

# **Bericht des Rechnungshofes**

**Münze Österreich Aktiengesellschaft;  
Follow-up-Überprüfung**



## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis \_\_\_\_\_ 381

Wirkungsbereich des Bundesministeriums für  
FinanzenMünze Österreich Aktiengesellschaft;  
Follow-up-Überprüfung

KURZFASSUNG \_\_\_\_\_ 384

Prüfungsablauf und –gegenstand \_\_\_\_\_ 393

Strategie \_\_\_\_\_ 394

Unternehmensstrategie \_\_\_\_\_ 394

Zielsystem \_\_\_\_\_ 395

Risikomanagement \_\_\_\_\_ 396

Risikoidentifikation und Risikobewertung \_\_\_\_\_ 396

Risikoaggregation und Risikobewältigung \_\_\_\_\_ 397

Risikoüberwachung \_\_\_\_\_ 398

Risikoberichtswesen \_\_\_\_\_ 401

Organisation \_\_\_\_\_ 403

Vorstand _____	403
Vorstandsverträge _____	403
Interne Revision _____	406
Personal-Sonderverträge _____	407
Wirtschaftliche Entwicklung _____	407
Strategische Geschäftsfelder _____	407
Veranlagung _____	418
Beteiligungsmanagement _____	421
Beteiligungsstrategie _____	421
Beteiligungscontrolling _____	422
Provisionsgeschäfte _____	426
Dokumentation _____	426
Leistungsgegenstand _____	427
Schlussempfehlungen _____	436
<b>ANHANG</b> Entscheidungsträger des überprüften Unternehmens _____	441

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
B2C bzw.	Business-to-Consumer beziehungsweise
ca.	cirka
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
inkl.	inklusive
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
Mio.	Million(en)
Münze	Münze Österreich Aktiengesellschaft
OeNB	Oesterreichische Nationalbank
ÖIAG	Österreichische Industrieholding Aktiengesellschaft
rd.	rund
RH	Rechnungshof
SGF	strategisches Geschäftsfeld
TZ	Textzahl(en)
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel



## Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen

### Münze Österreich Aktiengesellschaft; Follow-up-Überprüfung

Die Münze Österreich Aktiengesellschaft und die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) setzten den überwiegenden Teil der Empfehlungen des RH, die er im Jahr 2013 zur Gebarungüberprüfung „Münze Österreich Aktiengesellschaft“ (Reihe Bund 2013/10) veröffentlicht hatte, um.

Die Münze Österreich Aktiengesellschaft verbesserte das Projekt- und Terminmanagement des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, überprüfte Risikoeinstufungen des Risikomanagements, nahm erforderliche Umgliederungen vor und verbesserte die Risikoberichterstattung. Weiters steigerte die Münze Österreich Aktiengesellschaft die Aussagekraft ihrer Beteiligungsberichte, erstellte plausible Zielvorgaben für die Geschäftsführer ihrer Tochtergesellschaft und sah geeignete Regelungen zur Korruptionsprävention für Provisionsgeschäfte vor.

Eine Festlegung von Risikobewältigungsstrategien für Nebenrisiken sowie deren Einbindung in die Prozessorganisation war noch nicht vollständig abgeschlossen. Inwieweit die von der Münze Österreich Aktiengesellschaft geplanten und zum Teil bereits ergriffenen Maßnahmen ausreichen werden, um bei allen strategischen Geschäftsfeldern einen positiven Deckungsbeitrag nach Vollkosten zu erreichen, war noch nicht abschätzbar.

Die Änderungen des Scheidemünzengesetzes sahen Ausnahmebestimmungen zu den allgemeinen Rechnungslegungsvorschriften (Begrenzung von Gewinnrücklagen und Rückstellungsverbote) vor; ergebniswirksame Erträge der Münze daraus waren an die OeNB und in weiterer Folge an den Bund abzuführen. Die Begrenzung der bilanziellen Vorsorgen könnte im Falle der Risikoverwirklichung diese budgetären Einmaleffekte umkehren.

## KURZFASSUNG

### Prüfungsziel

Ziel der Follow-up-Überprüfung der Münze Österreich Aktiengesellschaft (Münze) war es, die Umsetzung von ausgewählten Empfehlungen zu beurteilen, die der RH bei einer vorangegangenen Gebärungsüberprüfung (Reihe Bund 2013/10) abgegeben hatte. (TZ 1)

### Strategie

Unternehmensstrategie

Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, dem Aufsichtsrat über Strategiepapiere in schriftlicher Form zu berichten und seine diesbezügliche Zustimmung einzuholen, indem der Vorstand die Strategie dem Aufsichtsrat im März 2015 vorlegte und letzterer diese beschloss. (TZ 2)

#### Zielsystem

Die Empfehlung des RH, das Projekt- und Terminmanagement des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses straffer zu führen, setzte die Münze um. Mittels IT-Unterstützung senkte sie den Anteil jener Prozessverbesserungsvorschläge, deren Umsetzung mehr als drei Monate überfällig war, von 70 % im Oktober 2014 auf 22 % im Juni 2015. Im selben Zeitraum stieg der Anteil der termintreuen Projekte von 12 % auf 53 % an. (TZ 3)

### Risikomanagement

Risikoidentifikation und Risikobewertung

Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, sowohl für die Hauptrisiken als auch für die Nebenrisiken die Risikoeinstufungen zu überprüfen und gegebenenfalls Umkategorisierungen vorzunehmen, indem sie einen jährlichen Risikobericht erstellte und unter Einbindung der Risikoverantwortlichen Maßnahmen zur Begrenzung sowie Minderung der Risiken erarbeitete. (TZ 4)

Die Empfehlung des RH, die Einbindung von Nebenrisiken in die Prozessorganisation zügig voranzutreiben, um den Vorgaben international anerkannter Normen besser zu entsprechen, setzte die Münze teilweise um, weil eine gesamthafte Erfassung aller Nebenrisiken noch nicht abgeschlossen war. (TZ 5)

### Risikoaggregation und Risikobewältigung

Die Münze setzte die Empfehlung des RH, Risikobewältigungsstrategien auch für Nebenrisiken festzulegen, teilweise um, indem sie im Rahmen einer laufenden Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse ausgehend von der Prozess- und Betriebsebene potenzielle Risiken identifizierte, nach ihrer Priorität reihete und Maßnahmen zu deren Risikominderung und -begrenzung festlegte. Eine gesamthafte Erfassung aller Nebenrisiken war noch nicht abgeschlossen. (TZ 6)

### Risikoüberwachung

Die Münze stufte das Nebenrisiko „falsche Anlagestrategie“ im Jahr 2012 unter die Top-Risiken. Sie setzte somit die Empfehlung des RH um. (TZ 7)

Die Empfehlung des RH, die potenziellen finanziellen Auswirkungen des Beteiligungsrisikos als „hoch“ einzustufen, setzte die Münze nicht um, weil insbesondere die Geschäftsentwicklung der Finanzbeteiligung aufgrund allenfalls erforderlicher Abwertungen negative Auswirkungen von mehr als 500.000 EUR auf das jährliche Geschäftsergebnis der Münze haben kann. Die Münze nahm zwar im November 2013 eine Änderung der Bewertung des Beteiligungsrisikos aufgrund von Planabweichungen eines Beteiligungsunternehmens vor, die Einstufung verblieb jedoch im mittleren Bereich der Top-Risiken. (TZ 8)

Die Münze erstellte einen schriftlichen Verhaltenskodex, sah Kontrollen durch den Compliance-Officer vor und bezog allfällige Verstöße gegen den Verhaltenskodex in das Interne Kontrollsystem mit ein. Sie setzte damit die Empfehlung des RH um. (TZ 9)

### Risikoberichtswesen

Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die Risikoberichterstattung an den Vorstand in die vierteljährlichen Managementreportings aufzunehmen, teilweise um, indem die vierteljährlich extern erstellten Risikocontrollingberichte vom Vorstand behandelt wurden und dieser eine inhaltliche Information an den Aufsichtsrat gab. Eine vierteljährliche Berichterstattung in den quartalsmäßig stattfindenden Management Reviews unterblieb, weil die Münze die Risikoidentifikation und -bewertung einmal jährlich (zur Jah-

resmitte) vornahm. Der RH konnte im überprüften Zeitraum keine wesentlichen Änderungen der Hauptrisiken feststellen. (TZ 10)

Die Empfehlung des RH, hinsichtlich der Hauptrisiken eine durchgängige, strukturierte und umfassende Berichterstattung an den Aufsichtsrat und die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) einzuführen, setzte die Münze um, indem sie an den Aufsichtsrat der Münze und den Unterausschuss des Generalrats der OeNB über die Entwicklung der Haupt- und Nebenrisiken und Maßnahmen des Risikomanagements umfassend Bericht erstattete. (TZ 11)

#### Organisation

Die Münze setzte die Empfehlung des RH, eine Übereinstimmung der in der Funktionsmatrix und im Organigramm angeführten Funktionen herzustellen, um, indem sie die im Vorbericht festgestellten Unterschiede zwischen Organigramm (mangelnde Erkennbarkeit der in zweiter Ebene dargestellten Aufgabengebiete als Abteilungen oder als Bereiche) und Funktionsmatrix beseitigte. (TZ 12)

#### Vorstand

##### Vorstandsverträge

Die OeNB setzte die Empfehlung des RH, die Auszahlung von Remunerationen und Prämien an Mitglieder des Vorstands an die Erreichung von im Vorhinein vereinbarten Zielen zu knüpfen sowie im Sinne der Nachhaltigkeit auch langfristige Ziele zu definieren und eine Gewichtung der Ziele vorzunehmen, um. Zwar kam die Zielvereinbarung 2014 erst mit Zustimmung des Personalausschusses des Aufsichtsrats der Münze im Juni 2014 zustande, der Abschluss jener für 2015 erfolgte jedoch bereits im Dezember 2014. Die in den Vereinbarungen enthaltenen Ziele sahen sowohl auf Finanz- als auch auf Prozessebene mehrjährige Aspekte vor. Eine Gewichtung hinsichtlich einzelner und gesamthafter Zielerreichung lag vor. (TZ 13)

Neben der vom RH empfohlenen Dokumentation enthielt der Bundes-Public Corporate Governance Kodex-Bericht der Münze Angaben zu Vergütungen der Geschäftsführung und der Mitglieder des Überwachungsorgans. Die OeNB setzte somit die Empfehlung des RH um, Zielvereinbarungen bei der Gewährung von Remunerationen und Prämien an Vorstandsmitglieder als auch die Bewertung der Zielerreichung schriftlich zu dokumentieren und die Vergütungen aus Transparenzgründen in einem Corporate Governance Bericht offenzulegen. (TZ 14)

### Interne Revision

Die Interne Revision der Münze erstattete dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats jährlich Bericht und überwachte die Umsetzung der Empfehlungen und damit auch des Verbesserungspotenzials. Der termingerechte Umsetzungsgrad lag im Dezember 2014 bei rd. 68 %; innerhalb der festgesetzten Umsetzungsfrist lagen weitere rd. 18 % der noch offenen Empfehlungen. Die Münze setzte somit die Empfehlung des RH um, die Ergebnisse der Prüfungen der Internen Revision dem Aufsichtsrat zur Kenntnis zu bringen und dabei gewonnenes Verbesserungspotenzial zu realisieren. (TZ 15)

### Personal

Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, die Auszahlung der Prämien entsprechend den Regelungen in den Sonderverträgen vom Grad der Erreichung der im Vorhinein vereinbarten gewichteten Ziele abhängig zu machen und dies schriftlich zu dokumentieren. (TZ 16)

## Wirtschaftliche Entwicklung

### Strategische Geschäftsfelder

Die von der Münze geplanten und zum Teil bereits ergriffenen Maßnahmen schienen grundsätzlich geeignet, die Deckungsbeiträge zu verbessern. Die tatsächliche Auswirkung dieser Maßnahmen auf die Deckungsbeiträge war aber noch nicht ersichtlich und daher nicht messbar. Die Münze setzte daher die Empfehlung des RH, Maßnahmen zur Verbesserung der Deckungsbeiträge zu setzen und gegebenenfalls auch die Fortführung einiger strategischer Geschäftsfelder zu hinterfragen, teilweise um. (TZ 17)

Die Münze hinterfragte auch die Fortführung einiger strategischer Geschäftsfelder. Aufgrund der positiven Deckungsbeiträge nach Herstellkosten bei fünf der sechs strategischen Geschäftsfelder sowie der Erwartung einer schlechteren Auslastung der Produktionsanlagen und höherer Stückkosten bei den verbleibenden Produkten im Fall der Einstellung von strategischen Geschäftsfeldern traf die Münze die Entscheidung, alle strategischen Geschäftsfelder fortzuführen. (TZ 17)

Wie bereits in seinem Vorbericht (TZ 26) festgestellt, sind unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig die Vollkosten zu beachten. Die strategischen Geschäftsfelder 4, 5 und 6 wiesen negative Deckungsbeiträge nach Vollkosten auf. Inwieweit die von der Münze geplanten und zum Teil bereits ergriffenen Maßnahmen ausreichen werden, um bei allen strategischen Geschäftsfeldern einen positiven Deckungsbeitrag nach Vollkosten zu erreichen, war zur Zeit der Follow-up-Überprüfung nicht abschätzbar. (TZ 17)

Die Münze setzte die Empfehlung des RH, einen Stresstest über ihre Überlebensfähigkeit bei einem wesentlichen Rückgang der Nachfrage nach Euro-Umlaufmünzen und einer durchschnittlichen Geschäftsentwicklung in den anderen strategischen Geschäftsfeldern durchzuführen, um, indem sie im Jahr 2013 einen Stresstest und im Jahr 2014 eine weiterführende Sensitivitätsanalyse ihres Geschäftsmodells vornahm. (TZ 18)

Die von der Münze geplanten und zum Teil bereits ergriffenen Maßnahmen schienen grundsätzlich geeignet, eine ausreichende Senkung der Kosten und eine Steigerung der Effizienz zu erreichen. Die tatsächliche Auswirkung dieser Maßnahmen auf die Kosten und Effizienz der Münze war jedoch noch nicht ersichtlich und daher nicht messbar. Die Münze setzte somit die Empfehlung des RH, auf einer betriebswirtschaftlichen Analyse basierende Maßnahmen zur ausreichenden Senkung der Kosten und zur Steigerung der Effizienz bei den Gold- und Silberanlageprodukten zu ergreifen, teilweise um. (TZ 19)

#### Rücklösungsvorsorgen

Der RH hatte der Münze und der OeNB empfohlen, Möglichkeiten zu evaluieren, die – unter Beachtung der Bestimmungen des Schemünzengesetzes und der Rechnungslegungsvorschriften – dazu geeignet sind, die finanziellen Mittel nicht in der Münze dauerhaft (in Form von Rücklagen und Rückstellungen) zu binden. Dabei sollten sie insbesondere die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Rücklösungsfalls, die Rücklösungsmodalitäten innerhalb des OeNB-Konzerns und die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Münze berücksichtigen. Die Münze und die OeNB setzten die Empfehlung des RH um, indem sie eine Arbeitsgruppe einsetzten, die Parameter für die Berechnung der Höhe der Rücklösungsvorsorgen erarbeitete. (TZ 20)

Durch die gesetzliche Begrenzung der Gewinnrücklagen zur Rücklösung von Euro-Umlaufmünzen auf 30 % des Münzumsatzes bestand eine Unterdeckung von 93,4 Mio. EUR gegenüber dem gutachterlich festgestellten Wert. Darüber hinaus bewirkte das gesetzliche Rückstellungsverbot für Schilling-Silber- und Umlaufmünzen eine Unterdeckung in Höhe von 86,5 Mio. EUR. Auf diesen Umstand wies auch der Wirtschaftsprüfer der Münze ergänzend im Bestätigungsvermerk des Jahres 2014 hin. (TZ 20)

Durch die Gewinnabfuhr an die OeNB in Höhe von 184,82 Mio. EUR könnten bei Eintritt des Rücklösungsfalls und damit der Risikoverwirklichung die Vorsorgen der Münze nicht zur vollständigen Abdeckung der Verpflichtungen ausreichen, und es müssten von der OeNB Mittel zur Verfügung gestellt werden. Daraus ergäbe sich in letzter Konsequenz eine Schmälerung der Gewinnabfuhr der OeNB an den Bund. (TZ 20)

#### Veranlagung

Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, ein einheitliches Reporting und Risikoreporting für ihr Portfolio einzuführen, das insbesondere eine Gesamtperformance, Portfoliozusammensetzung, Benchmarks und Risikoerwartungen umfasst. Das Risikoreporting betrachtete das gesamte Portfolio der Münze und umfasste die Zusammensetzung des Asset Mix, Benchmarks sowie Risikokennzahlen. (TZ 21)

Die Münze dokumentierte nunmehr die Ergebnisse der Veranlagungsausschüsse, insbesondere die Änderung oder Beibehaltung der Anlagepolitik, des Asset Mix sowie die Vorgaben des Vorstands der Münze. Sie setzte damit die Empfehlung des RH um, für die Veranlagungsausschüsse der Münze sowie die Veranlagungsentscheidungen betreffend die selbstverwalteten Teile der Veranlagung eine schriftliche Dokumentation einzuführen. (TZ 22)

Die Münze setzte die Empfehlung des RH teilweise um, eine übergeordnete Veranlagungsstrategie zu erstellen, welche die strategische Zielsetzung der Veranlagungsentscheidungen gesamthaft umfasst, und diese dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen. Der Vorstand der Münze erstellte zwar eine Veranlagungsstrategie, die Anlageklassen, Benchmarks, Risikolimits, ein Berichtswesen und einen Prozess für die Reaktion auf exogene Marktchocs umfasste. Eine Behandlung und Beschlussfassung im Aufsichtsrat unterblieb jedoch. (TZ 23)

**Beteiligungs-  
management****Beteiligungsstrategie**

Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die Beteiligungsstrategie zu überarbeiten und zu präzisieren und mit quantitativ messbaren Zielen sowie zeitlichen Vorgaben zu versehen, um. Sie überarbeitete die Beteiligungsstrategie und bezog ein Monitoring der Geschäftsentwicklung in die laufenden Prozesse mit ein. Die operativen Beteiligungen hatten Jahresplanungen der Münze vorzulegen; deren Erfüllung war in der periodischen Berichterstattung miteinbezogen. (TZ 24)

Die Münze überarbeitete die Beteiligungsstrategie in Abstimmung mit der OeNB und deren strategischer Zielrichtung für ihre Tochterunternehmen und legte diese dem Aufsichtsrat zur im Juni 2015 erfolgten Beschlussfassung vor. Sie setzte damit die Empfehlung des RH um, die Beteiligungsstrategie in regelmäßigen Abständen von zwei bis drei Jahren auf ihre Relevanz im sich ständig verändernden wirtschaftlichen Umfeld zu evaluieren, gegebenenfalls anzupassen und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen. (TZ 25)

**Beteiligungscontrolling**

Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die schriftlichen Erörterungen zu den einzelnen Tochtergesellschaften der Münze im Rahmen der Beteiligungsberichte an den Aufsichtsrat ausführlicher zu gestalten, um, indem sie in die Beteiligungsberichte Abweichungserläuterungen von Plan- und Vorjahreszahlen aufnahm sowie die Entwicklungen relevanter Kennzahlen erläuterte. (TZ 26)

Die Empfehlung des RH, das Berichtswesen über die Geschäftsentwicklung der Beteiligungen der Münze aussagekräftiger zu gestalten und grundsätzlich Plan- und Ist-Zahlen sowie eine Vorschau der jeweiligen Kennzahlen im mehrjährigen Vergleich darzustellen und zu erläutern, setzte die Münze um. Die Beteiligungsberichte enthielten Abweichungserläuterungen von Plan- und Vorjahreszahlen, erläuterten die Entwicklungen relevanter Kennzahlen und ermöglichten Mehrjahresvergleiche durch Erweiterung der dargestellten Vorjahresergebnisse um ein zusätzliches Vergleichsjahr. (TZ 27)

Die Münze setzte die Empfehlung des RH, mit den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften der Münze während eines Geschäftsjahres eine periodische Geschäftsberichterstattung festzulegen, um, indem der Vorstand der Münze periodische Berichtspflichten für die

Tochtergesellschaften vorsah und insbesondere von den Geschäftsführern der Schoeller Münzhandel GmbH in monatlichen Sitzungen Informationen über den Geschäftsbetrieb erlangte. (TZ 28)

Der Vorstand der Münze vereinbarte gewichtete quantitative und qualitative Finanz-, Prozess- und Kundenziele mit den Geschäftsführern. Die Zielvorgaben waren plausibel, weil sie sich auf die Erreichung von Budgetzahlen und geplanten Maßnahmen bezogen. Die Münze setzte somit die Empfehlung des RH, plausible quantitative Zielvorgaben für die Geschäftsführer der Schoeller Münzhandel GmbH zu erstellen, um. (TZ 29)

Die Münze setzte die Empfehlung des RH nicht um, in Vorstand und Aufsichtsrat zumindest halbjährlich über Stand und Entwicklung der Eventualverbindlichkeiten zu berichten. Der Vorstand berichtete dem Aufsichtsrat zwar – zusätzlich zur Behandlung des Jahresabschlusses – im November 2013 und Juni 2015 (für 2014 und 2015) über Stand und Entwicklung der Eventualverbindlichkeiten. Eine gesonderte Berichterstattung im Jahr 2014 unterblieb jedoch. (TZ 30)

## Provisionsgeschäfte

### Dokumentation

Die Münze nutzte das Customer Relationship Management System für den Bereich der Geschäftskunden und erfasste alle Vertriebsaufträge, ebenso wie die Fertigungsaufträge (inkl. Materialverwaltung) zentral in der EDV-Buchhaltung. Sie setzte damit die Empfehlung des RH, auf die Dokumentation der Geschäftsfälle verstärkt Bedacht zu nehmen, um. (TZ 31)

### Leistungsgegenstand

Die Münze setzte die Empfehlung des RH teilweise um, bei Abschluss von Verträgen mit Handelsagenturen darauf zu achten, dass der vertraglich geschuldete Leistungsgegenstand hinreichend konkret umschrieben ist und damit eine Beurteilung der Leistungserbringung und der Angemessenheit des Entgelts ermöglicht wird. Dies deshalb, weil die Münze mittels Organisationsanweisung und Checkliste Vorkehrungen traf, die eine vertiefte Prüfung des Provisionsempfängers vorsahen und mit Beurteilung der Angemessenheit der Provision im Verhältnis zur Auftragssumme eine konkrete Beschreibung des Leistungsgegenstandes erforderlich machten; zur Zeit der Gebarungsüberprüfung durch den RH lagen allerdings keine Provisionsvereinbarungen vor. (TZ 32)

Die Münze setzte die Empfehlung des RH teilweise um, im Zusammenhang mit Handelsagenten keine Zahlungen freizugeben, ohne konkrete Leistungsnachweise vom Vertragspartner erhalten zu haben. Sie traf mittels Organisationsanweisung und Checkliste zwar Vorkehrungen, die eine vertiefte Prüfung des Provisionsempfängers vorsahen und mit der Beurteilung der Angemessenheit der Provision im Verhältnis zur Auftragssumme eine konkrete Beschreibung des Leistungsgegenstandes erforderlich machten. Es lagen zur Zeit der Gebarungüberprüfung durch den RH jedoch keine Provisionsvereinbarungen vor. (TZ 33)

Die Münze beendete bestehende Verträge und sah in der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ Prüfschritte (Entscheidung über Preise, Konditionen und Auftragsannahme, Abdeckung sämtlicher Kosten des Provisionsempfängers) vor, die geeignet waren, abstrakte Erfolgshonorarvereinbarungen zu vermeiden. Der RH wies jedoch darauf hin, dass zur Zeit seiner Gebarungüberprüfung keine Provisionsvereinbarungen vorlagen. Die Münze setzte somit die Empfehlung des RH, von abstrakten Erfolgshonorarvereinbarungen Abstand zu nehmen und Erfolgshonorare nur an im Vorfeld genau definierte, objektivier- und messbare Leistungen zu knüpfen, teilweise um. (TZ 34)

Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, bestehende Verträge mit Handelsagenten und Beratern unter Anwendung der Compliance-Checkliste zu überprüfen und gegebenenfalls zu ändern oder die Vertragsverhältnisse zu beenden, indem sie die geschäftlichen Beziehungen beendete. (TZ 35)

Die Münze sah mittels Organisationsanweisung verpflichtend vor, explizite Bestimmungen zur Korruptionsprävention in die Verträge aufzunehmen und diesbezügliche Verpflichtungserklärungen der Vertragspartner einzuholen. Zur Zeit der Gebarungüberprüfung durch den RH lagen jedoch keine Provisionsvereinbarungen vor. Die Münze setzte somit die Empfehlung des RH teilweise um. (TZ 36)

Die Münze setzte die Empfehlung des RH teilweise um, hinsichtlich künftiger Geschäftsbeziehungen Adaptierungen der Prozesse vorzunehmen, die eine Abbildung von Maßnahmen der Compliance-Checkliste ermöglichen und darauf abstellende interne Kontrollen einzurichten. Sie sah in der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ konkrete Prüfschritte vor Abschluss einer Provisionsvereinbarung vor. Darüber hinaus erstellte die Münze eine Checkliste, die explizit auf die Notwendigkeit einer Genehmigung des Vorstands für akquisitionsfördernde Maßnahmen (Provi-

sionsgeschäfte) verwies. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung lagen jedoch keine Provisionsvereinbarungen vor. (TZ 37)

Kenndaten der Münze Österreich Aktiengesellschaft						
gesetzliche Grundlage	Scheidemünzengesetz 1988					
Gegenstand	Prägung, Inverkehrsetzung und Einziehung von Scheide- und Handelsmünzen, Erzeugung und der Verkauf von Gegenständen aus edlen und unedlen Metallen sowie deren Scheidung und Raffination, Herstellung automatengerechter Ersatzprodukte für Scheidemünzen					
Standort	Wien					
	2010	2011	2012	2013	2014	Veränderung 2010 bis 2014
	in Mio. EUR					in %
Umsatzerlöse	1.583,74	2.558,94	1.696,19	1.894,24	1.141,09	- 27,9
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	76,69	70,60	78,41	61,35	193,26	152,0
Jahresüberschuss	74,05	66,86	73,53	57,43	185,89	151,0
Bilanzgewinn	84,90	77,76	83,29	67,72	20,54	- 75,8
Ausschüttung Dividende	18,00	20,00	20,00	36,50	67,70	276,1
Gewinnabfuhr an OeNB					184,82	
	Anzahl					
Mitarbeiter inkl. Vorstände <sup>1</sup>	212,1	211,4	215,7	216,2	214,5	3,6
	in Mio. EUR					
Personalaufwand	16,29	15,93	16,95	18,04	18,24	12,0

<sup>1</sup> im Jahresdurchschnitt; in Vollbeschäftigungsäquivalenten

Quellen: Münze; RH

## Prüfungsablauf und -gegenstand

1 (1) Der RH überprüfte im Juni 2015 bei der Münze Österreich Aktiengesellschaft (Münze) sowie der Oesterreichischen Nationalbank (OeNB) die Umsetzung ausgewählter, strategisch relevanter Empfehlungen, die er bei einer vorangegangenen Gebarungsüberprüfung abgegeben hatte. Der in der Reihe Bund 2013/10 veröffentlichte Bericht wird in der Folge als Vorbericht bezeichnet.

(2) Zur Verstärkung der Wirkung seiner Empfehlungen hatte der RH den Umsetzungsstand seiner Empfehlungen bei der überprüften Stelle nachgefragt. Das Ergebnis dieses Nachfrageverfahrens hatte er in seinem Bericht Bund 2014/16 veröffentlicht.

## Prüfungsablauf und –gegenstand

(3) Zu dem im Oktober 2015 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die OeNB und die Münze im November 2015 sowie das BMF im Jänner 2016 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerungen an die Münze sowie an das BMF im März 2016.

(4) Das BMF teilte in seiner Stellungnahme allgemein mit, dass es sich bei der Münze um eine 100 %ige Tochter der OeNB handle. Da die OeNB in ihrer Geschäftstätigkeit weisungsfrei und vom Bund unabhängig sei, habe der Bundesminister für Finanzen keine rechtliche Möglichkeit, in die Geschäftspolitik der Münze einzugreifen.

(5) Der RH verwies gegenüber der Stellungnahme des BMF auf die gemäß § 4 Scheidemünzengesetz bestehende Aufsicht des Bundesministers für Finanzen. Dieses Aufsichtsrecht umfasste die Überwachung der Einhaltung des Scheidemünzengesetzes und der sonstigen von der Münze bei Erfüllung ihrer Aufgaben nach dem Scheidemünzengesetz einzuhaltenden Rechtsvorschriften.

## Strategie

### Unternehmensstrategie

**2.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 3) empfohlen, dem Aufsichtsrat über Strategiepapiere in schriftlicher Form zu berichten und seine diesbezügliche Zustimmung einzuholen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, der Empfehlung entsprochen zu haben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass im Zuge der Erarbeitung der neuen Strategie 2013 – 2017 durch den Vorstand der Aufsichtsratsvorsitzende der Münze den Vorstand im Rahmen der Aufsichtsrats-sitzung im Dezember 2013 über die in Ausarbeitung befindliche neue Strategie der OeNB informierte. Die bestehende Strategie der Münze sollte weiterhin Gültigkeit besitzen, jedoch unter dem Vorbehalt, dass gewisse Vorhaben (z.B. Entwicklung der 5-EUR-Münze) nicht mehr weiterverfolgt werden sollten. Für die Ausarbeitung der neuen Strategie der Münze sollte eng mit der OeNB, insbesondere mit der Beteiligungsverwaltung der OeNB kooperiert werden.

Der Vorstand der Münze erarbeitete eine neue Strategie für den Zeitraum 2013 bis 2017 und legte diese dem Aufsichtsrat vor. Dieser erteilte in der Aufsichtsratssitzung im März 2015 seine Zustimmung.

Zielsystem

**2.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, dem Aufsichtsrat über Strategiepapiere in schriftlicher Form zu berichten und seine diesbezügliche Zustimmung einzuholen, indem der Vorstand die Strategie dem Aufsichtsrat im März 2015 vorlegte und letzterer diese beschloss.

**3.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 4) empfohlen, das Projekt- und Terminmanagement des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses straffer zu führen, um die vorhandenen Verbesserungspotenziale mit Nachdruck zu heben.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass eine straffe Führung des Projekt- und Terminmanagements des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch einen ca. zweiwöchig stattfindenden Reviewprozess im Kernteam-Meeting sichergestellt worden sei. Zusätzlich werde der Kontinuierliche Verbesserungsprozess monatlich in der Produktionsrunde und bei Bedarf in gesonderten Qualitätszirkeln einem Review unterzogen. Darüber hinaus hätten die jeweiligen Projektleiter periodisch an das Kernteam berichtet.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess weiterhin neue Prozessverbesserungsvorschläge erarbeitet wurden. Der Anteil von offenen, noch nicht bearbeiteten Prozessverbesserungsvorschlägen war mit 56 % im November 2011 auf durchschnittlich 16 % im Jahr 2015 (bis Juni 2015) deutlich rückläufig. Ebenso sank der Anteil jener Prozessverbesserungsvorschläge, deren Umsetzung mehr als drei Monate überfällig war, von 70 % im Oktober 2014 auf 22 % im Juni 2015. Im selben Zeitraum stieg der Anteil der termintreuen Projekte von 12 % auf 53 % an.

Die Münze entwickelte eine IT-gestützte Lösung zur Verfolgung des Projekt- und Terminmanagements. Dadurch erhielten die Projekt- und Prozessverantwortlichen der Münze jederzeit einen aktuellen Statusbericht sowie die Möglichkeit eines gezielten Managements des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

**3.2** Die Münze setzte somit die Empfehlung des RH, das Projekt- und Terminmanagement des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses straffer zu führen, um.

## Risikomanagement

### Risikoidentifikation und Risikobewertung

**4.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 6) empfohlen, sowohl für die Hauptrisiken als auch für die Nebenrisiken die Risikoeinstufungen zu überprüfen und gegebenenfalls Umkategorisierungen von Neben- zu Hauptrisiken und umgekehrt vorzunehmen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, der Empfehlung entsprochen zu haben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze ihre Risiken laufend überprüfte und in jährlichen Risikoberichten darstellte. Darin beschrieb die Münze wesentliche Veränderungen, z.B. bei Vertriebspartnern, Beteiligungen und dem Marktverhalten, die zu einer Änderung der Risikobewertung oder der Risikoklassifizierung als Haupt- oder Nebenrisiko führten. Auch kam es zu Umgliederungen zwischen den Risikoarten (Haupt- oder Nebenrisiko; siehe TZ 7).

Die Münze band die Risikoverantwortlichen in den fortlaufenden Reviewprozess ein. Ebenso erarbeitete die Münze Maßnahmen zur Begrenzung und Minderung der Risiken, deren Wirkung sich in der Risikoklassifizierung widerspiegelte.

**4.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, für die Hauptrisiken als auch für die Nebenrisiken die Risikoeinstufungen zu überprüfen und gegebenenfalls Umkategorisierungen vorzunehmen, um, indem sie einen jährlichen Risikobericht erstellte und unter Einbindung der Risikoverantwortlichen Maßnahmen zur Begrenzung und Minderung der Risiken erarbeitete.

**5.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 6) empfohlen, die Einbindung von Nebenrisiken in die Prozessorganisation zügig voranzutreiben, um den Vorgaben von international anerkannten Normen besser zu entsprechen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, die Einbindung von Nebenrisiken in die Prozessorganisation bereits großteils mittels Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analysen durchgeführt zu haben. Aufgrund der detaillierten Prozessdokumentation der Münze und entsprechend einem risikoorientierten Vorgehen sei eine Einbindung aller Nebenrisiken noch nicht abgeschlossen. Ein zügiger Abschluss der Analysen werde jedoch angestrebt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze ein an internationalen Normen orientiertes Risikomanagement erarbeitete. Auf Ebene der Prozessorganisation analysierte die Münze im Rahmen der laufenden Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse ausgehend von der Prozess- und Betriebsebene potenzielle Risiken. Für identifizierte Risiken sah die Münze Maßnahmen zur Risikominderung und -begrenzung vor und definierte Umsetzungsverantwortliche. Nach Auskunft der Münze waren dabei noch nicht alle Nebenrisiken eingebunden, ein zügiger Abschluss werde jedoch weiterhin angestrebt.

**5.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die Einbindung von Nebenrisiken in die Prozessorganisation zügig voranzutreiben, teilweise um, weil eine gesamthafte Erfassung aller Nebenrisiken noch nicht abgeschlossen war. Er hielt seine Empfehlung, die Einbindung von Nebenrisiken in die Prozessorganisation zügig voranzutreiben, daher aufrecht.

Risikoaggregation und Risikobewältigung

**6.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 7) empfohlen, Risikobewältigungsstrategien auch für Nebenrisiken festzulegen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass im Rahmen der Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analysen bereits für einen Großteil der Prozesse die Risiken evaluiert und bewertet sowie geeignete Risikobewältigungsstrategien (Kontrollen) etabliert worden seien. Aufgrund der detaillierten Prozessdokumentation der Münze und entsprechend einem risikoorientierten Vorgehen sei eine Einbindung aller Nebenrisiken noch nicht abgeschlossen. Ein zügiger Abschluss der Analysen werde jedoch angestrebt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze mit der Organisationsanweisung Risikomanagement (zuletzt aktualisiert am 6. Juni 2014) Risikopolitik, Risikostrategien, Umsetzungsschritte des Risikomanagements, Risikoidentifikation und Risikobewertung schriftlich festlegte. Die Münze analysierte im Rahmen der laufenden Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse ausgehend von der Prozess- und Betriebsebene potenzielle Risiken, deren Auswirkungen und mögliche Ursachen. Die Analyse berücksichtigte bestehende Kontrollmaßnahmen und leitete eine Risikoprioritätszahl aus dem Produkt der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens (Auftreten), des Schadensausmaßes (Bedeutung) und der Entdeckbarkeit (Entdeckung) her.

Für Risiken mit hoher Prioritätszahl erarbeitete die Münze Maßnahmen zur Risikominderung und -begrenzung, für die sie Umsetzungsverantwortliche festlegte. In der Folge nahm die Münze eine Neube-

rechnung der Risikoprioritätszahl vor. Bei geringer Risikominderung und -begrenzung übernahm die Münze diese Prozess- und Betriebsrisiken in die laufende Beobachtung des Risikomanagements. So etablierte die Münze Risikobewältigungsstrategien für Nebenrisiken durch den Einbau von Kontrollpunkten in die Abläufe. Nach Auskunft der geprüften Stelle waren dabei noch nicht alle Nebenrisiken eingebunden, ein zügiger Abschluss wird jedoch angestrebt.

- 6.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, Risikobewältigungsstrategien auch für Nebenrisiken festzulegen, teilweise um, indem sie im Rahmen einer laufenden Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse ausgehend von der Prozess- und Betriebsebene potenzielle Risiken identifizierte, nach ihrer Priorität reichte und Maßnahmen zu deren Risikominderung und -begrenzung festlegte. Eine gesamthafte Erfassung aller Nebenrisiken war noch nicht abgeschlossen.

Der RH hielt seine Empfehlung, Risikobewältigungsstrategien auch für Nebenrisiken festzulegen, daher aufrecht.

## Risikoüberwachung

- 7.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 8) empfohlen, das Nebenrisiko „falsche Anlagestrategie“ zu einem Hauptrisiko umzugliedern.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, die Empfehlung umgesetzt zu haben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze im Jahr 2012 das Nebenrisiko „falsche Anlagestrategie“ in ein Hauptrisiko umgliederte. In den Risikoberichten der Jahre 2013 und 2014 erfolgte ein Ausweis des Risikos „falsche Anlagestrategie“ unter den Top-Risiken (Hauptrisiken) der Münze.

- 7.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH daher um.

- 8.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 8) empfohlen, die potenziellen finanziellen Auswirkungen des Beteiligungsrisikos als „hoch“ einzustufen, weil insbesondere die Geschäftsentwicklung der Finanzbeteiligung aufgrund allenfalls erforderlicher Abwertungen negative Auswirkungen von mehr als 500.000 EUR auf das jährliche Geschäftsergebnis der Münze haben kann.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass die Risikoeinstufung „hoch“ nicht allein von der Höhe des möglichen Schadens abhängig sei. Aus der Kombination der im ISO-zertifizierten Risikomanagementsystem festgelegten Parameter ergebe sich die derzeitige Einstufung „mittel“. Ein Umreihungsbedarf sei aktuell nicht ableitbar.

Das Risikomanagementsystem werde im Rahmen der jährlichen ISO-Audits überprüft. Auch bei der letzten Überprüfung des Risikomanagementsystems im Rahmen der bisher durchgeführten ISO-Audits seien keine Abweichungen festgestellt worden.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass das auf internationale Normen (ISO-Normen) referenzierende Risikomanagement der Münze jene Risiken als Top-Risiken führte, die einen vom Vorstand festzulegenden Schwellenwert (seit 2014: 20 Mio. EUR) überstiegen oder die der Vorstand zu einem Top-Risiko erklärte. Die Münze bewertete die Risiken nach der Wahrscheinlichkeit des Eintreffens, dem Schadensausmaß und der Entdeckungswahrscheinlichkeit. Die Top-Risiken verfolgte die Münze mit Risikomanagementmaßnahmen, alle anderen identifizierten Risiken unterlagen einer jährlichen Beobachtung bzw. deckte die Münze mittels des Internen Kontrollsystems ab.

Die Münze erhöhte im November 2013 die Einschätzung des Beteiligungsrisikos aufgrund der Abweichung einer Beteiligung von den Planzahlen. Das Risiko verblieb in der Kategorie „mittel“ der Top-Risiken, weil es den vom Vorstand festgelegten Schwellenwert von 20 Mio. EUR nicht überschritt.

- 8.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die potenziellen finanziellen Auswirkungen des Beteiligungsrisikos als „hoch“ einzustufen, weil insbesondere die Geschäftsentwicklung der Finanzbeteiligung aufgrund allenfalls erforderlicher Abwertungen negative Auswirkungen von mehr als 500.000 EUR auf das jährliche Geschäftsergebnis der Münze haben kann, nicht um. Dies deshalb, weil die Münze zwar eine Änderung der Bewertung des Beteiligungsrisikos im November 2013 aufgrund von Planabweichungen eines Beteiligungsunternehmens vornahm, die Einstufung jedoch im mittleren Bereich der Top-Risiken verblieb. Damit war die Intention der Empfehlung des RH trotz mangelnder formeller Umsetzung als erfüllt anzusehen.

Der RH empfahl, die finanziellen Auswirkungen des Beteiligungsrisikos weiterhin zu beobachten und erforderlichenfalls Umreihungen vorzunehmen.

**8.3** *Laut Stellungnahme der Münze werde das Risikomanagementsystem im Rahmen der jährlichen ISO-Audits (zuletzt 2015 ohne Feststellung von Abweichungen) überprüft. Aus der Kombination der im ISO-zertifizierten Risikomanagementsystem festgelegten Parameter ergebe sich die derzeitige Risikoeinstufung „mittel“. Ein Umreichungsbedarf sei daraus aktuell nicht ableitbar.*

**9.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 8) empfohlen, einen schriftlichen Verhaltenskodex (hinsichtlich des Verhaltens der Mitarbeiter gegenüber Geschäftspartnern, insbesondere bezüglich allfälliger Interessenkonflikte oder möglicher Geschenkkannahmen) zu erstellen, um u.a. den bisherigen Erfahrungen mit außereuropäischen Geschäftspartnern im Verkauf Rechnung zu tragen und hinsichtlich des Umgangs mit hohen Edelmetallvolumina über selbstverpflichtende Standards zu verfügen. Verstöße gegen den Verhaltenskodex wären in die Risikobetrachtung miteinzubeziehen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass Compliance-Richtlinien erlassen worden seien, die ein verantwortungsvolles und rechtmäßiges Handeln der Mitarbeiter der Münze sicherstellen sollten. Die Erarbeitung sei in Zusammenarbeit mit der Compliance-Stelle der OeNB erfolgt und sei dem Aufsichtsrat zur Kenntnisnahme vorgelegt worden. Insbesondere sei mit den Bereichen Einkauf und Verkauf eine Compliance-Schulung durchgeführt worden.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Compliance-Officer der Münze mit Genehmigung des Vorstands im November 2013 einen Verhaltenskodex (insbesondere nach Erfahrungen mit außereuropäischen Geschäftspartnern) in Form einer Organisationsanweisung „Richtlinien für Geschenke und Einladungen“ erlassen hatte. Diese regelte Annahme und Vergabe von Geschenken und Einladungen. Die in den Ausnahmen genannten Möglichkeiten unterlagen jeweils einer Genehmigungs- und Dokumentationspflicht (durch Vorgesetzte) und hatten dienstlichen Interessen zu dienen. Jedenfalls untersagt waren Vorteilsannahmen und -weitergaben von potenziellen Geschäftspartnern.

Die Mitarbeiter der Münze hatten – im Sinne der Organisationsanweisung – zulässige Vorteilsannahmen und -weitergaben dem Abteilungs-/Stabstellenleiter – soweit möglich – im Voraus zur Kenntnis zu bringen und nachweislich genehmigen zu lassen sowie ordnungsgemäß zu dokumentieren. Der Compliance-Officer der Münze konnte stichprobenweise in die Liste der angenommenen Einladungen Einsicht nehmen. Eine Einsichtnahme war für 2015 geplant.

Die Münze führte Compliance-Schulungen für sämtliche Mitarbeiter der Bereiche Marketing und Verkauf im Juni 2013 und für jene des Bereichs Einkauf im Juni 2014 durch.

Die Münze bezog allfällige Verstöße gegen den Verhaltenskodex nicht direkt in die Risikobetrachtung mit ein, sondern deckte negative Auswirkungen im Rahmen des Internen Kontrollsystems (z.B. Betragsgrenzen für Angebotseinholungen, Risiko-Checklisten und Vorstandsfreigaben) ab.

- 9.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, einen schriftlichen Verhaltenskodex zu erstellen und Verstöße gegen den Verhaltenskodex in die Risikobetrachtung miteinzubeziehen, um, indem die Münze einen Verhaltenskodex erstellte, Kontrollen durch den Compliance-Officer vorsah und allfällige Verstöße gegen den Verhaltenskodex in das Interne Kontrollsystem miteinbezog.

Risikoberichtswesen

- 10.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 9) empfohlen, die Risikoberichterstattung an den Vorstand in die vierteljährlichen Managementreportings aufzunehmen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, eine umfassende Analyse aufgrund des damit verbundenen Aufwands und der nur sehr geringen kurzzeitigen Änderungen der Top-Risiken auf jährlicher Basis durchzuführen. Die Veranlagungs-/Finanzrisiken würden durch externe Experten viermal pro Jahr analysiert und vom Vorstand dem Aufsichtsrat berichtet.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Risikoberichterstattung Bestandteil des Management Reviews des zweiten Quartals (jeweils im Monat August des laufenden Jahres) war. Eine Risikoidentifikation und -bewertung nahm die Münze jährlich (zur Jahresmitte) vor. Im überprüften Zeitraum 2013 bis 2014 kam es zu keinen wesentlichen, insbesondere kurzfristigen, Veränderungen in der Struktur der Hauptrisiken.

Externe Experten führten bis zu viermal jährlich ein Veranlagungscontrolling (siehe TZ 21) durch, über dessen Ergebnisse der Vorstand im Aufsichtsrat berichtete.

- 10.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die Risikoberichterstattung an den Vorstand in die vierteljährlichen Managementreportings aufzunehmen, teilweise um, indem die vierteljährlich extern erstellten Risikocontrollingberichte vom Vorstand behandelt wurden und dieser eine inhaltliche Information an den Aufsichtsrat gab. Eine vierteljähr-

liche Berichterstattung in den quartalsmäßig stattfindenden Management Reviews unterblieb, weil die Münze die Risikoidentifikation und -bewertung einmal jährlich (zur Jahresmitte) vornahm.

Der RH hielt seine Empfehlung aufrecht, über sich kurzfristig abzeichnende Änderungen der Risikosituation im Rahmen des Managementreportings vierteljährlich zu berichten.

**10.3** *Laut Stellungnahme der Münze werde eine umfassende Analyse der TOP-Risiken aufgrund des damit verbundenen Aufwands und der – wie auch durch den RH festgestellten – nur unwesentlichen kurzzeitigen Änderungen auf jährlicher Basis durchgeführt und durch den Vorstand behandelt.*

**10.4** Der RH entgegnete der Münze, dass kurzfristige Änderungen der Risikosituation nicht ausschließbar waren. Er hielt daher seine Empfehlung über sich kurzfristig abzeichnende Änderungen der Risikosituation im Rahmen des Managementreportings vierteljährlich zu berichten, aufrecht.

**11.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 9) empfohlen, hinsichtlich der Hauptrisiken eine durchgängige, strukturierte und umfassende Berichterstattung an den Aufsichtsrat und die OeNB einzuführen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass eine regelmäßige Berichterstattung der Hauptrisiken sowie der Veranlagungsrisiken an den Aufsichtsrat und den Unterausschuss des Generalrats der OeNB erfolge. Eine weitere Detaillierung des Reportingwesens werde gemeinsam mit der Beteiligungsverwaltung der OeNB erarbeitet.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze dem Aufsichtsrat im September 2013 und 2014 über die Entwicklung der Haupt- und Nebenrisiken und des Risikomanagements Bericht erstattete. Ebenso berichtete die Münze an den Unterausschuss des Generalrats der OeNB über die Entwicklung der Haupt- und Nebenrisiken und das Risikomanagement im Jänner 2014 und 2015. Die Berichte gingen jeweils auf die konkreten Veränderungen der Risikosituation sowie auf von der Münze getroffene Maßnahmen ein. In Abstimmung mit der Beteiligungsverwaltung der OeNB nahm die Münze eine Überarbeitung des Risikoreportings vor.

**11.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, hinsichtlich der Hauptrisiken eine durchgängige, strukturierte und umfassende Berichterstattung an den Aufsichtsrat und die OeNB einzuführen, somit um.

## Organisation

**12.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 10) empfohlen, eine Übereinstimmung der in der Funktionsmatrix und im Organigramm angeführten Funktionen (auf erster und zweiter organisatorischer Ebene) herzustellen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, der Empfehlung nachgekommen zu sein.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze sowohl das Organigramm als auch die Funktionsmatrix anpasste. Eine laufende Anpassung des Organigramms und der Funktionsmatrix erfolgte bei Änderung der Personalstruktur. Die letzte Änderung des Organigramms gab der Vorstand der Münze am 7. Oktober 2014 frei. Aus dem Organigramm waren die jeweiligen Bereichs- und Abteilungsleiter ersichtlich. Die Funktionsmatrix (Stichtag 1. Juni 2015) stimmte mit den im Organigramm angeführten Funktionen überein.

**12.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, eine Übereinstimmung der in der Funktionsmatrix und im Organigramm angeführten Funktionen herzustellen, um, indem sie die im Vorbericht festgestellten Unterschiede zwischen Organigramm (mangelnde Erkennbarkeit der in zweiter Ebene dargestellten Aufgabengebiete als Abteilungen oder als Bereiche) und Funktionsmatrix beseitigte.

## Vorstand

### Vorstandsverträge

**13.1** (1) Der RH hatte der OeNB in seinem Vorbericht (TZ 12) empfohlen, die Auszahlung von Remunerationen und Prämien an Mitglieder des Vorstands entsprechend dem Beschluss vom Personalausschuss vom Juli 2010 und Oktober 2011 an die Erreichung von im Vorhinein vereinbarten Zielen zu knüpfen. Dabei wären im Sinne der Nachhaltigkeit auch langfristige Ziele zu definieren und eine Gewichtung der Ziele vorzunehmen.

(2) Die OeNB hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, schriftliche Zielvereinbarungen für 2014 erarbeitet zu haben, die eine Gewichtung der Ziele sowie eine klare Definition der Zielerreichungsgrade enthielten. Ebenso seien auch Ziele definiert worden, die einen mehrjährigen Aspekt aufweisen würden. Eine Evaluierung und laufende Wei-

terentwicklung des Zielsystems entsprechend den Best Practices sei vorgesehen.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Personalausschuss des Aufsichtsrats der Münze im Juni 2014 den Zielvereinbarungen für das Geschäftsjahr 2014 für die beiden Mitglieder des Vorstands der Münze zugestimmt hatte. Die Zustimmung zur Zielvereinbarung für das Geschäftsjahr 2015 erfolgte im Dezember 2014.

Die in den Vereinbarungen 2014 und 2015 enthaltenen Ziele waren als Finanz- und Prozessziele ausgestaltet. Darüber hinaus vereinbarte der Aufsichtsrat der Münze mit jedem Vorstand Individualziele (z.B. Erreichung positiver Deckungsbeiträge in zugeordneten Geschäftsfeldern). Ein Aspekt der Mehrjährigkeit war sowohl in den Finanzziele (z.B. nachhaltige Steigerung der operativen Effizienz; nachhaltige Verbesserung der Ertrags-/Risikorelation) als auch in den Prozesszielen (z.B. Konzern-Mehrjahresplanung, Konzerntreasury, Konzernrevision) enthalten. Die jeweiligen Ziele waren qualitativ oder quantitativ beschrieben und hinsichtlich der einzelnen (dreistufig: kleiner 80 %, 80 % und 100 %) und gesamthaften (Gewichtung pro Ziel in %) Zielerreichung jeweils gewichtet.

**13.2** Die OeNB setzte die Empfehlung des RH um, die Auszahlung von Remunerationen und Prämien an Mitglieder des Vorstands an die Erreichung von im Vorhinein vereinbarten Zielen zu knüpfen sowie im Sinne der Nachhaltigkeit auch langfristige Ziele zu definieren und eine Gewichtung der Ziele vorzunehmen. Zwar kam die Zielvereinbarung 2014 erst mit Zustimmung des Personalausschusses des Aufsichtsrats der Münze im Juni 2014 zustande, jedoch erfolgte der Abschluss jener für 2015 bereits im Dezember 2014. Die in den Vereinbarungen enthaltenen Ziele sahen sowohl auf Finanz- als auch auf Prozessebene mehrjährige Aspekte vor. Eine Gewichtung hinsichtlich einzelner und gesamthafter Zielerreichung lag vor.

**14.1** (1) Der RH hatte der OeNB in seinem Vorbericht (TZ 12) empfohlen, sowohl Zielvereinbarungen bei der Gewährung von Remunerationen und Prämien an Vorstandsmitglieder als auch die Bewertung der Zielerreichung schriftlich zu dokumentieren und die Vergütungen aus Transparenzgründen in einem Corporate Governance-Bericht offenzulegen.

(2) Die OeNB hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, bei den Zielvereinbarungen für die Vorstände für das Geschäftsjahr 2014 als auch für die Bewertung der Zielerreichung betreffend das Jahr 2013 auf eine ent-

sprechende Dokumentation geachtet zu haben. Hinsichtlich der Offenlegung der Bezüge sei aufgrund der geplanten Umsetzung des Bundes-Public Corporate Governance Kodex ab 2015 eine Berichterstattung gegeben. Gemäß den Regeln des Kodex sei auch eine Veröffentlichung vorgesehen. Dies bedürfe jedoch der Zustimmung des Vorstands.

(3) (a) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Personalausschuss des Aufsichtsrats der Münze im Dezember 2013 mit dem Vorstand der Münze vereinbarte, dass dieser seine Sichtweise betreffend den Grad der Zielerreichung schriftlich darlegte und begründete. Die Mitglieder des Personalausschusses behandelten und hinterfragten im Juli 2014 unter Beiziehung der Vorstände die im Juni 2014 dem Personalausschuss dargelegte Begründung zur Zielerreichung 2013. Im Anschluss daran erfolgte die Beschlussfassung zur Gewährung der Prämien für eine 100 %ige Zielerreichung.

Der Vorstand der Münze übermittelte dem Personalausschuss im Juni 2015 seine Einschätzung der Zielerreichung 2014. Die Abteilung Beteiligungs- und Zahlungsverkehrssteuerung der OeNB überprüfte die Einschätzungen des Vorstands und gab eine Empfehlung zum Grad der Zielerreichung an den Personalausschuss ab. Dieser behandelte und hinterfragte im Juni 2015 unter Beiziehung der Vorstände die Zielerreichung 2014. Im Anschluss daran erfolgte die Beschlussfassung zur Gewährung der Prämien für eine 100 %ige Zielerreichung.

Die Beteiligungsverwaltung der OeNB dokumentierte die Zielvereinbarung, die Bewertung der Zielerreichung (Protokolle des Personalausschusses) sowie die Verständigung der Vorstände über den Beschluss des Personalausschusses.

(b) In den Zielvereinbarungen der Vorstände der Münze war als ein Prozessziel die Implementierung des Bundes-Public Corporate Governance Kodex enthalten. Der Vorstand legte dem Aufsichtsrat im Juni 2015 einen Bundes-Public Corporate Governance Kodex-Bericht vor. Dieser stellte die Vergütungen der Geschäftsführung und der Mitglieder des Überwachungsorgans (Aufsichtsrat) dar.

**14.2** Die OeNB setzte die Empfehlung des RH, sowohl Zielvereinbarungen bei der Gewährung von Remunerationen und Prämien an Vorstandsmitglieder als auch die Bewertung der Zielerreichung schriftlich zu dokumentieren und die Vergütungen aus Transparenzgründen in einem Corporate Governance-Bericht offenzulegen, um. Dies deshalb, weil die Zielvereinbarungen, die Beurteilung des Zielerreichungsgrads und die entsprechenden Beschlüsse des Personalausschusses dokumentiert waren. Darüber hinaus enthielt der Bundes-Public Corporate

Governance Kodex-Bericht der Münze Angaben zu Vergütungen der Geschäftsführung und der Mitglieder des Überwachungsorgans.

Interne Revision

**15.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 17) empfohlen, die Ergebnisse der Prüfungen der Internen Revision dem Aufsichtsrat zur Kenntnis zu bringen und dabei gewonnenes Verbesserungspotenzial umgehend umzusetzen.

(2) Die Münze hatte dies im Nachfrageverfahren zugesagt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Interne Revision der Münze dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats im Dezember 2013 und November 2014 über die Prüfungsfeststellungen und deren Umsetzungsstand Bericht erstattete. Ebenso umfassten die Berichte Aussagen zum Internen Kontrollsystem der Münze sowie zur Goldrevision.

Die Prüfungen der Internen Revision führten zu risikoklassifizierten (niedrig, mittel, hoch) Feststellungen und daran anknüpfenden Empfehlungen. Für sämtliche Empfehlungen, die nach Vorstandsfreigabe des Berichts der Internen Revision umzusetzen waren, vereinbarte die Interne Revision mit dem Management der Münze zentrale Umsetzungsverantwortliche und Umsetzungstermine. Die Interne Revision überwachte die Umsetzung der Empfehlungen (Plausibilisierung der Umsetzungsmeldungen, Follow-up-Prüfungen).

Der termingerechte Umsetzungsgrad der seit 2012 abgegebenen Empfehlungen lag im Dezember 2014 bei rd. 68 %. Innerhalb der festgesetzten Umsetzungsfrist lagen rd. 18 % der noch offenen Empfehlungen. Zu einer Terminüberschreitung kam es bei rd. 12 % der Empfehlungen.

Die Interne Revision zeigte in ihren Berichten Verbesserungspotenzial u.a. in den Bereichen der Tochterunternehmen, Prozessidentifikation und -dokumentation, Kreditkarten, Beschaffung sowie Vertragsmanagement auf.

**15.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, die Ergebnisse der Prüfungen der Internen Revision dem Aufsichtsrat zur Kenntnis zu bringen und dabei gewonnenes Verbesserungspotenzial zu realisieren. Dies insbesondere deshalb, weil die Interne Revision dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats jährlich Bericht erstattete sowie die Umsetzung der Empfehlungen und damit auch des Verbesserungspotenzials überwachte. Der termingerechte Umsetzungsgrad lag im Dezember 2014 bei rd. 68 %; innerhalb der festgesetzten Umsetzungsfrist lagen weitere rd. 18 % der noch offenen Empfehlungen.

**Personal-Sonder-  
verträge**

**16.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 21) empfohlen, die Auszahlung der Prämien entsprechend den Regelungen in den Sonderverträgen vom Grad der Erreichung der im Vorhinein vereinbarten gewichteten Ziele abhängig zu machen und dies schriftlich zu dokumentieren.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, die Empfehlung des RH umgesetzt zu haben. Ein schriftlicher Nachweis werde in der Personalstelle als Grundlage für die Auszahlung archiviert. Darüber hinaus werde das System entsprechend den modernen Managementpraktiken laufend weiterentwickelt werden.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Vorstand der Münze Zielvereinbarungen mit den – mittels Sondervertrags angestellten – Mitarbeitern der Münze im Rahmen von Mitarbeitergesprächen vor Beginn des Beurteilungszeitraums (2014: im Zeitraum Oktober bis November 2013; 2015: im Zeitraum Oktober bis Dezember 2014) abschloss.

Die Vereinbarungen enthielten (der jeweiligen organisatorischen Aufgabenstellung entsprechend) Finanz-, Prozess-, Kunden- sowie Lern- bzw. Innovationsziele. Die jeweiligen Zielebenen waren qualitativ oder quantitativ beschrieben und hinsichtlich der einzelnen (dreistufig: kleiner als 80 %, 80 % und 100 %) und gesamthaften (Gewichtung pro Ziel in %) Zielerreichung jeweils gewichtet.

Die Zielbewertung durch den Vorstand erfolgte in Abhängigkeit der Erreichung quantitativer Zielgrößen bzw. Erfüllung qualitativer Kriterien. Eine Dokumentation samt entsprechender Begründung lag in der Personalstelle vor. Die Auszahlung der Prämien für die Zielerreichung 2013 nahm die Personalstelle auf Grundlage des Vorstandsbeschlusses vom September 2014 vor. Die Auszahlungshöhe entsprach dem Grad der Zielerreichung.

**16.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH somit um.

**Wirtschaftliche Entwicklung**Strategische  
Geschäftsfelder

Überblick

**17.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 26) empfohlen, Maßnahmen zur Verbesserung der Deckungsbeiträge zu setzen und gegebenenfalls auch die Fortführung einiger strategischer Geschäftsfelder zu hinterfragen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass – ergänzend zu einer Vielzahl an Detailmaßnahmen – ein umfassendes „Lean Production“-Projekt zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Produktion mit dem Ziel, den Fertigungskostenindex zu senken, durchgeführt worden sei. Zudem seien eine externe Evaluierung des Vertriebs- und Versandprozesses durchgeführt und Optimierungspotenziale aufgezeigt worden.

Empfehlungen aus dem „Lean Production“-Projekt bzw. der Evaluierung des Vertriebs- und Versandprozesses seien in Form von Maßnahmenpaketen an die operativen Einheiten übergeben worden und befänden sich in Umsetzung bzw. seien größtenteils bereits umgesetzt. Darüber hinaus sei mit dem Eigentümer eine Analyse der strategischen Geschäftsfelder durchgeführt worden.

(3) (a) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze Detailmaßnahmen und ein „Lean Production“-Projekt<sup>1</sup> durchgeführt, ein Beratungsunternehmen mit der Evaluierung des Vertriebs- und Versandprozesses beauftragt und in Kooperation mit einer österreichischen Forschungsorganisation ein Projekt zur Effizienzsteigerung der Kommissionier- und Versandprozesse für das B2C-Geschäft („Business-to-Consumer“) durchgeführt hatte.

Die Münze setzte zur Verbesserung der Deckungsbeiträge Detailmaßnahmen (u.a. Anpassung der Verpackungseinheiten in der Produktion zur Vermeidung von Umverpackungen bei der Kommissionierung, Reduktion des Mittelgewichts bei Silberunzen zur Einsparung der benötigten Silberbestände).

Im Fokus des im Zeitraum Mai 2013 bis Dezember 2013 durchgeführten „Lean Production“-Projekts stand eine Analyse der Wertströme für die Produkte der strategischen Geschäftsfelder (SGF).<sup>2</sup> Das Projekt war auf die Identifikation von möglichen Maßnahmen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Produktion und Senkung des Fertigungskostenindex ausgerichtet. Die durchgeführte Analyse resultierte in 89 Maßnahmenpaketen (z.B. Umstellen der Lieferfrequenz, Änderung der Containergrößen), die zur Zeit der Follow-up-Überprüfung zum Teil noch nicht umgesetzt waren.

<sup>1</sup> Unter „Lean Production“ ist der sowohl sparsame als auch zeiteffiziente Einsatz der Produktionsfaktoren Betriebsmittel, Personal, Werkstoffe, Planung und Organisation im Rahmen aller Unternehmensaktivitäten zu verstehen.

<sup>2</sup> „Euro-Umlaufmünzen“ (SGF 1), „Gold- und Silberanlageprodukte“ (SGF 3) und „Kleinserien, Handelsware“ (SGF 4)

Die im Rahmen des Projekts „Vertriebsoptimierung“ von einem internationalen Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen im Jahr 2014 durchgeführte Evaluierung des Vertriebs- und Versandprozesses mündete in 49 Arbeitspakete<sup>3</sup>. Bis zum Abschluss des Projekts im Jänner 2015 setzte die Münze 37 dieser 49 Arbeitspakete um.<sup>4</sup> Inwieweit die Maßnahmen zu einer messbaren Optimierung des Vertriebs- und Versandprozesses bzw. zur Senkung der Vertriebs- und Versandkosten beitragen werden, war zur Zeit der Gebarungsüberprüfung noch nicht ersichtlich.

Ein Projekt zur Effizienzsteigerung der Kommissionier- und Versandprozesse für das B2C-Geschäft<sup>5</sup> („Business-to-Consumer“) durch eine österreichische Forschungsorganisation umfasste

- eine strukturierte Analyse der Kommissionier- und Versandprozesse sowie
- die Entwicklung eines Stufenplans für Maßnahmen zur Effizienzsteigerung,

um mit den bestehenden Personalressourcen eine schnellere Abwicklung der eingehenden Kundenaufträge zu erreichen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen stand per Ende Juni 2015 noch aus.

Die von der Münze geplanten und gesetzten Maßnahmen zielten auf Effizienz- und Effektivitätssteigerung, Prozessoptimierung bzw. auf Senkung der Vertriebs- und Versandkosten ab. Sie waren damit grundsätzlich zur Verbesserung der Deckungsbeiträge geeignet. Eine abschließende Beurteilung der Auswirkungen der Maßnahmen auf die Verbesserung der Deckungsbeiträge war zur Zeit der Gebarungsüberprüfung aufgrund der verzögerten Wirkung und der teilweise noch ausstehenden Umsetzung noch nicht möglich.

<sup>3</sup> Die Arbeitspakete umfassten u.a. Führung von Kundenstammdaten, Protokoll- und Kassabuchgenerierung aus EDV-Buchhaltung, Anpassung für Erlagscheinformat, Einrichtung eines Händlerbereichs im Webshop, Geschenklieferungen bei abweichender Rechnungsadresse.

<sup>4</sup> Die verbleibenden zwölf Arbeitspakete wurden an Fachabteilungen zur anschließenden Umsetzung übergeben.

<sup>5</sup> Das B2C-Geschäft („Business-to-Consumer“) umfasste die direkten Geschäftsbeziehungen der Münze mit Konsumenten (z.B. durch den Online-Shop). Das Wachstum im B2C-Geschäft führte zunehmend zu Engpässen, welche die Münze besonders im Hinblick auf saisonale Spitzenzeiten (z.B. Weihnachten) als kritisch einstufte.

(b) Die Münze war ihren Produktgruppen entsprechend in sechs strategische Geschäftsfelder<sup>6</sup> unterteilt. Maßgeblich für die Entscheidung der Münze über eine Fortführung ihrer sechs strategischen Geschäftsfelder war ein positiver Deckungsbeitrag<sup>7</sup> nach Herstellkosten.<sup>8</sup>

Der von der Münze im Zeitraum 2011 bis 2014 ermittelte Deckungsbeitrag nach Herstellkosten war beim SGF 6 negativ. Bei den SGF 1 bis 5 war er positiv, wie auch eine im Jahr 2014 von der Münze durchgeführte und dem Aufsichtsrat präsentierte Sensitivitätsanalyse (siehe TZ 18) ergab. Darüber hinaus erwartete die Münze bei einer Einstellung einzelner SGF auch eine schlechtere Auslastung der Produktionsanlagen und damit höhere Stückkosten für die Produkte der verbleibenden SGF. Darauf basierend entschied sich die Münze zur Fortführung aller SGF.

Die von der Münze im Zeitraum 2011 bis 2014 ermittelten Deckungsbeiträge nach Vollkosten der SGF 4, 5 und 6 waren negativ. Den positiven Gesamtdeckungsbeitrag nach Vollkosten, den die Münze jedes Jahr erreichte, ermöglichten die positiven Deckungsbeiträge nach Vollkosten der SGF 1, 2 und 3.

**17.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH teilweise um, Maßnahmen zur Verbesserung der Deckungsbeiträge zu setzen und gegebenenfalls auch die Fortführung einiger strategischer Geschäftsfelder zu hinterfragen.

Die von der Münze geplanten und zum Teil bereits ergriffenen Maßnahmen schienen grundsätzlich geeignet, die Deckungsbeiträge zu verbessern. Der RH wies aber darauf hin, dass die tatsächliche Auswirkung dieser Maßnahmen auf die Deckungsbeiträge noch nicht ersichtlich und messbar war.

Die Münze hinterfragte auch die Fortführung einiger strategischer Geschäftsfelder. Aufgrund der positiven Deckungsbeiträge nach Herstellkosten bei fünf der sechs strategischen Geschäftsfelder sowie der Erwartung einer schlechteren Auslastung der Produktionsanlagen und höherer Stückkosten bei den verbleibenden Produkten im Fall der Ein-

<sup>6</sup> „Euro-Umlaufmünzen“ (SGF 1), „Sammlermünzen“ (SGF 2), „Gold- und Silberanlageprodukte“ (SGF 3), „Kleinserien, Handelsware“ (SGF 4), „Auftragsleistungen“ (SGF 5) und „Altsilber, Rohstoffe und Vorproduktion“ (SGF 6)

<sup>7</sup> Wie im Vorbericht werden auch in diesem Bericht die Deckungsbeiträge zur Wahrung von wettbewerbllich relevanten Betriebsgeheimnissen nicht ausgewiesen.

<sup>8</sup> Dieser Deckungsbeitrag berücksichtigte nicht die Gemeinkosten (nicht direkt zurechenbar; Umlage über festgelegte Schlüssel wie z.B. Prozent- oder Verrechnungssätze) für Verwaltung und Vertrieb sowie für Forschung und Entwicklung. Im Gegensatz dazu berücksichtigte der Deckungsbeitrag nach Vollkosten auch diese Kosten.

stellung von strategischen Geschäftsfeldern traf die Münze die Entscheidung, alle strategischen Geschäftsfelder fortzuführen.

Der RH wies – wie bereits in seinem Vorbericht – darauf hin, dass unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten langfristig die Vollkosten zu beachten sind und dass die strategischen Geschäftsfelder 4, 5 und 6 weiterhin negative Deckungsbeiträge nach Vollkosten aufwiesen. Inwieweit die von der Münze geplanten und zum Teil bereits ergriffenen Maßnahmen ausreichen werden, um bei allen strategischen Geschäftsfeldern einen positiven Deckungsbeitrag nach Vollkosten zu erreichen, war zur Zeit der Follow-up-Überprüfung nicht abschätzbar.

Der RH empfahl daher der Münze, die geplanten Maßnahmen konsequent umzusetzen und deren Auswirkungen auf die Deckungsbeiträge nach Vollkosten zu ermitteln.

**17.3** (a) Die Münze teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass messbare positive Auswirkungen von Maßnahmen anhand von an den RH übermittelten Beispielen dargestellt worden seien (z.B. Reduktion der Silberleihe (direkt messbar und monetär bewertbar), Verkürzung von Umrüstzeiten bei Schlüsselmaschinen und dadurch höhere Maschinenverfügbarkeit (direkt messbar und monetär bewertbar)). Eine Würdigung dieser Daten durch den RH sei unterblieben.

(b) Laut Stellungnahme der Münze basiere ihre Strategie auf vier Hauptgeschäftsfeldern (Umlaufmünzen, Anlageprodukte, Sammlermünzen, Auftragsfertigung), um einen gegenseitigen Ausgleich bei Auslastungsschwankungen in einem oder mehreren der Geschäftsfelder zu erzielen. Im Rahmen einer Geschäftsfeldanalyse sei auf Basis des Geschäftsjahres 2013 festgestellt worden, dass der Wegfall einzelner bzw. mehrerer Geschäftsfelder eine Verschlechterung des Jahresergebnisses (und somit der Summe aller Deckungsbeiträge nach Vollkosten) bewirke. Jene drei Geschäftsfelder, die keine Vollkostendeckung erreichten, würden einen positiven Ergebnisbeitrag von ca. 3 Mio. EUR bis 4 Mio. EUR pro Jahr liefern. Der Grund hierfür bestehe in einer besseren Kapazitätsauslastung und in der Folge einer entsprechenden Fixkostendegression.

Auf Basis der bereits eingeleiteten Maßnahmen werde an einer Verbesserung der Vollkostendeckung gearbeitet.

**17.4** (a) Der RH entgegnete der Münze, dass er auch die von der Münze in ihrer Stellungnahme angeführten Maßnahmen insofern gewürdigt hatte, als sie ihm grundsätzlich geeignet erschienen, die Deckungsbeiträge zu verbessern (siehe TZ 17.2). Der RH wies aber erneut darauf hin, dass die gesamthafte Auswirkung der von der Münze geplanten

und ergriffenen Maßnahmen zur Zeit der Gebarungsüberprüfung noch nicht endgültig ersichtlich und messbar gewesen war.

(b) Die Stellungnahme der Münze bestätigte die Feststellungen des RH, wonach die Münze bei einer Einstellung einzelner strategischer Geschäftsfelder auch eine schlechtere Auslastung der Produktionsanlagen und damit höhere Stückkosten für die Produkte der verbleibenden strategischen Geschäftsfelder erwartete.

Der RH begrüßte die Zusage der Umsetzung seiner Empfehlung.

Stresstest – wirtschaftliche Bedeutung des Strategischen Geschäftsfelds 1

**18.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 29) empfohlen, einen Stresstest über ihre Überlebensfähigkeit bei einem wesentlichen Rückgang der Nachfrage nach Euro-Umlaufmünzen und einer durchschnittlichen Geschäftsentwicklung – etwa entsprechend den im überprüften Zeitraum 2006 bis 2010 verwendeten Planwerten – in den anderen strategischen Geschäftsfeldern durchzuführen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass Stresstests über die Überlebensfähigkeit der Münze bei einem wesentlichen Rückgang der Nachfrage nach Euro-Umlaufmünzen und einer durchschnittlichen Geschäftsentwicklung durchgeführt und dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gebracht worden seien.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze sowohl einen Stresstest als auch eine Sensitivitätsanalyse ihres Geschäftsmodells vorgenommen hatte. So führte die Münze im Jahr 2013 einen Stresstest durch, dessen Ziel die Ermittlung der Auswirkungen verschiedener Stressszenarien auf das Betriebsergebnis der Münze war. Das Betriebsergebnis dieses Ausgangsszenarios betrug 32 Mio. EUR (Planwerte 2013).

Die nachfolgende Tabelle weist das Ausgangsszenario und die fünf Stressszenarien sowie das jeweils ermittelte Betriebsergebnis aus:

Tabelle 1: Stresstest der Münze		
Szenario	Definition des Szenarios	Betriebsergebnis
		in Mio. EUR
Ausgangsszenario	Planwerte für das Jahr 2013	32,0
Szenario 1	Wegfall der Nachfrage nach 1- und 2-Euro-Umlaufmünzen sowie nach 1- und 2-Cent-Umlaufmünzen	- 2,5
Szenario 2	Rückgang der Nachfrage nach Anlagemünzen um 50 %	25,7
Szenario 3	Rückgang der Nachfrage nach Sammlermünzen um 50 %	24,5
Szenario 4	Rückgang der Nachfrage nach Anlagemünzen und Sammlermünzen um jeweils 50 % (Kombination der Szenarien 2 und 3)	18,2
Szenario 5	Rückgang der Nachfrage nach Sammlermünzen um 50 % und Wegfall der Nachfrage nach 1- und 2-Cent-Umlaufmünzen	- 1,0

Quelle: Münze

Der durchgeführte Stresstest zeigte beim Szenario 1, das zu einer Senkung des Betriebsergebnisses auf rd. -2,5 Mio. EUR führte, die größten Auswirkungen auf das Betriebsergebnis der Münze und bestätigte die große wirtschaftliche Bedeutung des SGF 1 (Euro-Umlaufmünzen) für die Münze.

Der Vorstand der Münze präsentierte dem Aufsichtsrat der Münze die Ergebnisse des Stresstests in der Aufsichtsratssitzung vom September 2013 und wies darauf hin, dass aus seiner Sicht das Geschäftsmodell der Münze gegenüber kurzfristigen Krisen stabil aufgestellt sei, aber kumulativen negativen Entwicklungen nicht standhalten könne. Der Aufsichtsrat nahm die Ergebnisse zur Kenntnis und hielt die geplante Berücksichtigung des Stresstests bei der anstehenden Formulierung der „Strategie 2013 – 2017“ fest.

Die Münze berücksichtigte die Ergebnisse des Stresstests in ihrer „Strategie 2013 – 2017“. So beinhaltete die „Strategie 2013 – 2017“ die Einführung einer 5-Euro-Umlaufmünze als langfristiges Ziel sowie die Prüfung der Aufnahme neuer Produkte und Dienstleistungen (z.B. neue Metallprodukte oder das Goldlagergeschäft), um marktbedingten Schwankungen besser begegnen zu können.

Im Jahr 2014 nahm die Münze eine Sensitivitätsanalyse ihres Geschäftsmodells vor. Die Münze zog ihre Geschäftsmodelle 2013 und 2014 als Ausgangsszenarien heran. Auf Basis dieser beiden Geschäftsmodelle und in jeweils acht Szenarien analysierte die Münze die Auswirkungen der Einstellung einzelner oder mehrerer strategischer Geschäftsfelder

sowie weiterer Szenarien (etwa Einführung des Euro-Poolings<sup>9</sup>) auf das Jahresergebnis der Münze.

Wie der im Jahr 2013 durchgeführte Stresstest zeigte auch die Sensitivitätsanalyse die große wirtschaftliche Bedeutung des SGF 1 (Euro-Umlaufmünzen) für die Münze. Beim Szenario der Einstellung aller anderen strategischen Geschäftsfelder betrug das Jahresergebnis rd. 77,4 % des Wertes im Geschäftsmodell 2013 und 101,8 % des Wertes im Geschäftsmodell 2014. Der Unterschied zwischen den beiden Werten (77,4 % bzw. 101,8 %) resultierte aus den im Geschäftsmodell 2014 im Vergleich zum Geschäftsmodell 2013 höheren Rohertragsanteilen und niedrigeren Kostenanteilen des SGF 1.

Die Sensitivitätsanalyse machte auch das mit einem eventuellen Euro-Pooling verbundene wirtschaftliche Risiko für die Münze deutlich. Bei diesem Szenario sank das Jahresergebnis auf rd. 65,2 % des Wertes im Geschäftsmodell 2013 bzw. auf rd. 66,1 % des Wertes im Geschäftsmodell 2014. Dieser Rückgang beim Jahresergebnis resultierte aus der angenommenen deutlichen Reduktion bei der Produktion und beim Absatz von Euro-Umlaufmünzen im Fall eines Euro-Poolings. Bezogen auf den Euro-Raum wies die Münze zur Zeit der Sensitivitätsanalyse einen Produktionsanteil von rd. 11 % bei den Euro-Umlaufmünzen auf.

Gemäß den Angaben der Münze wäre bei der Realisierung des Euro-Poolings der rd. 2,8 % betragende Kapitalschlüssel der OeNB bei der Europäischen Zentralbank eine mögliche Basis für den auf die Münze entfallenden Produktionsanteil.<sup>10</sup> Ein derartiger Rückgang bei der Produktion und in weiterer Folge beim Absatz der Euro-Umlaufmünzen wäre laut Münze nur in Jahren mit hohem Umsatz bei den Gold- und Silberanlageprodukten verkraftbar bzw. müsste durch ein hohes Finanzergebnis kompensiert werden.

- 18.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, einen Stresstest über ihre Überlebensfähigkeit bei einem wesentlichen Rückgang der Nachfrage nach Euro-Umlaufmünzen und einer durchschnittlichen Geschäftsentwicklung in den anderen strategischen Geschäftsfeldern durchzuführen, indem sie im Jahr 2013 einen Stresstest und im Jahr 2014 eine weiterführende Sensitivitätsanalyse ihres Geschäftsmodells vornahm.

<sup>9</sup> Bei einem – bisher nicht realisierten – Euro-Pooling würde auf EU-Ebene (etwa durch die Europäische Zentralbank) geregelt werden, in welchem Ausmaß die einzelnen Euro-Länder Euro-Umlaufmünzen prägen dürfen.

<sup>10</sup> Der Kapitalschlüssel ist der Anteil der einzelnen nationalen Zentralbanken (NZB) der EU am Kapital der Europäischen Zentralbank.

## Strategisches Geschäftsfeld 3 – Gold- und Silberanlageprodukte

**19.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 30) empfohlen, auf einer betriebswirtschaftlichen Analyse basierende Maßnahmen zur ausreichenden Senkung der Kosten und zur Steigerung der Effizienz bei den Gold- und Silberanlageprodukten zu ergreifen, um auch in Wirtschaftsjahren mit geringeren Absatzmengen sowie Gold- und Silberpreisen bzw. wettbewerbsbedingt gesenkten Aufschlägen positive Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass – ergänzend zu einer Vielzahl an Detailmaßnahmen – ein umfassendes „Lean Production“-Projekt zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Produktion mit dem Ziel, den Fertigungskostenindex zu senken, durchgeführt worden sei. Zudem seien eine externe Evaluierung des Vertriebs- und Versandprozesses durchgeführt und Optimierungspotenziale aufgezeigt worden. Empfehlungen aus dem „Lean Production“-Projekt bzw. der Evaluierung des Vertriebs- und Versandprozesses seien in Form von Maßnahmenpaketen an die operativen Einheiten übergeben worden und befänden sich in Umsetzung bzw. seien großteils bereits umgesetzt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze Detailmaßnahmen (siehe TZ 17) gesetzt und ein „Lean Production“-Projekt zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der Produktion und zur Senkung des Fertigungskostenindex durchgeführt, ein Beratungsunternehmen mit der Evaluierung des Vertriebs- und Versandprozesses beauftragt und in Kooperation mit einer österreichischen Forschungsorganisation ein Projekt zur Effizienzsteigerung der Kommissionier- und Versandprozesse für das B2C-Geschäft durchgeführt hatte.

Diese Maßnahmen waren nicht nur auf die Gold- und Silberanlageprodukte ausgerichtet, sondern betrafen auch die anderen strategischen Geschäftsfelder, weil sowohl die Produktionsanlagen als auch die Vertriebsprozesse für Produkte aus verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern bestimmt waren.

**19.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, auf einer betriebswirtschaftlichen Analyse basierende Maßnahmen zur ausreichenden Senkung der Kosten und zur Steigerung der Effizienz bei den Gold- und Silberanlageprodukten zu ergreifen, teilweise um. Die von der Münze geplanten und zum Teil bereits ergriffenen Maßnahmen schienen grundsätzlich geeignet, eine ausreichende Senkung der Kosten und eine Steigerung der Effizienz zu erreichen. Der RH wies aber darauf hin, dass die tatsächliche Auswirkung dieser Maßnahmen auf die Kosten und Effizi-

enz der Münze jedoch noch nicht ersichtlich und daher nicht messbar war.

**19.3** Die Münze teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass messbare positive Auswirkungen von Maßnahmen anhand von an den RH übermittelten Beispielen dargestellt worden seien (z.B. Reduktion der Silberleihe (direkt messbar und monetär bewertbar), Verkürzung von Umrüstzeiten bei Schlüsselmaschinen und dadurch höhere Maschinenverfügbarkeit (direkt messbar und monetär bewertbar)). Eine Würdigung dieser Daten durch den RH sei unterblieben.

**19.4** Der RH entgegnete der Münze, dass er auch die von der Münze in ihrer Stellungnahme angeführten Maßnahmen insofern gewürdigt hatte als sie ihm grundsätzlich geeignet erschienen, die Deckungsbeiträge zu verbessern (siehe TZ 17.2). Der RH wies aber erneut darauf hin, dass die gesamthafte Auswirkung der von der Münze geplanten und ergriffenen Maßnahmen zur Zeit der Gebarungsüberprüfung noch nicht endgültig ersichtlich und messbar gewesen war.

#### Rücklösungsvorsorgen

**20.1** (1) Der RH hatte im Vorbericht festgestellt, dass die Münze – zur Erfüllung der gesetzlich vorgesehenen Rücklösungsverpflichtung<sup>11</sup> von Scheidemünzen und aus rechnungslegungsrechtlichen Gründen – bis zum Jahr 2010 bilanzielle Vorsorgen in der Höhe von rd. 370 Mio. EUR aufgebaut hatte. Der RH hatte der Münze und der OeNB in seinem Vorbericht (TZ 31) empfohlen, im Zusammenwirken zwischen Münze und OeNB Möglichkeiten zu evaluieren, die – unter Beachtung der Bestimmungen des Scheidemünzengesetzes und der Rechnungslegungsvorschriften – dazu geeignet sind, die finanziellen Mittel nicht in der Münze dauerhaft (in Form von Rücklagen und Rückstellungen) zu binden. Dabei waren insbesondere die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Rücklösungsfalles, die Rücklösungsmodalitäten innerhalb des OeNB-Konzerns und die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Münze zu berücksichtigen.

(2) Die Münze wie auch die OeNB hatten im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass eine Entscheidung zur Bindung von finanziellen Mitteln in Form von Rücklagen und Rückstellungen in der Münze durch den österreichischen Gesetzgeber bereits im Rahmen der Novellierung des Scheidemünzengesetzes vorweggenommen worden sei. Durch diese

<sup>11</sup> Unter Rücklösungen waren die Umtauschverpflichtungen der Münze von Euro- und Cent-Münzen, Schilling- und Groschen-Münzen, Sammlermünzen und beschädigten Münzen gegen Banknoten oder andere Scheidemünzen zu verstehen.

Änderung sei die Höhe der Rücklagen für Euro-Rücklösungen sowie die Rückstellung für beschädigte Euro-Münzen mit einem festgelegten Prozentsatz des Münzumschs beschränkt worden. Ferner sei festgelegt, dass ein sich ergebender Bilanzgewinn zu 90 % dem Aktionär zuzuführen sei.

Darüber hinaus sei eine Arbeitsgruppe zwischen OeNB und Münze eingerichtet worden, um eine gemeinsame Sichtweise in Bezug auf die wesentlichen Annahmen, die Methoden und daraus resultierend die Höhe der erforderlichen Rücklösungsvorsorgen zu entwickeln. Das Resultat dieser Arbeitsgruppe diene als Grundlage für eine nachvollziehbare Berechnung der Rücklösungsvorsorgen.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die OeNB und die Münze eine Arbeitsgruppe einrichteten. Diese behandelte die Empfehlung des RH und erarbeitete Parameter für die Berechnung der Höhe der Rücklösungsvorsorgen, die als 4-Szenario-Risikomodell<sup>12</sup> in ein Gutachten zur Bestimmung der Rücklösungsverpflichtung zum 31. Dezember 2014 einfließen.

Der RH stellte weiters fest, dass der Gesetzgeber im Rahmen des Budgetbegleitgesetzes 2014 eine Änderung des § 3 Scheidemünzengesetz vornahm. Die Änderungen umfassten ein Rückstellungsverbot für Schilling-Silber- und Umlaufmünzen, die Begrenzung der Gewährleistungsrückstellung auf 4 % des Münzumschs sowie die Begrenzung der Gewinnrücklage auf 30 % des Münzumschs. Der sich aus der Auflösung der Rückstellungen sowie der Begrenzung der Rücklagen ergebende Bilanzgewinn war zu 90 % an die OeNB abzuführen. Die Gewinnabfuhr des Jahres 2014 betrug 184,82 Mio. EUR.

Die Rücklösungsverpflichtung für Euro-Umlaufmünzen laut Gutachten betrug 510,58 Mio. EUR, die Gewährleistungsrückstellung 33,11 Mio. EUR. Das Gutachten bemaß die Schilling-Rücklösungsverpflichtung mit 86,46 Mio. EUR. Die Münze bildete für das Jahr 2014 eine Gewinnrücklage in Höhe von 417,2 Mio. EUR, die dem gemäß Scheidemünzengesetz zulässigen Höchstausmaß von 30 % des Münzumschs entsprach. Daraus ergab sich eine Unterdeckung gegenüber dem gutachterlich bestimmten Wert in Höhe von 93,4 Mio. EUR.

Ohne den Bestätigungsvermerk für das Jahr 2014 einzuschränken, wies der Wirtschaftsprüfer ergänzend darauf hin, dass aufgrund der im Jahr 2014 geänderten Gesetzeslage die Rücklösungsverpflichtungen für Scheide- und Gedenkmünzen in Schilling und Euro nicht in der

<sup>12</sup> Die Szenarien umfassten die Einführung eines neuen Zahlungsmittels, Fälschungen, Einführung neuer Banknoten sowie Währungsänderungen.

Höhe des unternehmensrechtlichen Erfordernisses im Jahresabschluss gebildet werden durften.

- 20.2** Die Münze und die OeNB setzten die Empfehlung des RH um, im Zusammenwirken Möglichkeiten zu evaluieren, die – unter Beachtung der Bestimmungen des Scheidemünzengesetzes und der Rechnungslegungsvorschriften – dazu geeignet sind, die finanziellen Mittel nicht in der Münze dauerhaft (in Form von Rücklagen und Rückstellungen) zu binden, indem sie eine Arbeitsgruppe einsetzten, die Parameter für die Berechnung der Höhe der Rücklösungsvorsorgen erarbeitete.

Der RH wies darauf hin, dass durch die gesetzliche Begrenzung der Gewinnrücklagen zur Rücklösung von Euro-Umlaufmünzen auf 30 % des Münzumlaufs eine Unterdeckung von 93,4 Mio. EUR gegenüber dem gutachterlich festgestellten Wert bestand. Darüber hinaus bewirkte das gesetzliche Rückstellungsverbot für Schilling-Silber- und Umlaufmünzen eine Unterdeckung in Höhe von 86,5 Mio. EUR. Auf diesen Umstand wies auch der Wirtschaftsprüfer der Münze ergänzend im Bestätigungsvermerk für das Jahr 2014 hin.

Der RH hielt fest, dass durch die Gewinnabfuhr an die OeNB in Höhe von 184,82 Mio. EUR bei Eintritt der Risikoverwirklichung des Rücklösungsfalls die Vorsorgen der Münze nicht zur vollständigen Abdeckung der Verpflichtungen ausreichen könnten und von der OeNB Mittel zur Verfügung gestellt werden müssten. Daraus ergäbe sich in letzter Konsequenz eine Schmälerung der Gewinnabfuhr der OeNB an den Bund.

## Veranlagung

### Berichtswesen

- 21.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 33) empfohlen, ein einheitliches Reporting und Risikoreporting für ihr Portfolio einzuführen, das insbesondere eine Gesamtperformance, Portfoliozusammensetzung, Benchmarks und Risikoerwartungen umfasst, um einen gesamthaften standardisierten Überblick über ihr veranlagtes Vermögen zu erhalten.

(2) Die Münze hatte dies im Nachfrageverfahren zugesagt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass ein externer Experte das Finanzportfolio der Münze drei- (2014) bis viermal (2013) jährlich analysierte. Dabei bezog er das gesamte durch die Münze veranlagte Finanzportfolio ein. Die Berichterstattung bestand aus einem Management Summary sowie einer Langfassung. Die Analyse umfasste die Risikolage der Gesamtveranlagungen, die Zusammensetzung des Asset Mix (u.a. Anleihen, Aktien, Fonds, Gelder) des gesamten Portfolios der Münze mit Bezug zu den jeweiligen Benchmarks sowie Risikokennzahlen.

**21.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH somit um.

#### Veranlagungsentscheidungen

**22.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 34) empfohlen, für die Veranlagungsausschüsse der Münze sowie die Veranlagungsentscheidungen betreffend die selbstverwalteten Teile der Veranlagung eine schriftliche Dokumentation einzuführen.

(2) Die Münze hatte dies im Nachfrageverfahren zugesagt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze Veranlagungsausschüsse mit Vertretern der Kapitalanlagegesellschaften, die mit der Verwaltung der Finanzanlagen der Münze beauftragt waren, zumindest zweimal jährlich abhielt. Die Ergebnisse der Veranlagungsausschüsse waren in Protokollform schriftlich dokumentiert. In den Protokollen waren Änderungen oder die Beibehaltung der Anlagepolitik und des Asset Mix sowie Vorgaben des Vorstands der Münze hinsichtlich Terminen zur Erstellung der Rechenschaftsberichte dokumentiert.

**22.2** Die Münze setzte somit die Empfehlung des RH um.

#### Veranlagungsstrategie

**23.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 35) empfohlen, eine übergeordnete Veranlagungsstrategie zu erstellen, welche die strategische Zielsetzung der Veranlagungsentscheidungen gesamthaft umfasst, und diese dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass eine solche Strategie erstellt worden sei, die in der Folge mit dem Eigentümer abgestimmt und mit den neu erarbeiteten Gruppenrichtlinien in Einklang gebracht worden sei.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Vorstand der Münze eine Veranlagungsstrategie (Grundsätze für Finanzveranlagungen) erstellte und diese im September 2014 beschloss. Ziel der Veranlagungsstrategie war es, einen Rahmen für die Erreichung der strategischen und operativen Ziele der Münze zu schaffen. Darüber hinaus schuf sie Vorgaben für die Verwaltung der Kapitalanlagen sowie die Definition des für die Münze akzeptablen Risikos. Die Veranlagungsstrategie legte einen Prozess und Verantwortlichkeiten für die Reaktion auf exogene Marktschocks fest, definierte Benchmarks und Risikolimits für die zulässigen Anlageklassen (u.a. Aktien, Anleihen, Geldmarkt).

Das Berichtswesen umfasste die Behandlung der Ergebnisse der Veranlagung im halbjährlichen Veranlagungsausschuss mit den Vermögensverwaltern der Spezialfonds (Vertretern der Kapitalanlagegesellschaften) und einen konsolidierten Vermögensbericht, der sowohl die Kapitalanlagen in den Spezialfonds als auch den Eigenbestand erfasste.

Eine Behandlung und Beschlussfassung im Aufsichtsrat der Münze unterblieb jedoch, weil das Veranlagungsmanagement beginnend mit Ende 2015 durch die OeNB wahrgenommen werden sollte und damit eine strategische Neuausrichtung verbunden war.

**23.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH teilweise um, eine übergeordnete Veranlagungsstrategie zu erstellen, welche die strategische Zielsetzung der Veranlagungsentscheidungen gesamthaft umfasst, und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen. Der Vorstand der Münze erstellte zwar eine Veranlagungsstrategie, die Anlageklassen, Benchmarks, Risikolimits, ein Berichtswesen und einen Prozess für die Reaktion auf exogene Marktschocks umfasste. Eine Behandlung und Beschlussfassung im Aufsichtsrat unterblieb jedoch.

Der RH hielt seine Empfehlung an die Münze dahingehend aufrecht, die strategische Neuausrichtung der Veranlagungen der Münze auch nach Übernahme des Veranlagungsmanagements durch die OeNB einer Beschlussfassung im Aufsichtsrat zuzuführen.

**23.3** *Die Münze teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass eine Behandlung und Beschlussfassung der übergeordneten Veranlagungsstrategie im Aufsichtsrat der Münze erfolgt sei.*

**Beteiligungsmanagement**

Beteiligungsstrategie 24.1 (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 39) empfohlen, die Beteiligungsstrategie zu überarbeiten und zu präzisieren und mit quantitativ messbaren Zielen sowie zeitlichen Vorgaben zu versehen.

(2) Die Münze hatte dies im Nachfrageverfahren zugesagt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Vorstand der Münze im September 2014 den Entwurf einer überarbeiteten Beteiligungsstrategie beschloss. Die Beteiligungsstrategie unterschied zwischen operativen Beteiligungen (z.B. zur Erhöhung der Produktionstiefe, Verbesserung der Marktbearbeitung, Absicherung des Kerngeschäfts, Hebung von Synergien) und Finanzbeteiligungen (z.B. zur Absicherung von Finanzreserven).

Die Beteiligungsziele und -struktur umfassten das Kerngeschäft und operative Beteiligungen. Die Beteiligungsziele definierten als Kerngeschäft den Bereich der Produktion und den Vertrieb von Münzplättchen und Münzen, die hierfür erforderliche Beschaffung von Edelmetall sowie die Erbringung von Beratungs- und Dienstleistungen in diesen Bereichen.

Die Beteiligungsziele für operative Beteiligungen waren auf die Erhöhung der Produktionstiefe (Argor Heraeus SA, einem Beteiligungsunternehmen der Münze), Verbesserung der Marktbearbeitung (Schoeller Münzhandel GmbH) und Gewinnung von Synergien (PRINT and MINT SERVICE GmbH) gerichtet.

Die Beteiligungsstrategie der Münze sah ein laufendes Monitoring vor. Dieses adressierte die Fähigkeit der Beteiligungsunternehmen, eigenständig und regelmäßig einen Gewinn zu erwirtschaften. Ein Monitoring der Geschäftsentwicklung war in die laufenden Prozesse der Münze eingebunden und dadurch einer Überprüfung unterzogen. Dies erfolgte durch Ad-hoc-Analysen sowie zumindest quartalsweise Berichterstattung (Kennzahlen und wesentliche Entwicklungen). Darüber hinaus sah die Beteiligungsstrategie vor, dass jede operative Beteiligung einen Jahresplan für das kommende Geschäftsjahr der Münze vorzulegen hatte, dessen Erfüllung in die periodische Berichterstattung der Organe der Münze einzufließen hatte. Der Jahresabschluss war binnen drei Monaten nach Abschluss eines Geschäftsjahres vorzulegen.

24.2 Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die Beteiligungsstrategie zu überarbeiten und zu präzisieren und mit quantitativ messbaren Zielen sowie zeitlichen Vorgaben zu versehen, um. Sie überarbeitete die

Beteiligungsstrategie und bezog ein Monitoring der Geschäftsentwicklung in die laufenden Prozesse mit ein. Die operativen Beteiligungen hatten Jahresplanungen der Münze vorzulegen, und deren Erfüllung war in die periodische Berichterstattung miteinbezogen.

**25.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 39) empfohlen, die Beteiligungsstrategie in regelmäßigen Abständen von zwei bis drei Jahren auf ihre Relevanz im sich ständig verändernden wirtschaftlichen Umfeld zu evaluieren, gegebenenfalls anzupassen und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass die überarbeitete und adaptierte Beteiligungsstrategie vom Vorstand beschlossen und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt worden sei. Durch eine laufende Evaluierung der Beteiligungsstrategie sei eine allfällige Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen sichergestellt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Vorstand der Münze die Beteiligungsstrategie bis September 2014 überarbeitet und beschlossen hatte. Die Überarbeitung erfolgte in Abstimmung mit der OeNB und deren strategischer Zielrichtung für ihre Tochterunternehmen. Der Aufsichtsrat beschloss die Beteiligungsstrategie im Juni 2015.

**25.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, die Beteiligungsstrategie in regelmäßigen Abständen von zwei bis drei Jahren auf ihre Relevanz im sich ständig verändernden wirtschaftlichen Umfeld zu evaluieren, gegebenenfalls anzupassen und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen, um, indem die Münze die Beteiligungsstrategie in Abstimmung mit der OeNB und deren strategischer Zielrichtung für ihre Tochterunternehmen überarbeitete und dem Aufsichtsrat zur im Juni 2015 erfolgten Beschlussfassung vorlegte.

#### Beteiligungscontrolling

**26.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 41) empfohlen, die schriftlichen Erörterungen zu den einzelnen Tochtergesellschaften der Münze im Rahmen der Beteiligungsberichte an den Aufsichtsrat ausführlicher zu gestalten.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, der Empfehlung des RH entsprochen zu haben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze dem Aufsichtsrat halbjährlich einen seit 2014 ergänzten Beteiligungsbericht vorlegte. Dieser umfasste einen (periodenbezogenen) Vergleich der Vorjahres-, Plan-

und Ist-Zahlen. Die Erläuterungen gingen auf die Abweichungen der Ist-Zahlen von den Plan- und Vorjahreszahlen ein. Von den Erläuterungen waren die Entwicklungen relevanter Kennzahlen der Umsatz- und Erlössituation, des Betriebsergebnisses und des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sowie der Personalstand umfasst. Ebenso war im Halbjahresbericht eine Vorschau für die erwartete Geschäftsentwicklung der jeweiligen Beteiligung enthalten.

**26.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH somit um.

**27.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 41) empfohlen, das Berichtswesen über die Geschäftsentwicklung der Beteiligungen der Münze aussagekräftiger zu gestalten und grundsätzlich Plan- und Ist-Zahlen sowie eine Vorschau der jeweiligen Kennzahlen im mehrjährigen Vergleich darzustellen und zu erläutern.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, ihr Berichtswesen über die Geschäftsentwicklung der Beteiligungen aussagekräftiger gestaltet zu haben. Im Detail seien die tabellarischen Angaben um die Daten der geschäftlichen Entwicklung eines weiteren Vorjahres ergänzt, die Berichte übersichtlicher strukturiert und durch entsprechende Überschriften gegliedert und – soweit sinnvoll bzw. mit den zur Verfügung stehenden Daten möglich – die Umsatzentwicklungen auch auf Ebene der Geschäftsfelder dargestellt worden.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze die Berichte über die Geschäftsentwicklung der Beteiligungen überarbeitet hatte. Diese umfassten entsprechend der Berichtsperiode einen Vergleich der Vorjahres-, Plan- und Ist-Zahlen. Der Bericht beinhaltete einen Überblick über relevante Kennzahlen (Brutto-Umsatz, Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Personal) sowie Kurzberichte zu den einzelnen Beteiligungen.

Die Erläuterungen der Kurzberichte analysierten die Abweichungen von Plan- und Vorjahreszahlen. Von den Erläuterungen waren die Entwicklungen der Umsatz- und Erlössituation, des Betriebsergebnisses und des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sowie der Personalstand umfasst. Der Halbjahresbericht umfasste eine Vorschau für die erwartete Geschäftsentwicklung.

Die Berichte umfassten weiters eine detaillierte Darstellung der Ergebnisentwicklung der wesentlichen Beteiligungen basierend auf der Ergebnisrechnung. Die Aufnahme eines weiteren vorangegangenen

Jahres ermöglichte einen Mehrjahresvergleich der Geschäftsentwicklung.

**27.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH somit um.

Berichterstattung

**28.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 44) empfohlen, mit den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften der Münze während eines Geschäftsjahres eine periodische Geschäftsberichterstattung festzulegen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass sie fünf operativ tätige Beteiligungen halten würde. Zusätzlich zu den Informationen, die die Münze durch die Teilnahme von Mitgliedern ihres Vorstands an den Aufsichtsratssitzungen der Casinos Austria Aktiengesellschaft, an den Verwaltungsratssitzungen der Argor Heraeus SA, im Beirat der PRINT and MINT SERVICE GmbH und in den monatlichen Jour Fixes mit der Geschäftsführung der Schoeller Münzhandel GmbH gewinnen würde, würden die operativ tätigen Beteiligungen der Münze mindestens quartalsweise über ihre geschäftliche Entwicklung berichten.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze im Jahr 2014 eine laufende Berichterstattung je nach Größe und Einfluss auf das Unternehmen in unterschiedlichem Umfang und Berichtszeitraum festlegte. Die Tochterunternehmen der Münze (Schoeller Münzhandel GmbH, Hans W. Hercher Münzen GmbH) erstatteten ebenso quartalsweise Bericht wie das Joint Venture der Münze und der Oesterreichischen Banknoten- und Sicherheitsdruck GmbH, die PRINT and MINT SERVICE GmbH. Die Münze erhielt monatliche Berichte von ihrem Beteiligungsunternehmen Argor Heraeus SA und Jahresabschlüsse von der World Money Fair Holding GmbH (Beteiligungsunternehmen). Die Berichterstattung des Beteiligungsunternehmens Casinos Austria AG (gemäß § 9b ÖIAG-Gesetz 2000 per 20. März 2015 an die Österreichische Bundes- und Industriebeteiligungen GmbH übertragen) richtete sich nach den aktienrechtlichen Vorschriften gemäß § 47a Aktiengesetz.

Der Vorstand der Münze hielt monatlich Sitzungen mit den Geschäftsführern der Schoeller Münzhandel GmbH ab. Dabei informierten die Geschäftsführer den Vorstand über den laufenden Geschäftsgang, legten Ergebniszahlen vor, erläuterten Planabweichungen und informierten über zukünftige Projekte.

**28.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, mit den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften der Münze während eines Geschäftsjahres eine periodische Geschäftsberichterstattung festzulegen, um, indem der Vorstand der Münze periodische Berichtspflichten für die Tochtergesellschaften vorsah und insbesondere von den Geschäftsführern der Schoeller Münzhandel GmbH in monatlichen Sitzungen Informationen über den Geschäftsbetrieb erlangte.

**29.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 46) empfohlen, plausible quantitative Zielvorgaben für die Geschäftsführer der Schoeller Münzhandel GmbH zu erstellen.

(2) Die Münze hatte dies im Nachfrageverfahren zugesagt.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Vorstand der Münze Zielvereinbarungen mit den Geschäftsführern der Schoeller Münzhandel GmbH abschloss. Die Vereinbarungen enthielten Finanz-, Prozess- und Kundenziele. Die jeweiligen Zielebenen waren qualitativ oder quantitativ beschrieben und hinsichtlich der einzelnen (dreistufig: kleiner als 80 %, 80 % und 100 %) und gesamthaften (Gewichtung pro Ziel in %) Zielerreichung jeweils gewichtet.

Die Finanzziele (z.B. Jahresüberschuss, Fixkosten) waren am Budget orientiert. Die Prozessziele stellten auf die Erreichung geplanter Maßnahmen (z.B. Online-Shop) ab. Die Zielbewertung durch den Vorstand erfolgte in Abhängigkeit der Erreichung quantitativer Zielgrößen bzw. Erfüllung von qualitativen Kriterien.

**29.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, plausible quantitative Zielvorgaben für die Geschäftsführer der Schoeller Münzhandel GmbH zu erstellen, um, indem der Vorstand der Münze gewichtete quantitative und qualitative Finanz-, Prozess- und Kundenziele mit den Geschäftsführern vereinbarte. Die Zielvorgaben waren plausibel, weil sie sich auf die Erreichung von Budgetzahlen und geplanten Maßnahmen bezogen.

**30.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 48) empfohlen, in Vorstand und Aufsichtsrat zumindest halbjährlich über Stand und Entwicklung der Eventualverbindlichkeiten zu berichten.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass sich der Aufsichtsrat der Münze mit diesem Thema beschäftigt und festgelegt habe, dass das Eingehen sämtlicher über geringe Grenzwerte im Ein-

zelfall und/oder kumuliert hinausgehender Eventualverbindlichkeiten dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorzulegen seien.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass der Vorstand der Münze dem Aufsichtsrat über den Stand der Eventualverbindlichkeiten berichtete. Grundsätzlich erfolgte die Kommunikation an den Aufsichtsrat im Rahmen der Berichterstattung über die Jahresabschlussprüfung. Darüber hinaus legte der Vorstand eine Detailaufstellung in den Aufsichtsratssitzungen im November 2013 und im Juni 2015 vor. Für 2015 und Folgejahre plante die Münze, über die Detailaufstellung zweimal im Jahr an den Aufsichtsrat zu berichten.

Die überwiegende Anzahl der Eventualverbindlichkeiten stand im Zusammenhang mit der Teilnahme an Ausschreibungen (sogenannte bid bonds). Eine seitens der Münze festgelegte Regelung sah vor, dass bei Überschreiten eines Schwellenwerts von 2 Mio. EUR der Aufsichtsrat zu informieren war. Der betraglich überwiegende Teil der Eventualverbindlichkeiten in Höhe von maximal 35 Mio. EUR entfiel auf das Konsignationslager der Argor Heraeus SA bei der Schoeller Münzhandel GmbH (einem Tochterunternehmen der Münze), dessen Wert die Münze über eine Eventualverbindlichkeit abdeckte.

**30.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH nicht um, in Vorstand und Aufsichtsrat zumindest halbjährlich über Stand und Entwicklung der Eventualverbindlichkeiten zu berichten. Der Vorstand berichtete dem Aufsichtsrat – zusätzlich zur Behandlung des Jahresabschlusses – im November 2013 und Juni 2015 (für 2014 und 2015) über Stand und Entwicklung der Eventualverbindlichkeiten. Eine gesonderte Berichterstattung im Jahr 2014 unterblieb aber.

Der RH hielt seine Empfehlung an die Münze aufrecht, den Aufsichtsrat halbjährlich über den Stand der Eventualverbindlichkeiten zu informieren.

## Provisionsgeschäfte

### Dokumentation

**31.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 53) empfohlen, zusätzlich zur bereits geänderten Pouvoirordnung auf die Dokumentation der Geschäftsfälle verstärkt Bedacht zu nehmen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass die Dokumentation von Geschäftsfällen bereits stark verbessert worden sei. So sei dazu ein Customer Relationship Management System eingeführt

worden. Weiters seien abrechnungsrelevante Informationen zentral in der EDV-Buchhaltung dokumentiert.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze ein Customer Relationship Management System im Bereich der Geschäftskunden nutzte. Darin bildete sie den Prozess vor einer Auftragserteilung ab, indem sie Kundenkontakte erfasste, Angebote zuordnete oder Gründe für Ablehnungen der Angebote festhielt.

Die Münze erfasste alle Vertriebsaufträge ebenso wie die Fertigungsaufträge (inkl. Materialverwaltung) zentral in der EDV-Buchhaltung. Für den Bereich der Großkunden bestand ein eigener Prozess, der sicherstellte, dass sämtliche Schritte (Anlage des Auftrags, Rückdeckung, Kurspflege und Bewertung des Auftrags, Zahlungseingang bis zur Faktura) revisionssicher<sup>13</sup> nachvollziehbar war.

**31.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, auf die Dokumentation der Geschäftsfälle verstärkt Bedacht zu nehmen, um, indem sie das Customer Relationship Management System für den Bereich der Geschäftskunden nutzte und alle Vertriebsaufträge ebenso wie die Fertigungsaufträge (einschließlich der Materialverwaltung) zentral in der EDV-Buchhaltung erfasste.

Leistungsgegenstand

**32.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 56) empfohlen, bei Abschluss von Verträgen mit Handelsagenturen darauf zu achten, dass der vertraglich geschuldete Leistungsgegenstand hinreichend konkret umschrieben ist und damit eine Beurteilung der Leistungserbringung und der Angemessenheit des Entgelts ermöglicht wird.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass aktuell keine aktiven Verträge mit Handelsagenten vorhanden seien. Durch Einführung einer zwingend einzuhaltenden Compliance-Checkliste sei jedoch sichergestellt, dass allfällig zukünftige Verträge mit Handelsagenten einen ausreichend konkret umschriebenen Leistungsgegenstand aufweisen müssten.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze jene vom Vorbericht umfassten vertraglichen Beziehungen beendete (siehe TZ 35). Darüber hinaus erstellte die Münze im September 2012 die Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“, die Regelungen der Voraussetzungen enthielt, unter denen beispielsweise mit einem Handelsvertreter eine Vereinbarung geschlossen werden durfte, die diesem

<sup>13</sup> Nachvollziehbarkeit von Handlung, Akteur und Zeitpunkt

eine Provisionszahlung durch die Münze zusichert. Provisionsvereinbarungen durften nur abgeschlossen werden, wenn keine Indizien für Tatbestände der Untreue oder Steuerhinterziehung vorlagen.

Der RH stellte fest, dass zur Beurteilung des Leistungsgegenstands, der Leistungserbringung sowie der Angemessenheit des Entgelts vor Abschluss einer Provisionsvereinbarung Prüfungsschritte durchzuführen waren. Diese zielten auf die Klärung von Eigenschaften des Provisionsempfängers (Identität, Vertretungsbefugnis, Kontaktaufnahme, Geschäftstätigkeit) sowie auf Vorerfahrungen der Münze, auf Vertragskonditionen, Leistungsumfang und Kosten ab. Ebenso war die Einholung von schriftlichen Bestätigungen des Provisionsempfängers zu gesetzeskonformem Verhalten und Korruptionsprävention erforderlich. Die Angemessenheit der Provisionshöhe zur Auftragssumme war ebenfalls zu beurteilen, um ein Vorliegen von Indizien eines Schädigungsvorsatzes an den beteiligten Parteien zu hinterfragen.

Die Münze erstellte weiters eine Checkliste für die Projektübersicht und Risikobewertung, die den Bereich Honorare umfasste. Dabei waren der Empfänger, der Betrag, der Leistungsumfang und die (oben beschriebene) Prüfung des Empfängers zu verzeichnen. Explizit war darauf verwiesen, dass akquisitionsfördernde Maßnahmen eine Vorstandsgenehmigung erforderten.

- 32.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, bei Abschluss von Verträgen mit Handelsagenturen darauf zu achten, dass der vertraglich geschuldete Leistungsgegenstand hinreichend konkret umschrieben ist und damit eine Beurteilung der Leistungserbringung und der Angemessenheit des Entgelts ermöglicht wird, teilweise um. Dies deshalb, weil die Münze mittels Organisationsanweisung und Checkliste Vorkehrungen traf, die eine vertiefte Prüfung des Provisionsempfängers vorsahen und mit Beurteilung der Angemessenheit der Provision im Verhältnis zur Auftragssumme eine konkrete Beschreibung des Leistungsgegenstandes erforderlich machten.

Der RH wies jedoch darauf hin, dass zur Zeit seiner Gebarungsüberprüfung keine Provisionsvereinbarungen vorlagen und daher – mangels konkreter Anwendung der Regelungen – eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH nicht ableitbar war. Er empfahl der Münze daher, bei Abschluss von Provisionsvereinbarungen auf die Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ besonders zu achten.

**32.3** Die Münze teilte in ihrer Stellungnahme mit, alle notwendigen und möglichen Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlung des RH getroffen zu haben. Nach Auffassung der Münze sei die Empfehlung übererfüllt, indem sie bestehende Vertragsverhältnisse mit Handelsagenten – wie auch vom RH empfohlen – beendet habe und von neuen Verträgen bewusst Abstand genommen habe.

*Nach Ansicht der Münze sei für eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH – trotz etablierter präventiver Kontrollen und bewusster Abstandnahme von Neuverträgen – der Abschluss von Provisionsvereinbarungen notwendig.*

**32.4** Der RH entgegnete der Münze, dass er die Einrichtung von präventiven Kontrollen sowie die Beendigung von bestehenden Vertragsverhältnissen (unter Anwendung der Compliance-Checkliste, siehe TZ 35) mit Handelsagenten positiv würdigte und daher auch eine teilweise (für den Bereich der Handelsagenten vollständige) Umsetzung seiner Empfehlung feststellte.

Der RH empfahl nicht den Abschluss von Verträgen sondern im Fall eines Abschlusses auf die inhaltliche Ausgestaltung Bedacht zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund ist eine Beurteilung der Wirksamkeit von präventiven Kontrollen im Sinne der Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ jedoch erst nach erfolgten Vertragsabschlüssen möglich, was zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht der Fall war.

**33.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 56) empfohlen, im Zusammenhang mit Handelsagenten keine Zahlungen freizugeben, ohne konkrete Leistungsnachweise seitens des Vertragspartners erhalten zu haben.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dies durch die Compliance-Checkliste sichergestellt zu haben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze im September 2012 die Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ erstellte (siehe TZ 32). Die Münze erstellte weiters eine Checkliste für die Projektübersicht und Risikobewertung, die den Bereich Honorare umfasste. Dabei waren der Empfänger, der Betrag, der Leistungsumfang und die (unter TZ 32 beschriebene) Prüfung des Empfängers zu verzeichnen.

Die Checkliste umfasste Angaben zum gesamten Projekt (Vertragsbedingungen, Metallkosten, Preisgestaltung, Zahlungsabwicklung).

- 33.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, im Zusammenhang mit Handelsagenten keine Zahlungen freizugeben, ohne konkrete Leistungsnachweise seitens des Vertragspartners erhalten zu haben, teilweise um. Dies deshalb, weil die Münze mittels Organisationsanweisung und Checkliste Vorkehrungen traf, die eine vertiefte Prüfung des Provisionsempfängers vorsahen und mit Beurteilung der Angemessenheit der Provision im Verhältnis zur Auftragssumme eine konkrete Beschreibung des Leistungsgegenstandes erforderlich machten.

Der RH wies jedoch darauf hin, dass zur Zeit seiner Gebarungsüberprüfung keine Provisionsvereinbarungen vorlagen und daher – mangels konkreter Anwendung der Regelungen – eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH nicht ableitbar war. Er empfahl der Münze daher, bei Abschluss von Provisionsvereinbarungen auf die Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ und die Anwendung der Checkliste besonders zu achten.

- 33.3** *Wie bereits zu TZ 32 teilte die Münze in ihrer Stellungnahme wiederholt mit, alle notwendigen und möglichen Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlung des RH getroffen zu haben. Nach Auffassung der Münze sei die Empfehlung übererfüllt, indem sie bestehende Vertragsverhältnisse mit Handelsagenten – wie auch vom RH empfohlen – beendet habe und von neuen Verträgen bewusst Abstand genommen habe.*

*Nach Ansicht der Münze sei für eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH – trotz etablierter präventiver Kontrollen und bewusster Abstandnahme von Neuverträgen – der Abschluss von Provisionsvereinbarungen notwendig.*

- 33.4** Der RH entgegnete der Münze abermals (siehe TZ 32), dass er die Einrichtung von präventiven Kontrollen sowie die Beendigung von bestehenden Vertragsverhältnissen (unter Anwendung der Compliance-Checkliste, siehe TZ 35) mit Handelsagenten positiv würdigte und daher auch eine teilweise (für den Bereich der Handelsagenten vollständige) Umsetzung seiner Empfehlung feststellte.

Der RH empfahl nicht den Abschluss von Verträgen, sondern im Falle eines Abschlusses auf die inhaltliche Ausgestaltung Bedacht zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund ist eine Beurteilung der Wirksamkeit von präventiven Kontrollen im Sinne der Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ dem RH jedoch erst nach erfolgten Vertragsabschlüssen möglich, war zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht der Fall war.

**34.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 57) empfohlen, von abstrakten Erfolgshonorarvereinbarungen Abstand zu nehmen und Erfolgshonorare nur an im Vorfeld genau definierte, objektivier- und messbare Leistungen zu knüpfen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dies durch die Compliance-Checkliste sichergestellt zu haben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze jene vom Vorbericht umfassten vertraglichen Beziehungen beendete (siehe TZ 35). Die Münze erstellte im September 2012 die Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ (siehe TZ 32). Einer der notwendigen Prüfschritte bei Abschluss einer Provisionsvereinbarung umfasste die Beurteilung der Angemessenheit der Provisionshöhe zur Auftragssumme. Weiters sah die Organisationsanweisung vor, zu überprüfen, ob die alleinige Entscheidung über Preise, Konditionen und Auftragsannahme bei der Münze lag. Ebenso war zu prüfen, ob mit der Provisionszahlung sämtliche Kosten des Provisionsempfängers im Zusammenhang mit seiner Tätigkeit abgegolten waren.

Die Münze erstellte weiters eine Checkliste für die Projektübersicht und Risikobewertung, die den Bereich Honorare umfasste. Dabei waren der Empfänger, der Betrag, der Leistungsumfang und die (unter TZ 32 beschriebene) Prüfung des Empfängers zu verzeichnen.

**34.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, von abstrakten Erfolgshonorarvereinbarungen Abstand zu nehmen und Erfolgshonorare nur an im Vorfeld genau definierte, objektivier- und messbare Leistungen zu knüpfen, teilweise um, indem sie bestehende Verträge beendete und in der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ Prüfschritte (Entscheidung über Preise, Konditionen und Auftragsannahme, Abdeckung sämtlicher Kosten des Provisionsempfängers) vorsah, die geeignet waren, abstrakte Erfolgshonorarvereinbarungen zu vermeiden.

Der RH wies jedoch darauf hin, dass zur Zeit seiner Gebarungsüberprüfung keine Provisionsvereinbarungen vorlagen und daher – mangels konkreter Anwendung der Regelungen – eine vollständige Umsetzung

der Empfehlung des RH nicht ableitbar war. Er empfahl der Münze daher, bei Abschluss von Provisionsvereinbarungen auf die Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ und die Anwendung der Checkliste besonders zu achten.

- 34.3** *Wie bereits zu TZ 32 und 33 teilte die Münze in ihrer Stellungnahme mit, alle notwendigen und möglichen Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlung des RH getroffen zu haben. Nach Auffassung der Münze sei die Empfehlung übererfüllt, indem sie bestehende Vertragsverhältnisse mit Handelsagenten – wie auch vom RH empfohlen – beendet habe und von neuen Verträgen bewusst Abstand genommen habe.*

*Nach Ansicht der Münze sei für eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH – trotz etablierter präventiver Kontrollen und bewusster Abstandnahme von Neuverträgen – der Abschluss von Provisionsvereinbarungen notwendig.*

- 34.4** Der RH entgegnete der Münze abermals (siehe TZ 32 und 33), dass er die Einrichtung von präventiven Kontrollen sowie die Beendigung von bestehenden Vertragsverhältnissen (unter Anwendung der Compliance-Checkliste, siehe TZ 35) mit Handelsagenten positiv würdigte und daher auch eine teilweise (für den Bereich der Handelsagenten vollständige) Umsetzung seiner Empfehlung feststellte.

Der RH empfahl nicht den Abschluss von Verträgen, sondern im Falle eines Abschlusses auf die inhaltliche Ausgestaltung Bedacht zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund ist eine Beurteilung der Wirksamkeit von präventiven Kontrollen im Sinne der Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ dem RH jedoch erst nach erfolgten Vertragsabschlüssen möglich, was zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht der Fall war.

- 35.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 59) empfohlen, bestehende Verträge mit Handelsagenten und Beratern unter Anwendung der Compliance-Checkliste zu überprüfen und gegebenenfalls zu ändern oder die Vertragsverhältnisse zu beenden.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass aktuell keine aktiven Handelsvertreterverträge mehr vorhanden seien. Allfällige neue Verträge mit Handelsagenten und Beratern bedürften einer

Freigabe im Vier-Augen-Prinzip durch zwei Vorstandsmitglieder und müssten gegen eine Compliance-Checkliste geprüft werden.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze den bestehenden Vertrag mit einem Handelsagenten für den arabischen Raum mit Schreiben vom Jänner 2013 per November 2013 gekündigt hatte. Darüber hinaus beendete die Münze 2013 die Mitgliedschaft bei einem Verein, der als Berater für den arabischen Raum zur Verfügung stand.

**35.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH um, bestehende Verträge mit Handelsagenten und Beratern unter Anwendung der Compliance-Checkliste zu überprüfen und gegebenenfalls zu ändern oder die Vertragsverhältnisse zu beenden, indem sie die geschäftlichen Beziehungen beendete.

**36.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 59) empfohlen, explizite Bestimmungen zur Korruptionsprävention in die Verträge aufzunehmen und diesbezügliche Verpflichtungserklärungen der Vertragspartner einzuholen.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, die Empfehlung des RH durch eine Organisationsanweisung umgesetzt zu haben.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze die vom Vorbericht umfassten vertraglichen Beziehungen beendete (siehe TZ 35). Darüber hinaus erstellte die Münze im September 2012 die Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ (siehe TZ 32), die Regelungen der Voraussetzungen enthielt, unter denen beispielsweise mit einem Handelsvertreter eine Vereinbarung geschlossen werden durfte, die diesem eine Provisionszahlung durch die Münze zusichert. Provisionsvereinbarungen durften nur abgeschlossen werden, wenn keine Indizien für Tatbestände der Untreue oder Steuerhinterziehung vorlagen.

Der RH stellte fest, dass hinsichtlich Korruptionsprävention vor Abschluss einer Provisionsvereinbarung eine Prüfung durchzuführen war. Diese zielte auf die Klärung von Eigenschaften des Provisionsempfängers (Identität, Vertretungsbefugnis, Kontaktaufnahme, Geschäftstätigkeit) sowie Vorerfahrungen der Münze, Vertragskonditionen, Leistungsumfang und Kosten ab. Ebenso war die Einholung von schriftlichen Bestätigungen des Provisionsempfängers zu gesetzeskonformem Verhalten und Korruptionsprävention erforderlich. Die Angemessenheit der Provisionshöhe zur Auftragssumme war ebenfalls

zu beurteilen, um ein Vorliegen von Indizien eines Schädigungsvorsatzes an den beteiligten Parteien zu hinterfragen.

- 36.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH teilweise um, explizite Bestimmungen zur Korruptionsprävention in die Verträge aufzunehmen und diesbezügliche Verpflichtungserklärungen der Vertragspartner einzuholen, indem sie die Einholung entsprechender Erklärungen mittels Organisationsanweisung verpflichtend vorsah.

Der RH wies jedoch darauf hin, dass zur Zeit seiner Gebarungsüberprüfung keine Provisionsvereinbarungen vorlagen und daher – mangels konkreter Anwendung der Regelungen – eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH nicht ableitbar war. Er empfahl der Münze daher, bei Abschluss von Provisionsvereinbarungen auf die Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ und die Anwendung der Checkliste besonders zu achten.

- 36.3** *Wie bereits zu TZ 32 bis 34 teilte die Münze in ihrer Stellungnahme mit, alle notwendigen und möglichen Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlung des RH getroffen zu haben. Nach Auffassung der Münze sei die Empfehlung übererfüllt, indem sie bestehende Vertragsverhältnisse mit Handelsagenten – wie auch vom RH empfohlen – beendet habe und von neuen Verträgen bewusst Abstand genommen habe.*

*Nach Ansicht der Münze sei für eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH – trotz etablierter präventiver Kontrollen und bewusster Abstandnahme von Neuverträgen – der Abschluss von Provisionsvereinbarungen notwendig.*

- 36.4** Der RH entgegnete der Münze abermals (siehe TZ 32, 33 und 34), dass er die Einrichtung von präventiven Kontrollen sowie die Beendigung von bestehenden Vertragsverhältnissen (unter Anwendung der Compliance-Checkliste, siehe TZ 35) mit Handelsagenten positiv würdigte und daher auch eine teilweise (für den Bereich der Handelsagenten vollständige) Umsetzung seiner Empfehlung feststellte.

Der RH empfahl nicht den Abschluss von Verträgen, sondern im Falle eines Abschlusses auf die inhaltliche Ausgestaltung Bedacht zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund ist eine Beurteilung der Wirksamkeit von präventiven Kontrollen im Sinne der Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ dem

RH jedoch erst nach erfolgten Vertragsabschlüssen möglich, was zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht der Fall war.

**37.1** (1) Der RH hatte der Münze in seinem Vorbericht (TZ 59) empfohlen, hinsichtlich künftiger Geschäftsbeziehungen Adaptierungen der Prozesse vorzunehmen, die eine Abbildung von Maßnahmen der Compliance-Checkliste ermöglichen, und darauf abstellende interne Kontrollen einzurichten.

(2) Die Münze hatte im Nachfrageverfahren mitgeteilt, dass die Prozesse derart mit Kontrollen versehen worden seien, dass Verträge mit Handelsagenten und Beratern nur im Vier-Augen-Prinzip durch zwei Vorstandsmitglieder und unter Anwendung einer Compliance-Checkliste abgeschlossen werden dürften.

(3) Der RH stellte nunmehr fest, dass die Münze im September 2012 die Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ erstellte (siehe TZ 32). Die Münze erstellte weiters eine Checkliste für die Projektübersicht und Risikobewertung, die den Bereich Honorare umfasste. Dabei waren der Empfänger, der Betrag, der Leistungsumfang und die (unter TZ 32 beschriebene) Prüfung des Empfängers zu verzeichnen. Explizit war darauf verwiesen, dass akquisitionsfördernde Maßnahmen eine Vorstandsgenehmigung erforderten.

**37.2** Die Münze setzte die Empfehlung des RH, hinsichtlich künftiger Geschäftsbeziehungen Adaptierungen der Prozesse vorzunehmen, die eine Abbildung von Maßnahmen der Compliance-Checkliste ermöglichen, und darauf abstellende interne Kontrollen einzurichten, teilweise um, indem sie in der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ konkrete Prüfschritte vor Abschluss einer Provisionsvereinbarung vorsah. Darüber hinaus erstellte die Münze eine Checkliste, die explizit auf die Notwendigkeit einer Genehmigung des Vorstands für akquisitionsfördernde Maßnahmen (Provisionsgeschäfte) verwies.

Der RH wies jedoch darauf hin, dass zur Zeit seiner Gebarungsüberprüfung keine Provisionsvereinbarungen vorlagen und daher – mangels konkreter Anwendung der Regelungen – eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH nicht ableitbar war. Er empfahl der Münze daher, bei Abschluss von Provisionsvereinbarungen auf die Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ und die Anwendung der Checkliste besonders zu achten.

## Provisionsgeschäfte

- 37.3** *Wie bereits zu den vorangehenden TZ teilte die Münze in ihrer Stellungnahme mit, alle notwendigen und möglichen Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlung des RH getroffen zu haben. Nach Auffassung der Münze sei die Empfehlung übererfüllt, indem sie bestehende Vertragsverhältnisse mit Handelsagenten – wie auch vom RH empfohlen – beendet habe und von neuen Verträgen bewusst Abstand genommen habe.*

*Nach Ansicht der Münze sei für eine vollständige Umsetzung der Empfehlung des RH – trotz etablierter präventiver Kontrollen und bewusster Abstandnahme von Neuverträgen – der Abschluss von Provisionsvereinbarungen notwendig.*

- 37.4** Der RH entgegnete der Münze abermals (siehe TZ 32, 33, 34 und 36), dass er die Einrichtung von präventiven Kontrollen sowie die Beendigung von bestehenden Vertragsverhältnissen (unter Anwendung der Compliance-Checkliste, siehe TZ 35) mit Handelsagenten positiv würdigte und daher auch eine teilweise (für den Bereich der Handelsagenten vollständige) Umsetzung seiner Empfehlung feststellte.

Der RH empfahl nicht den Abschluss von Verträgen, sondern im Falle eines Abschlusses auf die inhaltliche Ausgestaltung Bedacht zu nehmen.

Vor diesem Hintergrund ist eine Beurteilung der Wirksamkeit von präventiven Kontrollen im Sinne der Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ dem RH jedoch erst nach erfolgten Vertragsabschlüssen möglich, was zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht der Fall war.

## Schlussempfehlungen

- 38** Der RH stellte fest, dass die Münze von den insgesamt 34 überprüften Empfehlungen 21 umsetzte, elf teilweise und zwei nicht umsetzte.

Die OeNB setzte alle drei Empfehlungen des RH um.

Umsetzungsgrad der Empfehlungen des Vorberichts (Reihe Bund 2013/10)					
Vorbericht			Follow-up-Überprüfung		
TZ	Empfehlungsinhalt	TZ	umgesetzt	teilweise umgesetzt	nicht umgesetzt
<b>Münze Österreich Aktiengesellschaft</b>					
3	schriftlicher Bericht an Aufsichtsrat; Einholung von dessen Zustimmung zu Strategiepapieren	2	X		
4	strafferes Projekt- und Terminmanagement des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses	3	X		
6	Überprüfung der Risikoeinstufungen für Haupt- und Nebenrisiken; gegebenenfalls Vornahme von Umkategorisierungen	4	X		
6	zügige Einbindung der Nebenrisiken in die Prozessorganisation	5		X	
7	Festlegung von Risikobewältigungsstrategien für Nebenrisiken	6		X	
8	Umgliederung des Nebenrisikos „falsche Anlagestrategie“ zu Hauptrisiko	7	X		
8	Einstufung potenzieller finanzieller Auswirkungen des Beteiligungsrisikos als „hoch“	8			X
8	Erstellung eines schriftlichen Verhaltenskodex und Einbeziehung von Verstößen in die Risikobetrachtung	9	X		
9	Aufnahme der Risikoberichterstattung an Vorstand in das vierteljährliche Managementreporting	10		X	
9	strukturierte und umfassende Berichterstattung an den Aufsichtsrat und die Oesterreichische Nationalbank hinsichtlich der Hauptrisiken	11	X		
10	Herstellung einer Übereinstimmung der in Funktionsmatrix und Organigramm angeführten Funktionen	12	X		
17	Information des Aufsichtsrats über Ergebnisse der Internen Revision sowie Umsetzung des Verbesserungspotenzials	15	X		
21	Auszahlung von Prämien entsprechend Zielerreichung und Dokumentation darüber	16	X		
26	Setzen von Maßnahmen zur Verbesserung der Deckungsbeiträge; gegebenenfalls Hinterfragen einiger strategischer Geschäftsfelder	17		X	
29	Durchführung eines Stresstests	18	X		
30	Senkung der Kosten und Steigerung der Effizienz bei Gold- und Silberanlageprodukten	19		X	

## Schlussempfehlungen

Fortsetzung: Umsetzungsgrad der Empfehlungen des Vorberichts (Reihe Bund 2013/10)					
Vorbericht		Follow-up-Überprüfung			
TZ	Empfehlungsinhalt	TZ	umgesetzt	teilweise umgesetzt	nicht umgesetzt
31	Evaluierung von Möglichkeiten einer nicht dauerhaften Bindung der finanziellen Mittel in der Münze Österreich Aktiengesellschaft	20	X		
33	einheitliches Reporting und Risikoreporting für das Portfolio der Münze Österreich Aktiengesellschaft	21	X		
34	schriftliche Dokumentation für Veranlagungsausschüsse und für Veranlagungsentscheidungen bei selbstverwalteten Teilen der Veranlagung	22	X		
35	Erstellen einer übergeordneten Veranlagungsstrategie; Beschlussfassung durch Aufsichtsrat	23		X	
39	Überarbeitung und Präzisierung der Beteiligungsstrategie und Ergänzung um messbare Ziele	24	X		
39	regelmäßige Evaluierung und Anpassung der Beteiligungsstrategie; Vorlage an den Aufsichtsrat zur Beschlussfassung	25	X		
41	ausführlichere Erörterungen zu den Tochtergesellschaften in den Beteiligungsberichten an den Aufsichtsrat	26	X		
41	aussagekräftigere Gestaltung des Berichtswesens über die Geschäftsentwicklung der Beteiligungen; Aufnahme von Plan- und Ist-Zahlen	27	X		
44	Festlegung einer periodischen Geschäftsberichterstattung mit den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften	28	X		
46	Erstellung quantitativer Zielvorgaben für Geschäftsführer der Schoeller Münzhandel GmbH	29	X		
48	zumindest halbjährliche Berichterstattung über Eventualverbindlichkeiten an Vorstand und Aufsichtsrat	30			X
53	Verbesserung der Dokumentation der Geschäftsfälle	31	X		
56	konkrete Umschreibung des geschuldeten Leistungsgegenstands bei Abschluss von Verträgen mit Handelsagenten	32		X	
56	keine Zahlungsfreigabe an Handelsagenten ohne konkrete Leistungsnachweise	33		X	
57	keine abstrakten Erfolgshonorarvereinbarungen; Vereinbarung objektiver- und messbarer Leistungen	34		X	

Fortsetzung: Umsetzungsgrad der Empfehlungen des Vorberichts (Reihe Bund 2013/10)					
Vorbericht		Follow-up-Überprüfung			
TZ	Empfehlungsinhalt	TZ	umgesetzt	teilweise umgesetzt	nicht umgesetzt
59	Überprüfung bestehender Verträge mit Handelsagenten, gegebenenfalls Änderung oder Beendigung der Vertragsverhältnisse	35	X		
59	Aufnahme von Bestimmungen zur Korruptionsprävention in Verträge; Einholung von Verpflichtungserklärungen	36		X	
59	Prozessadaptierungen für künftige Geschäftsbeziehungen unter Berücksichtigung der Compliance-Checkliste und Einrichtung interner Kontrollen	37		X	
Oesterreichische Nationalbank					
12	Auszahlung von Remunerationen und Prämien an Mitglieder des Vorstands nach Erreichung von im Vorhinein vereinbarten Zielen; Definition von langfristigen Zielen und Gewichtung der Ziele	13	X		
12	Dokumentation von Zielvereinbarungen, Prämien und Zielerreichung von Vorstandsmitgliedern; Offenlegung von Vergütungen	14	X		
31	Evaluierung von Möglichkeiten einer nicht dauerhaften Bindung der finanziellen Mittel in der Münze Österreich Aktiengesellschaft	20	X		

Anknüpfend an den Vorbericht hob der RH die folgenden Empfehlungen an die Münze Österreich Aktiengesellschaft (Münze) hervor:

- (1) Die Einbindung vor Nebenrisiken in die Prozessorganisation wäre zügig voranzutreiben. (TZ 5)
- (2) Risikobewältigungsstrategien wären auch für Nebenrisiken festzulegen. (TZ 6)
- (3) Die finanziellen Auswirkungen des Beteiligungsrisikos wären weiterhin zu beobachten und erforderlichenfalls Umreihungen vorzunehmen. (TZ 8)
- (4) Über sich kurzfristig abzeichnende Änderungen der Risikosituation wäre im Rahmen des Managementreportings vierteljährlich zu berichten. (TZ 10)

## Schlussempfehlungen

- (5) Die geplanten Maßnahmen wären konsequent umzusetzen und deren Auswirkungen auf die Deckungsbeiträge nach Vollkosten zu ermitteln. (TZ 17)
- (6) Die strategische Neuausrichtung der Veranlagungen der Münze auch nach Übernahme des Veranlagungsmanagements durch die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) wäre einer Beschlussfassung im Aufsichtsrat zuzuführen. (TZ 23)
- (7) Der Aufsichtsrat wäre halbjährlich über den Stand der Eventualverbindlichkeiten zu informieren. (TZ 30)
- (8) Bei Abschluss von Provisionsvereinbarungen wäre auf die Anwendung und Einhaltung der Organisationsanweisung „Compliance bei Provisionsverträgen“ und die Anwendung der Checkliste besonders zu achten. (TZ 32 bis 34, 36, 37)

## **ANHANG**

### **Entscheidungsträger des überprüften Unternehmens**

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

**Münze Österreich Aktiengesellschaft****Aufsichtsrat**

Vorsitzender                    Mag. Dr. Wolfgang DUCHATCZEK  
(25. November 1997 bis 21. Juni 2013)

**Dr. Kurt PRIBIL**  
(seit 21. Juni 2013)

Stellvertreter des  
Vorsitzenden                    Mag. Dr. Peter ZÖLLNER  
(23. Juni 2004 bis 31. März 2013)

**Dr. Peter MOOSLECHNER**  
(seit 1. April 2013)

**Vorstand**

**Mag. Gerhard STARSICH**  
(seit 16. Juli 2008)

**Dipl.-Ing. Dr. Manfred MATZINGER-LEOPOLD**  
(seit 1. September 2012)