TZ 5) ausgerich-

Gesellschaftsvertrag

tet. Weiters wurde eine inhaltliche Ausrichtung der AIT auf zentrale Infrastrukturprobleme der Zukunft und eine Anbindung an die thematisch fokussierte Industrie sowie auf Auftraggeber aus öffentlichen Institutionen angestrebt.

- 3.2** Durch die entsprechenden Änderungen im Gesellschaftsvertrag wurde die Empfehlung des RH umgesetzt. Durch die Festlegung der fünf Geschäftsbereiche determinierten die Eigentümer die Aufgaben der Gesellschaft ausreichend.

Gesellschaftsanteile

- 4.1** Der RH hatte dem BMVIT und der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, die Eigentumsverhältnisse an der ARC zu überdenken und eine Eigentümerstruktur anzustreben, die der Aufgabenstruktur der Gesellschaft bestmöglich entspricht.

Eigentümer der ARC waren die Republik Österreich (50,46 % des Stammkapitals), 38 Unternehmen der österreichischen Wirtschaft (47,69 % des Stammkapitals) und ein Notar (1,85 % des Stammkapitals). Die Protokolle der Aufsichtsratssitzungen hatten gezeigt, dass zwischen den beiden Syndikatsgruppen „Republik Österreich“ und „alle übrigen Gesellschafter“ vielfach unterschiedliche Interessen hinsichtlich der Ausrichtung der ARC bestanden hatten. Eine Evaluierung der ARC aus 2005 hatte darauf hingewiesen, dass die Gruppe „alle übrigen Gesellschafter“ vielfach keinen Nutzen in ihrer Beteiligung an der Gesellschaft gesehen hätte. Weiters wären die Interessen der Wirtschaft in die Gesamtsteuerung der ARC nicht integriert gewesen.

Im Zuge des Nachfrageverfahrens hatte das BMVIT mitgeteilt, dass eine Neustrukturierung der Syndikatsgruppe B („alle übrigen Gesellschafter“ und ein Notar) erfolgt sei. Die entsprechenden Geschäftsanteile in Höhe von insgesamt 49,54 % wären gebündelt dem Verein für Forschung und Innovation übertragen worden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT im Zuge der Neuregelung der Eigentumsverhältnisse Überlegungen zu mehreren Modellen bezüglich des Aufbaus eines AIT-Governancesystems und zur Neuordnung der Eigentümerstruktur anstellte. Diese erfolgten mit externer Begleitung unter Beachtung von Vergleichsmodellen. Dabei wurden, aufbauend auf einer definierten Zeitlinie, Konstruktionsüberlegungen zur Eigentümerstruktur und zum Governancesystem angestellt. Die Gesellschafteranteile der ehemaligen Syndikatsgruppe B („alle übrigen Gesellschafter“ und ein Notar) übernahm zur Gänze der Verein zur Förderung von Forschung und Innovation, der die Interessen der Industrie sowie

ihrer Partner wahrnahm. Die Übernahme erfolgte durch Beschluss der Generalversammlung vom 8. Oktober 2008.

- 4.2 Nach Ansicht des RH war die Übertragung der zahlreichen kleinen Geschäftsanteile auf einen gleichwertigen Geschäftspartner von Vorteil. Durch die Umsetzung der Empfehlung gelang es, die unterschiedlichen Interessen der Unternehmen der Wirtschaft bereits im Verein zu berücksichtigen.

Das BMVIT und die AIT setzten die Empfehlung des RH daher um.

Strategie

- 5.1 Der RH hatte in seinem Vorbericht der ARC empfohlen, nach Festlegung des detaillierten Unternehmenszwecks durch die Gesellschafter, eine darauf ausgerichtete Strategie mit hohem Operationalisierungsgrad auszuarbeiten.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass eine Grundpositionierung des Unternehmens durch das von allen Gremien bereits beschlossene Unternehmenskonzept fixiert sei. Dies wäre auch Teil des neugefassten Gesellschaftsvertrags. Der Aufsichtsrat hätte im Dezember 2009 eine Vierjahresstrategie und eine kaufmännische Vierjahresplanung hinsichtlich Strategie, Budget und der zu erreichenden Ziele beschlossen. Der Prozess zur Erlangung der Vierjahresprogramme und die daran gekoppelte Finanzierungsvereinbarung wären im Qualitätsmanagementsystem beschrieben.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT sowohl über einzelne Departmentstrategien (Energy, Foresight & Policy Development, Health & Environment, Mobility, Safety & Security) als auch über eine zusammenfassende Gesamtunternehmensstrategie verfügte. Diese waren aus den im neu gefassten Gesellschaftsvertrag formulierten Unternehmenszwecken (TZ 3) ableitbar.

Die operative Umsetzung der Unternehmensstrategie erfolgte durch eine im Jahr 2009 für das Jahr 2009 gültige mit dem BMVIT abgeschlossene Leistungsvereinbarung. In der Folge schloss die AIT mit dem BMVIT für die Jahre 2010 bis 2013 eine weitere Leistungsvereinbarung ab. In den Leistungsvereinbarungen waren die Voraussetzungen für die Gewährung der Basisfinanzierung durch das BMVIT sowie die zur Überprüfung der Einhaltung der jeweiligen Leistungsvereinbarung notwendigen Indikatoren enthalten. Zusätzlich war geplant, bis zum Jahr 2013 einen Finanzierungsschlüssel von 40 % Basisfinanzierung Bund, 30 % Cooperative Research (geförderte Forschung), 30 % Con-

tract Research (Auftragsforschung) – bezogen auf die fünf Departments der AIT – zu erreichen.

- 5.2 Die Empfehlung des RH wurde durch die konkretisierte und mit operativen Parametern unterlegte Strategie in Verbindung mit dem Abschluss der Leistungsvereinbarungen umgesetzt.

Organisation

Organisationsstruktur

- 6.1 Der RH hatte dem BMVIT und der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, die weitgehende Aufgabentrennung in Forschung und kaufmännische Bereiche zu überdenken und ein integriertes Forschungsmanagement zu etablieren sowie für eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Forschungs- und den kaufmännischen Bereichen des Unternehmens zu sorgen.

Bei der ARC hatten Probleme und Defizite durch Informationsbarrieren, Doppelorganisationen sowie Kompetenzstreitigkeiten bestanden. Ein wesentlicher Grund dafür war die in den Statuten bzw. in der Geschäftsordnung vorgesehene weitgehende Trennung der Zuständigkeiten der Geschäftsführer in administrative Angelegenheiten und Forschungsaufgaben gewesen. Außerdem hatten die Statuten unklare bzw. widersprüchliche Aufgabenzuweisungen enthalten.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass im Rahmen des neu gestalteten Konzernplanungs- und Konzernsteuerungsprozesses neue Berufsbilder und Rollen für Forschung und administrative Bereiche hinsichtlich Etablierung eines integrierten Forschungsmanagements definiert worden wären. Dadurch seien transparente und effiziente Abläufe gewährleistet.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT im Zuge des Organisationsentwicklungsprozesses die bestehende Aufgabentrennung in Forschung und kaufmännische Bereiche in Richtung eines integrierten Forschungsmanagements überdachte. Dieses wurde im Konzernplanungs- und Steuerungsprozess fest verankert und im Qualitätsmanagementsystem abgebildet sowie darüber laufend dem Aufsichtsrat berichtet.

Durch die Implementierung des Rollenbilds des Departmentcontrollings in der AIT sowie durch neu geschaffene Forschungsmanagementinstrumente (bspw. Roadmaps zur Beurteilung der Zielerreichung in verschiedenen Planungsdimensionen) gelang der Gesellschaft eine weitgehende Verschränkung zwischen der inhaltlich-strategischen und der kaufmännischen Planung. In das Aufgabengebiet des Departmentcon-

trollers fiel bspw. die Koordination und Organisation des Planungsablaufs im Department in strategischer und ergebnisorientierter Hinsicht. Die dazu erforderlichen betriebswirtschaftlichen Daten und Informationen wurden durch den Departmentcontroller aufbereitet.

Der Departmentcontroller unterstand dem Departmentleiter und hatte sich fachlich im Rahmen der Konzernrichtlinien und -regeln des Bereichs Finance & Controlling zu bewegen. Die Verantwortung für das Konzerncontrolling lag beim kaufmännischen Prokuristen. Durch das neu etablierte Departmentcontrolling, welches bewusst im strategischen Umfeld verankert wurde, war die Überführung der in den strategischen Bereichen gewonnenen Erkenntnisse in die kommerzielle Planung deutlich verbessert.

- 6.2** Nach Ansicht des RH gelang es, durch die Etablierung des Departmentcontrollings Informationsdefizite weitestgehend zu verhindern sowie die Zusammenarbeit zwischen den inhaltlich-strategischen und den kaufmännischen Bereichen deutlich zu verbessern.

Die beiden Empfehlungen des RH – die weitgehende Aufgabentrennung in Forschung und kaufmännische Bereiche zu überdenken und ein integriertes Forschungsmanagement zu etablieren sowie für eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Forschungs- und den kaufmännischen Bereichen des Unternehmens zu sorgen – wurden somit umgesetzt.

Aufbauorganisation

7.1 Der RH empfahl in seinem Vorbericht

- der ARC, eine Hierarchieebene einzusparen,
- dem BMVIT sowie der ARC, die Geschäftsfelder in Übereinstimmung mit der zukünftigen Strategie der ARC deutlich zu reduzieren.

Die ARC hatte sich unterhalb der Geschäftsführungsebene aus vier Geschäftsbereichen, zehn Bereichen und rd. 40 Geschäftsfeldern zusammengesetzt.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass die zukünftige Ausrichtung der AIT in der Generalversammlung vom 5. August 2008 beschlossen worden sei. Die neue Organisationsstruktur sei mit 1. Jänner 2009 in Kraft und beinhalte nur noch 21 Geschäftsfelder in fünf Departments der AIT.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die aufgrund des Beschlusses der Generalversammlung vom 5. August 2008 erfolgte Neuausrichtung der AIT die Hierarchieebene der „Bereiche“ einsparte. Darüber hinaus halbierte sich die Zahl der Geschäftsfelder von ursprünglich rd. 40 auf nunmehr 21. Dadurch erfolgte der Ablauf der Managementprozesse wesentlich schneller, unmittelbarer sowie mit geringeren Kosten: Alleine durch die Einsparung eines Bereichsleiters konnten bspw. größenordnungsmäßig jährlich mindestens 205.000 EUR eingespart werden.

7.2 Durch die Reduzierung der Geschäftsfelder von ursprünglich rd. 40 auf nunmehr 21 und die Einsparung einer Hierarchieebene wurden die beiden Empfehlungen des RH umgesetzt.

8.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, zur Schaffung eines zentralen Forschungscontrollings nach einheitlichen Grundsätzen das operative und das strategische Controlling zusammenzuführen.

Die ARC hatte über einen zentralen kaufmännischen Bereich verfügt, der auch für das operative Controlling zuständig war. Davon organisatorisch und aufgabenmäßig vollkommen getrennt war bei der ARC ein strategisches Controlling eingerichtet, das sich mit dem Erreichen der Zielsetzungen der Forschungstätigkeit befasste.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass die Strategie und das vierjährige Forschungsprogramm die Grundlage des unterjährigen Konzernplanungs- und Konzernsteuerungsprozesses dargestellt hätte. Der Output des unterjährigen Prozesses hätte sowohl die Strategie als auch das vierjährige Forschungsprogramm beeinflusst. Die unterjährige Konzernplanung und -steuerung stünde somit in Wechselwirkung zur Strategie und es wäre dadurch ein Forschungscontrolling nach einheitlichen Grundsätzen gewährleistet.

Der RH stellte nunmehr fest, dass durch den in der AIT durchgeführten Organisationsentwicklungsprozess eine Verzahnung der Planung und Steuerung sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene stattfand. Durch die standardisierte Kommunikation zwischen den Departmentcontrollern, der Geschäftsführung und den Departmentleitern (siehe TZ 6) besteht nunmehr die Möglichkeit, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen sowie in die rollierende Mittelfristplanung als Korrekturgrößen aufzunehmen. Durch diese Vorgangsweise ist sowohl die Beurteilung des Forschungserfolgs als auch die Einhaltung der operativen Budgets möglich.

- 8.2** Der RH sah durch die organisatorischen Veränderungen, wie auch unter TZ 6 festgestellt, seine Empfehlung insoweit teilweise umgesetzt, als die Verzahnung der Planung und Steuerung auf strategischer und operativer Ebene das der Empfehlung des RH zugrundeliegende Ziel der Einführung eines zentralen Forschungscontrolling unterstützte, wiewohl eine durchgängige Zusammenführung des operativen und strategischen Controlling noch nicht gegeben war. Er empfahl, die Zusammenführung von operativem und strategischem Controlling zu vertiefen.
- 8.3** *Laut Stellungnahme der AIT sei ein auf vier Zeitskalen ablaufender integrierter Prozess geschaffen worden, der einen in Bezug auf die inhaltliche wie auch finanzielle Entwicklung des Unternehmens ungeteilten Blick ermögliche. Eine weitere unternehmensweite Verknüpfung auch auf Monatsebene, die innerhalb der Profitcenter auf Projektebene ohnehin durchgeführt werde, wäre mit einem wesentlichen Mehraufwand bei geringem Zugewinn an Treffsicherheit verbunden.*
- 8.4** Der RH entgegnete, dass ein zentrales Forschungscontrolling jedenfalls unabhängig vom zugrundeliegenden Zeithorizont durchgängig sichergestellt sein sollte, weswegen er seine Empfehlung bekräftigte.
- 9.1** Der RH empfahl der ARC in seinem Vorbericht die Einführung einer Internen Revision sowie eines kennzahlengestützten Controllinginstruments.

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

Das BMVIT und die AIT hatten im Stellungnahmeverfahren mitgeteilt, dass eine Interne Revision eingerichtet worden sei. Im Zuge des Nachfrageverfahrens teilten sie mit, dass Mitte 2009 ein neu strukturiertes und integratives Management-Informationssystem („Prevero“) eingeführt worden sei, welches die Basis für neu konzipierte Review- und Monitoring-Prozesse bilden würde. Dadurch hätte sich auch das Risiko-Frühwarnsystem weiterentwickelt, mit dem eine enge Verzahnung zwischen operativen Kennzahlen und der Messbarkeit eingeleiteter Veränderungen und strategischer Maßnahmen nachhaltig abgesichert sei.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT 2009 eine Interne Revision führungsnahe als Stabstelle der Geschäftsführung eingerichtet hatte. Eine entsprechende Geschäftsordnung, eine Qualitätsmanagement-Richtlinie sowie jährliche Prüfungspläne regelten deren Tätigkeit, die sie im Auftrag der Geschäftsführung wahrnahm. Für die Jahre 2009 und 2010 lagen bereits Tätigkeitsberichte vor.

In weiterer Folge ersetzte das von der AIT entwickelte kennzahlen-gestützte Controllinginstrument (z.B. Personalberichte, Produktivitätsanwendungen, Angebotsauswertungen, Profitcenterergebnisrechnung, Ergebnis pro Geschäftsfeld und Department, Auftragsstandsanalysen) vormals aufwendig erstellte händische Auswertungen. Das Controllinginstrument basierte auf einem automationsunterstützten Management-tool mit automatischen Schnittstellen zum dahinterliegenden SAP-System der AIT. Dies ermöglichte sowohl die Beurteilung des kommerziellen Forschungserfolgs als auch die Einhaltung der operativen Budgets.

- 9.2** Durch die Einrichtung einer Internen Revision und das 2009 eingeführte kennzahlengestützte Controllinginstrument waren die Empfehlungen des RH umgesetzt.

Wirtschaftliche Entwicklung

- Ergebnisentwicklung **10.1** Der RH hatte dem BMVIT in seinem Vorbericht empfohlen, Vereinbarungen mit der ARC abzuschließen und darin die Voraussetzungen für die Gewährung der Fördermittel festzulegen.

Der gesamte Finanzierungsbedarf der ARC aus öffentlichen Quellen hatte 2007 bereits rd. 70 Mill. EUR erreicht. Das BMVIT schloss jedoch mit der ARC – ungeachtet der Höhe der Bundeszuschüsse – keine Vereinbarung über die zu erreichenden Forschungszielsetzungen ab.

Das BMVIT hatte im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass 2009 zwischen dem BMVIT und der ARC eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen worden sei, in der die Voraussetzungen für die Gewährung der Fördermittel festgelegt worden seien.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT mit dem BMVIT für das Jahr 2009 sowie für die Periode 2010 bis 2013 Leistungsvereinbarungen abschloss. Die Leistungsvereinbarungen enthielten detaillierte Regelungen über die Art und Höhe der zur Verfügung gestellten Budgets sowie über den zu erreichenden Aufteilungsschlüssel nach Forschungsarten. Weiters waren in den Leistungsvereinbarungen als Voraussetzungen für die Gewährung von Förderungen Ziele und Berichtspflichten normiert.

- 10.2** Die Empfehlung des RH wurde durch den Abschluss von Leistungsvereinbarungen mit dem BMVIT umgesetzt.

Gemeinkosten

- 11.1** Der RH empfahl der ARC in seinem Vorbericht, das vorhandene Einsparungspotenzial – laut Angabe der ARC in Höhe von 13,4 Mill. EUR – in Bezug auf die Gemeinkosten rasch umzusetzen. Außerdem sollten die gesamten Raum- und Flächennutzungen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen werden.

Im Bereich Geschäfts- und Bereichsleitung, Öffentlichkeitsarbeit und Strategie sowie für Infrastruktur waren Gemeinkosten von jährlich 11,0 Mill. EUR angefallen. Zwischen der Geschäftsführung und den Arbeitnehmervertretern der ARC war es zu erheblichen Differenzen über die Gemeinkostenreduzierung gekommen. Diese unterschiedlichen Auffassungen waren bis Herbst 2007 nicht beigelegt.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass – aufbauend auf eine unternehmensweit durchgeführte Analyse der Supportprozesse – Themenschwerpunkte zur Ablaufoptimierung identifiziert und auf Einsparungspotenziale untersucht worden wären. Über umgesetzte Maßnahmen und Ergebnisse betreffend Gemeinkostenoptimierung wäre dem Aufsichtsrat im April 2009 berichtet worden. Eine ausgearbeitete umfassende Standortanalyse wäre dem Aufsichtsrat im Juni 2010 vorgestellt worden. Auf dieser Grundlage wäre die Standortentwicklung in strategischer und wirtschaftlicher Hinsicht weiter optimiert worden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT in einer Aufsichtsratssitzung 2010 über im Jahr 2008 erzielte realisierte Einsparungen im Bereich der zentralen Verwaltung von rd. 1,8 Mill. EUR berichtete. Für das Jahr 2009 wurde die Fortsetzung der begonnenen Overhead- und Gemeinkostenoptimierungsmaßnahmen angekündigt und in der Leistungsvereinbarung 2009 mit dem BMVIT als Einzelziel vereinbart.

Weitere Einsparungen beabsichtigte die AIT, bei Standortkosten in Seibersdorf zu erzielen. Das Ergebnis der vom RH empfohlenen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung der Raum- und Flächennutzungen mit Stärken- und Schwächenanalysen der jeweiligen Standorte war Gegenstand der dritten Aufsichtsratssitzung 2010.

- 11.2** Der RH sah aufgrund der Einsparungsbemühungen in diversen Gemeinkostenbereichen und der durchgeführten Standortanalyse seine Empfehlung teilweise umgesetzt. Er anerkannte die bereits realisierten

Wirtschaftliche Entwicklung

Einsparungen, empfahl jedoch, identifiziertes weiteres Einsparungspotenzial zu realisieren.

11.3 *Laut Stellungnahme der AIT sei das von der Geschäftsführung der Vorgängerorganisation (ARC) ermittelte Einsparungspotenzial für sie nicht nachvollziehbar. Weitere Einsparungen würden 2012 durch die Fusion einer Tochtergesellschaft in die Muttergesellschaft und die darauf folgende Einführung eines elektronischen Dokumentenmanagementsystems umgesetzt werden.*

11.4 Der RH bekräftigte, dass ungeachtet der Höhe des von der Geschäftsführung der damaligen Austrian Research Centers GmbH – ARC ermittelten Einsparungspotenzials weitere Maßnahmen zur Reduktion der Gemeinkosten zu setzen wären. Dies hätte nunmehr auf Grundlage neuerlicher Analysen der Gemeinkosten zu erfolgen.

Vollkostenrechnung

12.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, eine Vollkostenrechnung einzuführen, um damit die volle Ergebnisverantwortlichkeit ihrer Geschäftsbereiche herbeizuführen.

Die Kostenrechnung der ARC war als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung mit einer tief gegliederten Kostenstellenstruktur und zahlreichen Profitcentern ausgebildet. Sie hatte jedoch kein Vollkostenergebnis auf Geschäftsbereichsebene ausgewiesen. Nach den damaligen Feststellungen waren bis 2006 rd. 3 Mill. EUR an jährlichen Verwaltungskosten unverteilt geblieben, die das jeweilige Gesamtergebnis der ARC belasteten.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, ab der Budgeterstellung für 2009 eine durchgehende Vollkostenrechnung realisiert zu haben.

Nach den nunmehrigen Feststellungen des RH wurden mit Budgetwirksamkeit von 2009 alle Gemeinkosten im Sinne der Vollkostenrechnung den Kostenträgern zugeordnet. Insbesondere wurden die zuvor nicht verteilten Gemeinkosten durch das neue Kostenrechnungs- und Stundensatzmodell in Sachgemeinkosten, Bereichsgemeinkosten und Verwaltungsgemeinkosten gegliedert. Die Voraussetzung dafür bildete eine einheitliche Projektzeiterfassung, eine Neugestaltung, Automatisierung und Vereinheitlichung des Konzernberichtswesens sowie die Implementierung automatisierter Schnittstellen.

12.2 Die Empfehlung des RH, eine Vollkostenrechnung mit Ergebnisverantwortung und Aufteilung aller Verwaltungskosten einzurichten, wurde somit umgesetzt.

Auftragsforschung

13.1 Der RH hatte dem BMVIT und der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, dass Generalversammlung und Aufsichtsrat der Gesellschaft eine grundsätzliche Entscheidung über Art und Umfang der Auftragsforschung treffen sollten.

Nach den damaligen Feststellungen hatte sich der Aufsichtsrat häufig mit dem Umfang und der Struktur der Auftragsforschung befasst, jedoch ohne konkretes Ergebnis.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, entsprechend der strategischen Ausrichtung ein Finanzierungsziel von 40 % Basisfinanzierung Bund, 30 % Cooperative Research (geförderte Forschung) und 30 % Contract Research (Auftragsforschung) geplant und von den Gremien beschlossen zu haben.

Der RH stellte nunmehr fest, dass in der Generalversammlung vom 5. August 2008 die Grundlage der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung der AIT beschlossen wurde. Dabei wurde die im Nachfrageverfahren bereits mitgeteilte Aufteilung in 40 % Basisfinanzierung Bund, 30 % Cooperative Research (geförderte Forschung) und 30 % Contract Research (Auftragsforschung z.B. im Bereich der Methoden- und Toolentwicklung für Simulationen, der molekularen Diagnostik, der nachhaltigen Gebäudekomplexe und der Bildverarbeitung) beschlossen. Auch die beiden mit dem BMVIT abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen behandeln die strategische Aufteilung der Forschungstätigkeiten der Gesellschaft.

13.2 Die Empfehlung des RH wurde durch den Gesellschafterbeschluss und die Aufnahme der strategischen Aufteilung der Forschungstätigkeiten in die zwischen AIT und BMVIT abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen umgesetzt.

14.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, ein Forschungsmarketing zur einheitlichen und professionellen Vermarktung der Auftragsforschungsarbeiten zu schaffen.

Die ARC hatte über keine detaillierten Analysen hinsichtlich der Kunden-, Projekt- und Ertragsstruktur der Auftragsforschung verfügt. Es hatte ein Key-Account-Management mit Analysen des Produkt- und

Kundenportfolios gefehlt. Jedes Geschäftsfeld hatte die Kundenakquisition und die Pflege der Kundenbeziehungen individuell betrieben, so dass keine systematische Marktbearbeitung erfolgte.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, entsprechend der strategischen Ausrichtung Verwertungsmodelle konzipiert zu haben, die zu einer möglichst effektiven Vermarktung der Forschungsergebnisse unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Marktmechanismen in den Tätigkeitsfeldern der fünf Departments führen würden. Voraussetzungen dafür wären durch Sicht- und Nutzbarmachen des vorhandenen Wissens in den Departments sowie durch Auf- und Ausbau der Kontaktpflege mit entsprechenden Verwertungspartnern geschaffen worden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass den unterschiedlichen Kundenstrukturen durch differenzierte Marktbearbeitungsstrategien der einzelnen Departments Rechnung getragen wurde. Die Departmentstrategien waren durch ihren gleichen Aufbau unternehmensintern vergleichbar und erlaubten damit einheitliche Vorgaben für ein Forschungsmarketing. Dadurch war das Fehlen eines Key-Account-Managements mit Analysen des Produkt- und Kundenportfolios (TZ 18 Vorbericht) behoben. In den Strategien wurden je nach Forschungsgebiet bzw. je nach Partnern unterschiedliche Verwertungsansätze und Tätigkeitsfelder formuliert.

Neben den vergleichbaren Departmentstrategien bestand eine weitere Gemeinsamkeit darin, dass – aufbauend auf einer Ist-Analyse des jeweiligen Departments – Schlüsselprojekte und entsprechendes Personal sowie die dazu erforderlichen strategischen Partner definiert wurden. Die Marktbearbeitungsstrategien finden nunmehr im Zuge der mehrjährigen Planung Eingang in die Gesamtstrategie und in weiterer Folge in die Gesamtsteuerung des Unternehmens. Nach Ansicht des RH gewährleistete die themen- und marktbezogene Ausrichtung die strukturierte Vermarktung von Auftragsforschungsarbeiten.

14.2 Die Empfehlung des RH wurde durch das von der AIT praktizierte Modell der Marktbearbeitung umgesetzt. Damit war sichergestellt, dass durch die themen- und marktbezogene Ausrichtung die professionelle Vermarktung der Auftragsforschungsarbeiten gewährleistet ist.

Sanierungsmaßnahmen

15.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, durch massive ausgabenseitige Einsparungen, in erster Linie im Personalbereich, ihre rasche und nachhaltige Sanierung einzuleiten.

Nach den damaligen Feststellungen waren die finanziellen Rahmenbedingungen für eine Sanierung ihrer wirtschaftlichen Situation deutlich eingeschränkt gewesen. In den Jahren 2003 bis 2007 hatte die ARC nur leicht steigende Zuschüsse des Bundes vereinnahmen können. Ferner hatte die Auftragsforschung nur geringe Überschüsse geliefert, die kurz- und mittelfristig nicht erhöht werden konnten. Die Möglichkeiten von Einsparungen auf der Investitionsseite waren aufgrund eines schon vorhandenen Investitionsrückstaus von mindestens 10 Mill. EUR bis 15 Mill. EUR weitgehend ausgereizt gewesen. Weiters war die Reduktion bzw. der Wegfall von Fördermitteln in den kommenden Jahren absehbar gewesen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass neben einer strategischen Positionierung und einer neuen organisatorischen Aufstellung auch die entsprechenden Sanierungsmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt worden waren. Dies hätte sich auch bei der Entwicklung der AIT-Konzernergebnisse, die sich von einem Bilanzverlust von 7,85 Mill. EUR für 2007 auf einen Bilanzgewinn von 560.000 EUR für 2009 verbesserten, gezeigt.

Der RH stellte nunmehr fest, dass der Personalstand im AIT-Konzern seit 2007 von rd. 909,6 VBÄ auf rd. 874,1 VBÄ (Ende 2011) sank. Eine vom RH beauftragte Auswertung durch die AIT zeigte, dass die durchschnittlichen Steigerungen der Personalkosten im Zeitraum 2007 bis 2010 mit 2,2 % pro Jahr unter den bisherigen durchschnittlichen Steigerungsraten (durch Kollektivvertrag und Indexierungen) von 3,5 % pro Jahr lagen.

Mit der Abflachung der Personalkostensteigerung verbunden war eine deutliche Verbesserung des Konzernergebnisses. Der Bilanzgewinn wurde 2009 mit 600.000 EUR und 2010 mit 3,9 Mill. EUR ausgewiesen. Für 2011 erwartete die Gesellschaft einen Bilanzgewinn von 6,1 Mill. EUR. Zudem tätigte die AIT zahlreiche Restrukturierungsmaßnahmen, wie z.B. der Durchführung mehrerer Ausgliederungen (Ausgliederung der Research Studios, der ECHEM Kompetenzzentrum GmbH sowie weiterer Unternehmensgruppen der AIT). Diese Maßnahmen bewirkten bei der AIT eine von ihr bezifferte jährliche konzernweite Personalkosteneinsparung von rd. 6,94 Mill. EUR.

- 15.2** Der Empfehlung des RH wurde durch die Reduktion des Personalstands seit 2007 (damals rd. 909,6 VBÄ im Jahresdurchschnitt) zwar als Schritt in die richtige Richtung Rechnung getragen, dennoch wäre weiterhin Augenmerk auf ausgabenseitige Einsparungen, insbesondere im Personalbereich, zu legen, um die Nachhaltigkeit der Entwicklung sicherzustellen.

Wirtschaftliche Entwicklung

- 15.3** *Laut Stellungnahme der AIT seien bezüglich der Mengengerüste im Personalbereich keine weiteren Einsparungen zu erwarten, weil die AIT von ihrem Eigentümer einen Wachstumsauftrag erhalten habe; dieser könne naturgemäß nur über ein Wachstum auch im Personalbereich verwirklicht werden.*
- 15.4** Der RH vertrat die Ansicht, dass der Wachstumsauftrag durch die Eigentümer auch unter Ausnutzung vorhandener Kosteneinsparungs- und Synergiepotenziale erfüllt werden könne. Er verblieb bei seiner Empfehlung, auf vorhandenes ausgabenseitiges Einsparungspotenzial, insbesondere im Personalbereich, Augenmerk zu legen.

Personal

Entwicklung des Personalstands

- 16.1** Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, in Abstimmung mit der künftigen strategischen Ausrichtung restriktivere und zielgerichtete Personalvorgaben zu erstellen und zentrale Steuerungsmaßnahmen zu setzen.

Nach den damaligen Feststellungen war die Finanzierung des – infolge der 2004 gestarteten Technologieoffensive gestiegenen – Personalstands nach Projektende nicht dauerhaft gewährleistet gewesen. Personalentscheidungen waren dezentral auf Ebene der Bereiche getroffen worden.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass es entsprechend dem neu gestalteten Konzernplanungs- und Steuerungsprozess auch zu einer Neufestlegung der Personalprozesse, wie Personalanforderung, Personalsuche, Personaleinstellung, Vertragsänderungen u.Ä., gekommen sei. Die Einhaltung dieser Vorgaben wäre strikt einem Monitoring unterzogen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass in der AIT der Personalplanungsprozess ausgehend von der Ebene der Departments sowohl in quantitativer und qualitativer Hinsicht bottom-up erfolgte. Top-down-Vorgaben des Managements im Sinne einer Gesamtunternehmenssteuerung erfolgten für den überwiegenden Teil der im Konzern eingesetzten Berufsbilder und -gruppen. Quantitative Personalplanungselemente (z.B. Personalaufwand) wurden im Zuge der regelmäßig durchgeführten Mittelfristplanung einem zentralen Monitoring unterzogen.

Für die einzelnen Berufsgruppen definierte die AIT standardisierte Rollenbilder und Karrieremodelle. Ein umfassendes, schriftliches Personalplanungskonzept zur Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild

wurde – wie die AIT argumentierte – wegen der für eine Forschungseinrichtung notwendigen Marktflexibilität nicht erstellt.

16.2 Die Empfehlung des RH wurde durch die Implementierung eines mit quantitativen und qualitativen Elementen versehenen Personalplanungsprozesses teilweise umgesetzt; noch offen waren die quantifizierten Zielvorgaben pro Rollenbild. Der RH empfahl daher der AIT eine Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild im Rahmen ihres Personalplanungskonzepts.

16.3 *Laut Stellungnahme der AIT erfolge das Personalmanagement der AIT sehr stark über Themenmanagement. Diese Themen hätten eine begrenzte Lebensdauer, die sich stark an der Entwicklungsdynamik im entsprechenden Forschungsgebiet orientiere. Bei neu aufgegriffenen Themen würde typischerweise eine andere Personalqualifikation benötigt als in Forschungsbereichen mit Industriebezug.*

16.4 Der RH wies darauf hin, dass auch in sich dynamisch entwickelnden Themenbereichen Mindestkriterien in beruflichen Rollenbildern definiert werden können. Bei Änderungen der forschungs- und berufsspezifischen Umwelt wären die entsprechenden Bestandteile der Rollenbildbeschreibungen den sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen.

Personalkosten

17.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, die Dienstverträge mit Bezugs-Überzahlungen gegenüber dem Kollektivvertragslohn auf deren Angemessenheit zu überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Senkung der Kosten zu veranlassen.

Nach den damaligen Feststellungen waren – auf Basis November 2007 – rd. 19,1 % der Mitarbeiter über dem Kollektivvertrag für die außeruniversitäre Forschung bezahlt worden. Bei 221 Beschäftigten hatten die Bezüge mehr als 30 % über dem jeweiligen Kollektivvertragslohn gelegen. Dies hatte rd. 60 % der Gesamtüberzahlung ausgemacht.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass in der Aufsichtsratssitzung vom 18. September 2009 über die Ergebnisse einer Gehaltsanalyse berichtet worden sei. Die Überzahlung gegenüber dem Kollektivvertrag wäre innerhalb der rechtlichen Möglichkeiten und Sachverhalte auf Einzelbasis erfolgt.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT aufgrund der Empfehlung des RH im Jahr 2009 einen externen Berater zur Analyse der Gehaltsstrukturen im Konzern beauftragt hatte. In der dritten Aufsichtsratssit-

zung 2009 wurden die Ergebnisse präsentiert, wonach die Bandbreite der Gehälter marktkonform wäre. Eine interne Auswertung der AIT bezüglich der Gehaltsstruktur aller Konzernmitarbeiter ergab, dass die durchschnittlichen Überzahlungen seit Anfang 2008 rückläufig waren: von 18,5 % Anfang 2008 auf 16,4 % Anfang 2011. Der RH untersuchte die Einstufung der im Zeitraum Juli 2008 bis Juni 2011 neu eingetretenen 245 Mitarbeiter. Demnach waren vier Personen (1,6 %) mit mehr als 30 % gegenüber dem Kollektivvertrag eingestuft. Diese Überzahlungen machten rd. 5,7 % der Gesamtüberzahlungen dieser Gruppe aus.

- 17.2** Der RH sah aufgrund seiner im Zuge der gegenständlichen Gebarungsüberprüfung durchgeführten Auswertung sowie der Auswertung der AIT eine Reduktion der Überzahlungen. Die Empfehlung wurde somit zwar umgesetzt, doch verwies der RH auf seine Empfehlung in TZ 15.

Freie Dienstnehmer

- 18.1** Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, durch verbindliche organisatorische Vorgaben sicherzustellen, dass künftig freie Dienstverträge nicht zur Kapazitätsaufstockung abgeschlossen werden und keine unbeabsichtigten regulären Dienstverhältnisse entstehen.

Die ARC hatte laufend auch freie Dienstnehmer beschäftigt. Sie nutzte dieses Instrument zur dauerhaften Erhöhung der Personalressourcen und bewirkte damit einen verdeckten laufenden Personalaufwand. Die rechtliche Problematik längerfristiger und wiederholter Beauftragungen freier Dienstnehmer sowie die damit verbundenen finanziellen Risikopotenziale hatte die ARC erst aufgrund der Geltendmachung von Ansprüchen eines Betroffenen erkannt.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, durch Neuregelung der Personalprozesse (Projektbezug und Vermeidung von Kettenverträgen) die organisatorischen Vorgaben gesetzeskonform zu erfüllen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass durch das Qualitätsmanagement der AIT in die personalspezifischen Prozessbeschreibungen Informationen und Handlungsanweisungen für die richtige Auswahl des geeigneten Dienstverhältnisses aufgenommen wurden. So wurden darin Abgrenzungskriterien zwischen Dienstvertrag, freiem Dienstvertrag und Werkvertrag definiert.

Weiters reduzierte die AIT die Anzahl der langfristig eingesetzten freien Dienstnehmer¹, um die Problematik längerfristiger und wiederhol-

¹ Dienstnehmer, welche zum Stichtag länger als ein Jahr im Konzern tätig waren

ter Beauftragungen freier Dienstnehmer weitgehend zu entschärfen. Beispielsweise konnte die Zahl langfristig eingesetzter freier Dienstnehmer auf Konzernebene seit Ende 2007 von 59 Personen auf nunmehr 23 Personen (Ende 2011) deutlich gesenkt werden. Verbunden mit der Senkung der Zahl freier Dienstnehmer war auch ein Absinken des Rückstellungsbedarfs von rd. 599.000 EUR Ende 2007 auf rd. 181.000 EUR Ende 2010.

- 18.2** Die Empfehlung des RH wurde durch die Erlassung entsprechender organisatorischer Regelungen und eine Reduktion der langfristig eingesetzten Dienstnehmer umgesetzt.

Auswahl der
Geschäftsführer

- 19.1** Der RH hatte der ARC und dem BMVIT in seinem Vorbericht empfohlen, zur nachvollziehbaren Dokumentation der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane die wesentlichen Unterlagen strukturiert aufzubewahren.

Nach den damaligen Feststellungen hatten sowohl das BMVIT als auch die ARC Unterlagen zur Auswahl und Bestellung der Geschäftsführer der ARC und ihrer Tochterunternehmen nur bruchstückhaft zur Verfügung stellen können.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass für die Zukunft eine strukturierte Archivierung der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane bei AIT-Tochtergesellschaften gewährleistet wäre. Das BMVIT teilte im Zuge des Nachfrageverfahrens mit, dass – soweit es bei den Auswahlentscheidungen eingebunden sei – die wesentlichen Unterlagen zur nachvollziehbaren Dokumentation der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane strukturiert aufbewahrt würden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass zwischenzeitlich sowohl das BMVIT als auch die AIT die Unterlagen zur Dokumentation (z.B. Ausschreibung, Bewerbungen, Beurteilung) der Auswahlentscheidungen für die seit der früheren Gebarungsüberprüfung bestellten Leitungsorgane in Papierform, in versperbaren Behältnissen, strukturiert und nachvollziehbar aufbewahrten.

- 19.2** Die Empfehlung des RH wurde somit umgesetzt.

Personal

Änderung eines Geschäftsführervertrags

20.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, mit Besserstellungen verbundene Vertragsänderungen grundsätzlich erst nach Wirksamwerden des gesamten Vertrags anzuwenden.

Die ARC hatte für einen Geschäftsführer günstige Bezugsregelungen angewendet, obwohl die zugrundeliegende Änderung des Geschäftsführervertrags nicht rechtsgültig geworden war.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens zugesagt, mit Besserstellungen verbundene Vertragsänderungen erst nach dem Wirksamwerden des gesamten Vertrags anwenden zu wollen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass diesbezügliche Vorgangsweisen definiert wurden. Die Einhaltung dieser Bestimmungen war durch den RH nicht überprüfbar, weil im Zeitraum 2008 bis Mitte 2011 keine vom Vertragsinhalt abweichenden Besserstellungen gewährt wurden.

20.2 Die Empfehlung des RH wurde durch Änderung der Vorgaben umgesetzt, wenngleich noch kein Anwendungsfall eingetreten war.

Neugestaltung und Auflösung eines Dienstverhältnisses

21.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, individuelle Gegebenheiten künftig bei der Ausgestaltung von Dienstverträgen zu berücksichtigen.

Die ARC hatte bei der vertraglichen Neugestaltung des Dienstverhältnisses eines ehemaligen Geschäftsführers eines Tochterunternehmens dessen Ambitionen nicht berücksichtigt, obwohl sie zumindest einem Geschäftsführer der ARC bekannt gewesen waren. Weiters war in diesem Vertrag die Möglichkeit der Kündigung durch den Dienstgeber erheblich eingeschränkt gewesen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens zugesagt, in Hinkunft bei der Ausgestaltung von Dienstverträgen individuelle Gegebenheiten zu berücksichtigen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT durch das Qualitätsmanagement in den personalspezifischen Prozessbeschreibungen zahlreiche Modelle definierte, die im Falle einer Abweichung vom Standarddienstvertrag im Anstellungsvertrag zu berücksichtigen waren. Gemäß dieser Regelungen waren individuelle Abweichungen an die Bewilligung der Geschäftsführung (bspw. die Genehmigung von anderen Tätigkeiten) bzw. des Aufsichtsrats gebunden.

Auflösung eines Geschäftsführervertrags

21.2 Die Empfehlung des RH wurde insofern umgesetzt, als in den Prozessbeschreibungen zur Gestaltung der Dienstverträge Vorgaben zur Berücksichtigung individueller Gegebenheiten definiert sind.

22.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, durch vorausschauende und rechtskonforme Vertragsgestaltung die Kosten einer allfälligen vorzeitigen Vertragsauflösung möglichst niedrig zu halten.

Die ARC hatte im Zusammenhang mit der Fusionierung mit einer Tochtergesellschaft den Vertrag des Geschäftsführers der Tochtergesellschaft bei gleichzeitiger Dienstfreistellung aufgelöst, ohne diesen für die Restlaufzeit des Vertrags im Konzern einzusetzen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens zugesagt, durch vorausschauende Vertragsgestaltung die Kosten allfälliger vorzeitiger Vertragsauflösungen möglichst niedrig zu halten.

Der RH stellte nunmehr fest, dass mit einem im Jahr 2010 ausgeschiedenen Geschäftsführer letztlich trotz dessen Klagseinbringung über eine Zahlung von insgesamt rd. 164.000 EUR ein außergerichtlicher Vergleich über eine Zahlung von 50.000 EUR erreicht werden konnte. Dadurch gelang es der AIT, die Kosten der Vertragsauflösung möglichst niedrig zu halten.

22.2 Der RH stellte fest, dass die nunmehrigen Geschäftsführerverträge, wie in TZ 23 dargestellt, entsprechend der Vertragsschablonenverordnung abgeschlossen wurden und somit die Basis für eine vorausschauende und rechtskonforme Vertragsgestaltung gegeben war (außerordentliche Möglichkeit zur Kündigung vor Vertragsablauf unter Einhaltung einer sechsmonatigen Kündigungsfrist). Die Empfehlung des RH wurde hierdurch umgesetzt.

Geschäftsführerverträge

23.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, die Verträge von Geschäftsführern ausnahmslos entsprechend der Vertragsschablonenverordnung zu gestalten.

Nach den damaligen Feststellungen hatten Vertragselemente in den Werk- bzw. freien Dienstverträgen der Geschäftsführer nicht den Vorgaben der Vertragsschablonenverordnung entsprochen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass eine Genehmigungspflicht der entsprechenden Gremien für die von der AIT abgeschlossenen Geschäftsführerverträge hinsichtlich

Beteiligungsunternehmen bestünde. Bei der Bestellung von Leitungsorganen würde der geltenden Vertragsschablonenverordnung Rechnung getragen werden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass zur Vertragsgestaltung die Vertragsschablonenverordnung sowohl bei den Geschäftsführerverträgen für Beteiligungsunternehmen der AIT als auch bei den Geschäftsführerverträgen der AIT angewandt wurde (siehe TZ 22).

- 23.2** Die Empfehlung des RH wurde durch die der Vertragsschablonenverordnung entsprechende Vertragsgestaltung umgesetzt.

Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

24 Der RH stellte fest, dass das BMVIT und die Austrian Research Centers GmbH – ARC von 23 an sie gerichteten Empfehlungen 19 Empfehlungen umsetzten; vier Empfehlungen wurden teilweise verwirklicht.

Der RH hob folgende Empfehlungen an die AIT Austrian Institute of Technology GmbH hervor:

(1) Die Zusammenführung von operativem und strategischem Controlling wäre zu vertiefen. (TZ 8)

(2) Ungeachtet der Höhe des von der Geschäftsführung der damaligen Austrian Research Centers GmbH – ARC ermittelten Einsparungspotenzials wären auf Grundlage neuerlicher Analysen der Gemeinkosten weitere Maßnahmen zur Reduktion der Gemeinkosten zu setzen. (TZ 11)

(3) Auf ausgabenseitige Einsparungen, insbesondere im Personalbereich, wäre weiterhin Augenmerk zu legen. (TZ 15, 17)

(4) Es sollte eine Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild im Rahmen des Personalplanungskonzepts der AIT Austrian Institute of Technology GmbH – unter Bedachtnahme auf sich wandelnde Rahmenbedingungen – erfolgen. (TZ 16)

ANHANG

Entscheidungsträger des überprüften Unternehmens

Anmerkung:
im Amt befindliche Entscheidungsträger in **Blaudruck**

AIT Austrian Institute of Technology GmbH (AIT)¹**Aufsichtsrat**

Vorsitzender [Dkfm. Dr. Hannes ANDROSCH](#)
(seit 16. Mai 2007)

Stellvertreter des
Vorsitzenden [Mag. Robert BÖHM](#)
(16. Mai 2007 bis 29. April 2009)

[Dr. August RESCHREITER](#)
(29. April 2009 bis 8. Mai 2012)

[Dr. Gerhard RIEMER](#)
(seit 25. Juli 2008)

[Mag. Marie KUBITSCHKE](#)
(seit 8. Mai 2012)

Geschäftsführung

[Dipl.-Ing. Erich GORNIK](#)
(1. April 2003 bis 31. März 2008)

[Dipl.-Ing. Dr. Hans RINNHOFFER](#)
(1. Oktober 2006 bis 30. April 2008)

[Dipl.-Ing. Anton PLIMON](#)
(seit 2. Juli 2008)²

[Dr. Wolfgang KNOLL](#)
(seit 1. Juli 2008)²

¹ vormals „Austrian Research Center GmbH – ARC“

² interimistisch seit 1. April 2008