

**Bericht des Landes-Rechnungshofes über
die Teilgebarungsprüfung bei der
Vorarlberger gemeinnützige
Wohnungsbau- und
Siedlungsgesellschaft m.b.H.**

Inhaltsverzeichnis:

1.	Vorbemerkungen	1
2.	Zusammenfassung der Ergebnisse	2
3.	Prüfungsablauf- und gegenstand	3
4.	Unternehmensentwicklung und -zielsetzung	4
4.1.	Unternehmenskonzept	4
4.2.	Organisation	8
4.3.	Information und Kommunikation	10
4.4.	Ertragslage	12
4.5.	Stellungnahme der Geschäftsführung	14
5.	Zinspolitik	14
5.1.	Neue Darlehen	14
5.2.	Veranlagungsmanagement	20
5.3.	Zinsmanagement	23
5.4.	Mietensenkung	29
5.5.	Stellungnahme der Geschäftsführung	30
6.	Schlussbemerkungen	30



1. Vorbemerkungen

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß § 8 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof bei der Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mit beschränkter Haftung eine Teilgebarungsprüfung durchgeführt.

Das Ergebnis über die durchgeführte Prüfung wird gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof im Jahresbericht 1999 dargestellt.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Nachstehend werden in der Regel punktweise zusammenfassend die Situation, die Bewertung durch den Landes-Rechnungshof, die Empfehlungen des Landes-Rechnungshofes und die Stellungnahme der überprüften Stelle dargestellt. Bei dem im Bericht enthaltenen Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen. Bei den ausgewiesenen Beträgen handelt es sich jeweils um Schillingbeträge.

Im Bericht verwendete geschlechtsspezifische Bezeichnungen gelten grundsätzlich für Männer und Frauen.



2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Gesellschaft hat in den letzten Jahren alles unternommen, um der Nachfrage nach Neubauten für den sozialen Wohnbau gerecht zu werden. Die Kernkompetenzen wurden entsprechend entwickelt, die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit sowie die finanzielle Situation sind mehr als zufriedenstellend.

Das Umfeld der Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Neben den laufenden Novellierungen des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes sind noch weitere Herausforderungen zu bewältigen. Um den politischen Anforderungen, den Veränderungen des Wohnungsmarktes sowie dem geänderten Kundenverhalten gerecht zu werden, müssen neue Kompetenzen aufgebaut und bestehende Systeme weiterentwickelt werden.

Die Gesellschaft hat bereits erste Schritte gesetzt und für einzelne Teilbereiche die konzeptiven Grundlagen geschaffen. Die Zusammenführung dieser Grundlagen zu einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept steht an. Die neue Geschäftsführung wird mit der Umsetzung dieses Konzeptes zu beauftragen sein. Eine Weiterentwicklung der Organisation ist ebenso erforderlich, wie die Verbesserungen der Informationssysteme und des Controllings. Die Öffentlichkeitsarbeit ist weiter zu professionalisieren. Damit diese Veränderungen von der neuen Geschäftsführung auch eingeleitet werden können, muss sich der Aufsichtsrat zukünftig verstärkt mit der Unternehmensentwicklung befassen. Dementsprechend sind die vorgelegten Konzepte zu prüfen, gegebenenfalls weitere Details einzufordern und die personellen und finanziellen Mittel für die Umsetzung zu genehmigen.

Auch in der Zinspolitik sollte die Gesellschaft weitere Entwicklungsschritte einleiten. Die Gesellschaft betreibt heute ein traditionelles Zinsmanagement und schöpft die Möglichkeiten eines sich verändernden Marktes nicht zur Gänze aus. Dies zeigt sich auch im Veranlagungsmanagement, da das Potential an erzielbaren Zinserträgen nicht zur Gänze ausgenutzt wird. Die Funktion „Treasury“ bedarf daher einer umfassenden Weiterentwicklung.

Bei der Aufnahme von Darlehen konzentriert sich die Gesellschaft auf zwei Kreditinstitute, erzielt dabei aber durchaus marktkonforme Konditionen. Für die bestehenden Darlehen wurden die Konditionen laufend neu verhandelt, im November 1998 ist es auch gelungen, den Zinssatz für alle alten Darlehen auf ein einheitliches Niveau zu senken und diese Zinssenkung an die Mieter weiterzugeben.

Rückläufige Kapitalmarktzinssätze wurden in der Vergangenheit ebenfalls an die Mieter weitergegeben. Dies erfolgte nicht in Form von Mietsenkungen, sondern durch Gutschriften bei der Jahresabrechnung.



Kenndaten der Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft m.b.H.					
Eigentümer	Land Vorarlberg 70,95%, Landeshauptstadt Bregenz 7,7%, 4 Städte, 9 Marktgemeinden und 12 Gemeinden mit zusammen 21,35%				
Unternehmensgegenstand	Errichtung und Verwaltung von Wohnungen, Schaffung von Wohnungseigentum				
Gebarungsentwicklung	1994	1995	1996	1997	1998
	in Millionen Schilling				
Umsatzerlöse	696	758	852	861	907
davon Mieten	481	541	593	636	655
davon Verkauf Grundstücke	98	75	118	99	116
davon Zuschüsse	94	108	109	106	105
davon Sonstiges	23	35	32	20	31
Personalaufwand	40	41	46	49	59
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	45	71	70	69	75
Cash-flow	165	159	175	214	239
Bilanzgewinn	42	46	53	55	56
	Anzahl				
Mitarbeiter	49	48	53	53	54

3. Prüfungsablauf und -gegenstand

Der Landes-Rechnungshof überprüfte von November bis Dezember 1999 die Gebarung der Vorarlberger gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft mit beschränkter Haftung. Dabei wurden als Schwerpunkte ein Risiko-Audit durchgeführt und die Zinspolitik der Gesellschaft in den Jahren 1990 bis 1999 geprüft.

Die Schwerpunktprüfung erfolgte auf Basis der Anregung von drei Landtagsabgeordneten des Sozialdemokratischen Landtagsclubs, die VOGEWOSI mit besonderer Bedachtnahme auf die von der Gesellschaft betriebene Zinspolitik in den Jahren 1990 bis 1999 zu prüfen. Dabei soll im Besonderen darauf geachtet werden, welche Banken bei der Kreditaufnahme bevorzugt wurden und ob andere Banken günstigere Kreditkonditionen hätten gewähren können.

Die Prüfungsergebnisse wurden in zwei Sitzungen mit der Geschäftsführung abgestimmt.

4. Unternehmensentwicklung und –zielsetzung

Die Prüfungshandlung in Form eines Risiko-Audits hatte vorwiegend den Zweck, die unternehmenspolitischen Grundlagen kritisch zu hinterfragen, um daraus eventuelle Risikopotentiale für die Gesellschaft in der Zukunft frühzeitig zu erkennen.

Zu diesem Zweck wurden Einzelgespräche mit den Geschäftsführern DI Rudolf Längle und Mag Dr Wolfgang Wendl geführt, interne Dokumente und Konzepte gesichtet und einzelne Details mit Prokurist Mag Hermann Gabriel sowie weiteren zuständigen Fachleuten der Gesellschaft erörtert.

Schwerpunkte des Risiko-Audit waren die für die Erfüllung der Gesellschaftsziele definierte Unternehmensstrategie, die Ausgestaltung der Organisation sowie die Informations- und Kommunikationspolitik.

Weitere Kernprozesse der Gesellschaft wie Neubau, Sanierung und Hausverwaltung waren nicht Gegenstand der Prüfungshandlungen.

4.1. Unternehmenskonzept

Situation

Vorhandene Teile eines Unternehmenskonzeptes sollten zu einem Gesamtkonzept zusammengefasst und von der neuen Geschäftsführung umgesetzt werden.

Wohnungsmarkt

Seit Mitte der 90er Jahre befindet sich der Wohnungsmarkt in Vorarlberg in einem Veränderungsprozess. Die Nachfrage der Gemeinden bei den gemeinnützigen Wohnbauträgern ist rückläufig. Insbesondere durch die Bautätigkeit von privaten Wohnbauträgern – begünstigt durch das Investorenmodell 1992 bis 1995 – ist es ab dem Jahr 1996 zu einer Marktsättigung bei Mietwohnungen gekommen.

Die geänderte Wohnbausituation wurde in den Gremien der Gesellschaft laufend thematisiert. In den Generalversammlungen der letzten Jahre wurde jeweils vom politisch zuständigen Mitglied der Vorarlberger Landesregierung die geplante Wohnbaupolitik des Landes vorgetragen und die Konsequenzen erläutert. Darauf aufbauend hat die Geschäftsführung den Gremien die jährlich geplanten Maßnahmen vorgestellt.

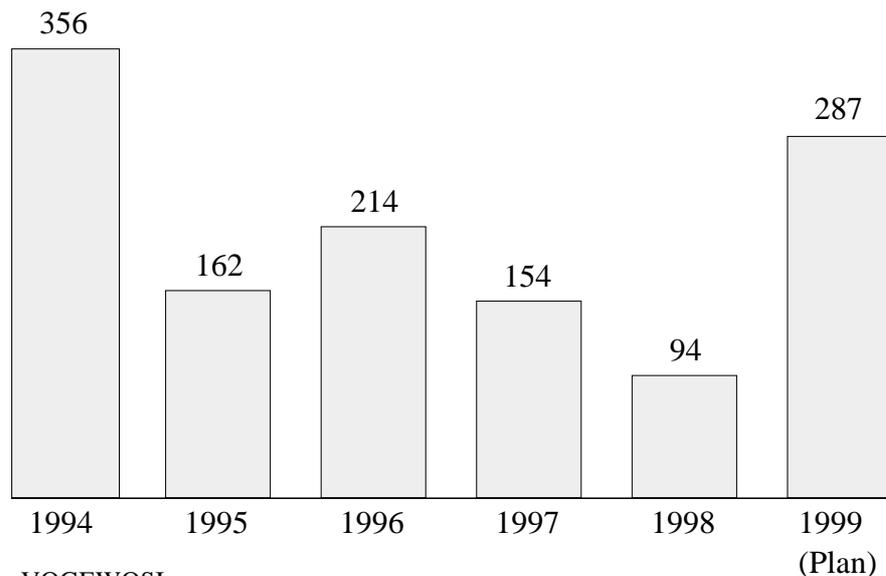
Der Aufsichtsrat hat sich in den Sitzungen der letzten Jahre laufend über die Bodenbewirtschaftung und die Bautätigkeit anhand von einzelnen Projekten informiert und entsprechende Entscheidungen getroffen. Der erklärte Auftrag der Gesellschafter, möglichst viele Grundstücke zu erwerben, um den gemeldeten Wohnungsbedarf auch zukünftig decken zu können, wurde konsequent umgesetzt. Dadurch wurde auch langfristig der Zweck der Gesellschaft, billige Wohnungen bauen zu können, gesichert.



Der Bauausschuss hat jährlich das Bauprogramm der letzten Jahre sowie eine Vorschau für das nächste Jahr diskutiert und zur Beschlussfassung durch den Aufsichtsrat verabschiedet. Die Bauprogramme der Jahre 1994 bis 1998 waren durch eine rückläufige Bautätigkeit gekennzeichnet, teilweise wurden geplante Bauvorhaben auf Grund der fehlenden Nachfrage zurückgestellt.

Entwicklung der Bauvorhaben in den Jahren 1994 bis 1999

In Anzahl Wohnungen



Quelle: Bauprogramm VOGEWOSI

Strategiekonzept

Die Geschäftsführung hat sich mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt auseinander gesetzt und die wesentlichen Veränderungen in einem Thesenpapier „Thesen zur Situation des Wohnungswesens in Vorarlberg“, datiert Juni 1996, aufgezeigt. Darin enthalten sind Aussagen zum Wohnungsbedarf, zur Nutzung des Altwohnungsbestandes, zur Baukostenentwicklung als Basis der Mietenbildung, zum kostengünstigen Bauen, zur Differenzierung der Mieten sowie zu den tendenziellen Mietausfällen und Leerstehungen.

In den unternehmenspolitischen Entscheidungen wurde versucht, auf die beschriebenen Herausforderungen mit entsprechenden Maßnahmen und Programmen zu reagieren. Für einzelne Themen, wie zum Beispiel „Bekämpfung der Leerstehung von Mietwohnungen“ und „Finanzierungsbeiträge für Mietwohnungen von gemeinnützigen Wohnbauunternehmen“, wurden vertiefende Konzepte erarbeitet und weitgehend umgesetzt.

In einer Ideenskizze zum Thema „Leistbares Wohnen“ hat die Geschäftsführung unter anderem auch die Konsequenzen der aktuellen Grundstücksbevorratung aufgezeigt. Neben der Bewertungsproblematik für die Bilanz (Niederstwertprinzip bei fallenden Grundstückspreisen) hat ein zu großer Grundstücksvorrat auch Einfluss auf die Liquidität der Gesellschaft. Zum Jahresende 1998 verfügt die Gesellschaft über eine Grundstücksreserve von rund 243.000 m² mit einem Buchwert von 446,5 Mio.



Die Grundstücksbevorratung entsprach in der Vergangenheit dem erklärten Wunsch der Gesellschafter.

Weiters liegt ein Thesenpapier mit dem Titel „Zukunftsperspektiven VOGEWOSI“ datiert vom September 1998 vor. In diesem Papier werden die Konsequenzen für die Gesellschaft, insbesondere für die Bauabteilung auf Grund der Chancen und Gefahren aufgezeigt, die sich durch die Bevölkerungsentwicklung, die wirtschaftlichen und staatlichen Einflüsse und das Kunden- und Wettbewerbsverhalten ergeben.

Die Absicht, die Teilkonzepte zu einem ganzheitlichen Unternehmenskonzept zusammenzufassen, das die Ausgangssituation im Detail beschreibt, die strategische Stoßrichtung der Gesellschaft aufzeigt, die Konsequenzen für die Führung und Organisation darstellt und einzelne Maßnahmen sowie Umsetzungsprojekte beschreibt, wurde noch nicht realisiert. Dementsprechend konnte auch keine Mehrjahresplanung mit entsprechender Budgetierung ausgearbeitet werden.

Die Geschäftsführung hat dem Aufsichtsrat im März 1999 ein Konzept für das Projekt „VOGEWOSI 2005“ vorgelegt. Ziel war es, bis Ende 1999 – unter Einbezug der Mitarbeiter – ein strategisches Unternehmenskonzept mit Vision, Leitbild, Strategie und Organisation auszuarbeiten.

Der Aufsichtsrat ist dem Vorschlag der Geschäftsführung nicht gefolgt und hat das Projekt „VOGEWOSI 2005“ zurückgestellt. Dies erscheint insofern plausibel, als die Situation der Geschäftsführung zu diesem Zeitpunkt nicht geklärt war.

Bewertung

Personalplanung

Seit Mitte der 90er Jahre wurden die Veränderungen am Wohnungsmarkt in Vorarlberg in den Gremien der Gesellschaft diskutiert, die Konsequenzen für die Gesellschaft waren absehbar. Trotz rückläufiger Bautätigkeit wurde der Personalstand in den wesentlichen Funktionen der Gesellschaft nahezu gleich belassen, Umschichtungen vom Neubau in die Großinstandhaltung sind jedoch erfolgt.



Entwicklung einzelner Funktionen in den Jahren 1994 bis 1998

In Anzahl Personen

Funktion	1994	1995	1996	1997	1998
Geschäftsführung	1	1	2	2	2
Technische Abteilung	23	23	25	23	23
Recht/Hausverwaltung	11	8	10	11	12
Rechnungswesen	10	12	12	13	14
EDV	2	2	2	2	2
Sekretariat GF	2	2	3	3	2
Anmeldung	1	1	1	1	1
Gesamt¹⁾	50	49	55	55	56

1) Ohne sonstiges Personal für Raumpflege, Hausbesorgearbeiten, etc.

Quelle: Geschäftsberichte 1994 bis 1998

Die Geschäftsführung hat zwar durch einzelne Maßnahmen auf die geänderte Situation reagiert, eine umfassende Planung mit einer darauf aufbauenden Personaldimensionierung von bestehenden Funktionen, wie zum Beispiel Technik, bzw. neu zu entwickelnden Funktionen, wie zum Beispiel Facility-Management oder Controlling, wurde noch nicht erstellt.

Controlling

Eine Mehrjahresplanung von Kernaufgaben mit entsprechender Budgetierung von Personal- und Sachkosten konnte daher als Grundlage für ein zeitgemäßes Controlling mit entsprechenden Soll/Ist-Vergleichen nicht ausgearbeitet werden.

Sorgfaltspflicht

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hat der Aufsichtsrat in den Jahren 1990 bis 1999 seine Prüfungsfunktion nach § 30j GmbH-Gesetz erfüllt. Insbesondere hat der Aufsichtsrat durch die vorhergehende Zustimmung zu Massnahmen gemäß Punkt 7.2 des Gesellschaftsvertrages auch eine vorausschauende Überwachung durchgeführt. Eine nur nachvollziehende Kontrolle reicht nach herrschender Rechtsmeinung nicht mehr aus, um die Funktion eines Aufsichtsrates mit der gebotenen Sorgfalt wahrzunehmen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sollte sich der Aufsichtsrat zukünftig auch verstärkt mit der Entwicklung der Gesellschaft auseinandersetzen. Zur Überwachung der Geschäftsführung sollte auch die Pflicht gehören, sich mit strategischen Entscheidungen zu befassen. Die Erhaltung der langfristigen Erfolgspotentiale erfordert insbesondere Entscheidungen über die Unternehmensstrategie, die Investitionen, die Organisation sowie das Planungs- und Kontrollsystem.

Der Landes-Rechnungshof erachtet neben der Prüfungsfunktion die Ausübung derartiger Funktionen als überaus wichtig, um als Aufsichtsrat sowohl die erforderliche Kontrollfunktion als auch die Wahrung der Interessen des Mehrheitseigentümers Land Vorarlberg mit entsprechender Sorgfalt wahrzunehmen.



Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, durch die Geschäftsführung ehestmöglich ein umfassendes Unternehmenskonzept mit darauf aufbauender Mehrjahresplanung erarbeiten zu lassen und dies dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

Für die mittel- bis langfristige Planung der Bodenbewirtschaftung empfiehlt der Landes-Rechnungshof die vorhandenen Konzeptansätze zu einem Gesamtkonzept für die nächsten 3 bis 5 Jahre zu verdichten und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

4.2. Organisation

Situation

Die Organisation unterstützt die bisherigen Aufgaben ausreichend, neue Anforderungen an die Gesellschaft erfordern entsprechende Entwicklungen.

Aufbauorganisation

Die Gesellschaft wurde bis Ende 1995 von DI Rudolf Längle als alleiniger Geschäftsführer geführt. Mit Beschluss des Aufsichtsrates vom 23. November 1995 wurde Dr Wolfgang Wendl als zweiter Geschäftsführer bestellt. Der Aufsichtsrat hat sich mehrheitlich dazu bekannt, die Ausweitung der Geschäftsführung lediglich zur Regelung der geordneten Nachfolge durchzuführen. Nach der Pensionierung von DI Rudolf Längle wird die Geschäftsführung durch einen Geschäftsführer als ausreichend betrachtet.

Laut Organigramm (Stand April 1999) ist DI Rudolf Längle für die Technische Abteilung und Dr Wolfgang Wendl für die Rechtsabteilung und Hausverwaltung sowie für die kaufmännische Abteilung zuständig. Die Zuständigkeiten der Geschäftsführer (Kompetenzverteilung) wurden am 11. April 1996 gemeinsam festgelegt. Die Aufgabentrennung in Technik sowie rechtliche und kaufmännische Agenden sind auch im Organisationsplan vom 11. April 1996 dargestellt. Als gemeinsame Zuständigkeiten wurden insbesondere die Unternehmenspolitik, die Organisation und die Personalpolitik vereinbart.

Die beiden Geschäftsführer haben insbesondere in Fragen der Unternehmensentwicklung und in der Gestaltung wesentlicher funktionaler Politiken, wie zum Beispiel in der Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit, grundlegend unterschiedliche Auffassungen vertreten.

Der Aufsichtsrat hat im Jahr 1998 ein Beratungsunternehmen beauftragt, die Führungssituation der Gesellschaft im Detail zu analysieren. Die Ergebnisse der Untersuchung waren ausschlaggebend für die eingeleitete Weichenstellung der zukünftigen Geschäftsführung. Im November 1999 wurde die Geschäftsführung neu ausgeschrieben.



Informatik

Die EDV der Gesellschaft wurde im Prüfungszeitraum laufend erweitert. Neue Hard- und Softwarelösungen wurden realisiert. Einzelne Projekte wurden mit der Geschäftsführung abgestimmt und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorgelegt.

Ein detailliertes Informatikkonzept, das die bestehende Hardware und das Netzwerk darstellt, die Applikationen zur Unterstützung der Prozesse aufzeigt sowie die geplanten Entwicklungen und Projekte beschreibt, liegt nicht vor und wurde von der Geschäftsführung bisher auch nicht intern oder extern in Auftrag gegeben.

Dementsprechend fehlen Kosten/Nutzen-Relationen für die Unterstützung von weiteren Kernprozessen, wie zum Beispiel Facility-Management, sowie für die Entwicklung eines Managementinformationssystems zur Generierung von Führungs- und Steuerungsinformationen für die Geschäftsführung.

**Qualifikation /
Fähigkeiten**

Die Gesellschaft hat in den letzten Jahren erste Schritte zur notwendigen Personalentwicklung gesetzt. Die Schulungen der Hausverwalter haben die soziale Kompetenz der Personen erhöht und zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beigetragen. Weitere gezielte Personalentwicklungsschritte zum Aufbau von Schlüsselqualifikationen, wie zum Beispiel die Forcierung des Projektmanagements in der Technischen Abteilung, wurden vorgeschlagen, aber bisher noch nicht eingeleitet.

Bewertung

Der Landes-Rechnungshof schließt sich der Meinung des Aufsichtsrates vom 4. November 1999 an und erachtet einen alleinverantwortlichen Geschäftsführer für die Größe der Gesellschaft als ausreichend.

Eine Bewertung der Führungssituation zum Zeitpunkt der Prüfung wird auf Grund der geplanten Neubesetzung als nicht zielführend erachtet.

Die bestehende Unterstützung einzelner Supportprozesse, wie zum Beispiel Controlling, ist noch ausbaufähig. Die heutige Informatiksituation ist auf die Bewältigung der größten Abwicklungsaufgaben ausgerichtet. Für die zukünftig verstärkt wahrzunehmende Managementfunktion einzelner Aufgaben – insbesondere Planung und Controlling - sowie für die Steuerung der Gesellschaft als Ganzes sind die zur Verfügung stehenden Führungsinformationen noch auszubauen.

Die anstehenden Veränderungen sind nur dann erfolgreich zu bewältigen, wenn die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter gezielt weiterentwickelt werden. Ein Personalentwicklungskonzept ist für die Kommunikation nach innen, für die Budgetierung der Ausbildungskosten sowie die konsequente Umsetzung ein wichtiges Planungsinstrument.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Ausarbeitung eines detaillierten Informatikkonzeptes, in dem die geplanten Entwicklungen der nächsten Jahre dargestellt, die Informatikprojekte beschrieben und die budgetären Auswirkungen quantifiziert sind.



Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof – aufbauend auf die mittelfristige Personalplanung – ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten und dieses jährlich zu adaptieren.

4.3. Information und Kommunikation

Situation

Schwächen in der Information und Kommunikation der interessierten Öffentlichkeit wurden behoben, weitere Schritte zur Professionalisierung sind eingeleitet.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Gesellschaft war in den letzten Jahren kontinuierlich einer eher negativen Berichterstattung durch die Medien ausgesetzt. Inhaltlich wurde zum Beispiel über Themen wie die Mietpolitik und die Vergabep Praxis laufend berichtet, aber auch Einzelfälle wie der Brandschaden in der Wohnanlage Bregenz – An der Ach wurden medial nicht zu Gunsten der Gesellschaft dargestellt. Auch interne Themen wie die Bestellung eines zweiten Geschäftsführers und deren Gehälter waren Gegenstand medialer Berichterstattung. Durch politische Forderungen, Wohnungsverkäufe weit unter den gesetzlich vorgegebenen Preisen durchzuführen, wurden bei den potentiellen Käufern falsche Hoffnungen geweckt.

Aber auch Einzelfälle von Beschwerdeschreibern verärrgerter Mieter oder anonyme Schreiben mit massiven Vorwürfen an die Geschäftsführung wurden den Medien zugespielt und haben die Reputation der Gesellschaft in der Öffentlichkeit in Misskredit gebracht. Teilweise wurden nachweislich gefälschte Leserbriefe veröffentlicht, die politisch motiviert waren.

Sorgfaltspflicht

Die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat der Gesellschaft haben die Vorwürfe stets als unqualifizierte Angriffe in der Öffentlichkeit empfunden, die mit einem großen Imageverlust für die Gesellschaft verbunden sind. Bedauert wurde auch die Tatsache, dass einer – aus der Sicht der Gesellschaft – politisch motivierten Berichterstattung durch die Medien mehr Glaube geschenkt wurde, als den kompetenten Darstellungen der Organe der Gesellschaft. Dies vor allem deshalb, da die Erfolge der Gesellschaft nachweislich gegeben und die Prüfungsberichte des Revisionsverbandes immer ein zufriedenstellendes Zeugnis erbracht hatten.

Die Vorwürfe wurden zwar an die Gesellschaft gerichtet, nach Auffassung der Geschäftsführung war aber der Hauptgesellschafter damit gemeint.

Sowohl der Prüfungsausschuss als auch der Aufsichtsrat haben sich in ihren Sitzungen mit den medialen Angriffen auseinander gesetzt, einzelne Gegenmaßnahmen besprochen und in den Protokollen festgehalten. So hat zum Beispiel im Februar 1995 der Aufsichtsrat den Beschluss gefasst, ein Angebot für ein Kommunikationskonzept bei einer Werbeagentur einzuholen. Daraufhin wurde ein Angebot eingeholt, die Ausarbeitung eines Konzeptes wurde aber nicht in Angriff genommen.



Weiters hat der Aufsichtsrat im Juni 1996 an die Geschäftsführung die Empfehlung ausgesprochen, die Kontakte mit dem ORF zu verstärken. Damit die Öffentlichkeitsarbeit zukünftig verstärkt wahrgenommen wird, wurde unter anderem auch ein zweiter Geschäftsführer durch den Aufsichtsrat bestellt.

Kommunikations- konzept

Im September 1996 hat die Geschäftsführung den Aufsichtsrat über die geplante Erarbeitung eines Kommunikationskonzeptes informiert und entsprechende Angebote wurden eingeholt. Die Ausarbeitung eines umfassenden Kommunikationskonzeptes wurde ebenfalls nicht weiterverfolgt. Einzelne Aktivitäten, wie zum Beispiel die Verstärkung der Pressearbeit, wurden von der Geschäftsführung aber gesetzt.

Die Geschäftsführung hat im September 1997 dem Aufsichtsrat über einzelne Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit berichtet. Die durchgeführte Kundenbefragung habe – entgegen den Presseberichten – eine hohe Zufriedenheit mit den Leistungen der Gesellschaft ergeben. Weitere Aktivitäten wurden von der Geschäftsführung geplant und dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gebracht. Durch eine verstärkte Information der Öffentlichkeit und der Kunden sollten unsachliche Angriffe ohne Resonanz bleiben.

Die Geschäftsführung hat im Mai 1998 eine „Ideenskizze für ein PR-Konzept“ ausgearbeitet und in der Folge die zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit verstärkt. Die Geschäftsführung erhielt kurz darauf den Auftrag, ein Konzept für die Öffentlichkeitsarbeit durch einen externen Experten erarbeiten zu lassen. Das Konzept wurde der Geschäftsführung im September 1998 im Entwurf vorgelegt.

In der Vorphase der Landtagswahl wurde die Gesellschaft wieder mit massiven Vorwürfen in Bezug auf die Mietpolitik konfrontiert. Der Aufsichtsrat befasste sich in seinen Sitzungen mit der aus seiner Sicht „unsachlich geführten Kampagne“ und sah sich mit einer zunehmenden Skandalisierung konfrontiert. Im Oktober 1998 schlug die Geschäftsführung die Einrichtung einer Stelle für Öffentlichkeitsarbeit vor. Der Aufsichtsrat erteilte – unter Spargesichtspunkten – keine Zustimmung, die Funktion sollte wie bisher durch den 2. Geschäftsführer wahrgenommen werden.

Die Verantwortung zur Information der Öffentlichkeit hat – wie in der Aufsichtsratssitzung im Oktober 1998 protokolliert wurde - die Geschäftsführung. In der nächsten Aufsichtsratssitzung im Dezember 1998 wurde die Kompetenz geändert. Zukünftig sollte eine Information der Öffentlichkeit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates vorbehalten sein.

Bewertung

Die Gesellschaft steht nachweislich im Blickpunkt der interessierten Öffentlichkeit. Die öffentliche Meinung wird zwar stark durch die Medien bestimmt, ist dieser aber nicht gleichzusetzen.



Den zahlreichen Feststellungen des Aufsichtsrates, wonach die Gesellschaft in den vergangenen Jahren mehrmals medial zum „Spielball“ der Politik wurde, kann der Landes-Rechnungshof zwar zustimmen, möglich wurde dies aber insbesondere durch Versäumnisse in der Öffentlichkeitsarbeit der Gesellschaft.

Speziell durch das politische Umfeld der Gesellschaft kommt einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit eine große Bedeutung zu.

Eine mögliche Erklärung, warum die Gesellschaft sowohl die konzeptiven Aufgaben als auch die Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes nicht konsequent betrieben hat, kann aus einem Schreiben des Revisionsverbandes abgeleitet werden. Der Revisionsverband weist anlässlich einer Schlussbesprechung im Jahr 1995 auf die besondere Verpflichtung zur Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit hin und attestiert der Gesellschaft eine PR-Tätigkeit im bescheidenen Ausmaß. Eine weitere Ausweitung wird aus der Sicht der Prüfung in Hinblick auf die genannten Grundsätze nicht als sinnvoll erachtet.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hat die Geschäftsführung bis 1998 nicht ausreichend konsequent auf die Angriffe von außen reagiert und es verabsäumt, einerseits dem Aufsichtsrat ein umfassendes Konzept für die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit zur Beschlussfassung vorzulegen, und andererseits die notwendigen Schritte zur Realisierung einzuleiten. Der Hinweis des Revisionsverbandes auf den Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit darf in der Situation, in der sich die Gesellschaft befunden hat, nicht absolut gesehen werden. Die Sparsamkeit steht oft im Widerspruch zur Wirtschaftlichkeit, für die Gesellschaft wäre der Einsatz finanzieller Mittel zur Abwendung einer Rufschädigung aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sicherlich zweckmäßig gewesen.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die vorliegenden Konzepte grundsätzlich weiterzuerfolgen, die Segmentierung aber noch zu verfeinern und die geplanten Strategien, Inhalte und Instrumente der Kommunikation in einzelnen Punkten zu ergänzen. Für das jeweilige Geschäftsjahr sollten die geplanten Maßnahmen in einem Jahresplan aufgelistet werden, eine entsprechende Budgetierung kann dadurch erfolgen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Verantwortlichkeit für die Ansprache einzelner Dialoggruppen festzulegen und für die Kommunikation der Gesellschaft nach außen klare Richtlinien zu erlassen. Die Information der Öffentlichkeit sollte sowohl für die routinemäßige Kommunikation als auch für die Kommunikation in Ausnahmesituationen klar geregelt sein.



4.4. Ertragslage

Situation

Die Ertragslage der Gesellschaft ist zufrieden stellend, zukünftig sind jedoch neue Ertragspotentiale zu erschließen.

Geschäftsbericht

Die Gesellschaft wird jährlich vom Österreichischen Revisionsverband gemeinnütziger Bauvereinigungen geprüft. Der Umfang der Prüfung erstreckt sich nicht nur auf die formale Richtigkeit von Buchführung, Jahresabschluss und Geschäftsbericht, sondern auch auf die Gebarung der Gesellschaft und die Einhaltung verschiedener gesetzlicher Bestimmungen, insbesondere des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (WGG).

Wie in den vergangenen Jahren wurden auch 1998 die Kapitalausstattung, die Ertragslage, die Zahlungsfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr geprüft sowie ein Vergleich mit dem Vorjahr durchgeführt. Weiters hat der Revisionsverband die Gesellschaft auf der Basis von Kennzahlen nach dem Unternehmens-Reorganisations-Gesetz (URG) bewertet und keinen Reorganisationsbedarf festgestellt.

In den Prüfungsberichten des Revisionsverbandes wurden der Gesellschaft für den jeweiligen Prüfungszeitraum eine zufrieden stellende Ertragslage, eine geordnete und gesicherte Vermögens- und Kapitallage sowie die Zahlungsfähigkeit bescheinigt. Die Prüfungsberichte enthielten keinerlei Beanstandungen und Mängel, sodass der Gesellschaft der uneingeschränkte Bestätigungsvermerk gemäß § 28 (3) WGG erteilt wurde.

Sorgfaltspflicht

Der Prüfungsausschuss hat die jeweiligen Prüfungsberichte behandelt und diese dem Aufsichtsrat zur Kenntnis gebracht.

Bewertung

In den Schlussbesprechungen mit den Verbandsprüfern wurde die Entwicklung der Ertragslage der Gesellschaft in den Geschäftsjahren 1997 und 1998 eingehend diskutiert. Eine Gewinnerzielung ist zumindest in der bisherigen Größenordnung auch in Zukunft notwendig, um den gesetzlichen Auftrag der Gesellschaft erfüllen zu können. Dementsprechend sollten – aus Sicht der Verbandsprüfer – steigende Verwaltungskosten sowie absehbare Auswirkungen auf die Ertragslage, wie zum Beispiel durch Mietausfälle infolge von Leerstehungen, durch zusätzliche Erträge ausgeglichen werden. Die Leerstehungen sind inzwischen stark zurückgegangen, sie waren aus Sicht des Revisionsverbandes für die Gesellschaft – in Relation zu anderen Wohnbaugesellschaften – kein gravierendes Problem.

Auf Grund der rückläufigen Bautätigkeit sind demzufolge neue Geschäftsfelder zu erschließen oder die Kosten der Gesellschaft entsprechend zu senken. Im Jahr 1997 hat der Aufsichtsrat eine erste Strategiediskussion geführt. Eine Ausweitung des Geschäftszwecks wurde vom Hauptgesellschafter nicht genehmigt.



Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes haben bereits die ersten Ansätze einer Strategiediskussion im Aufsichtsrat das enge Korsett für die Entwicklung der Gesellschaft aufgezeigt. Einerseits ist eine Expansion der Bautätigkeit in den Bereich der Eigentumswohnungen aus politischen Erwägungen nicht gewünscht, andererseits ist auch die Übernahme von Mandaten der Gemeinden als Generalunternehmer nicht unumstritten.

Die Bautätigkeit bei Mietwohnungen ist rückläufig, die Kapazitäten wurden vom Neubau in die Sanierung verlagert. Die Gesellschaft ist daher gefordert, möglichst rasch die notwendigen Schritte einzuleiten, um die gute Ertragssituation auch zukünftig zu sichern.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt dem zukünftigen Geschäftsführer – aufbauend auf dem zu erarbeitenden Unternehmenskonzept – die Strategiediskussion im Aufsichtsrat zu führen und die notwendigen Beschlüsse zur Sicherung der Ertragslage in der Generalversammlung herbeizuführen.

4.5. Stellungnahme der Geschäftsführung

Die Darstellung der Situation und die Bewertung durch den Landes-Rechnungshof werden akzeptiert. Der Aufsichtsrat sollte die Empfehlungen behandeln und die neue Geschäftsführung mit der Umsetzung beauftragen.

5. Zinspolitik

Die Prüfungshandlung hatte vorwiegend den Zweck, die Praxis des Zinsmanagements für die Kapitalmarktdarlehen und für die Veranlagungen in den Jahren 1990 bis 1999 kritisch zu hinterfragen und zu bewerten, um daraus eventuelle Empfehlungen für die Zukunft abzuleiten.

Die Zinspolitik der Darlehen der Öffentlichen Hand sowie der Instandhaltungsdarlehen war nicht Gegenstand der Prüfungshandlungen.

5.1. Neue Darlehen

Situation

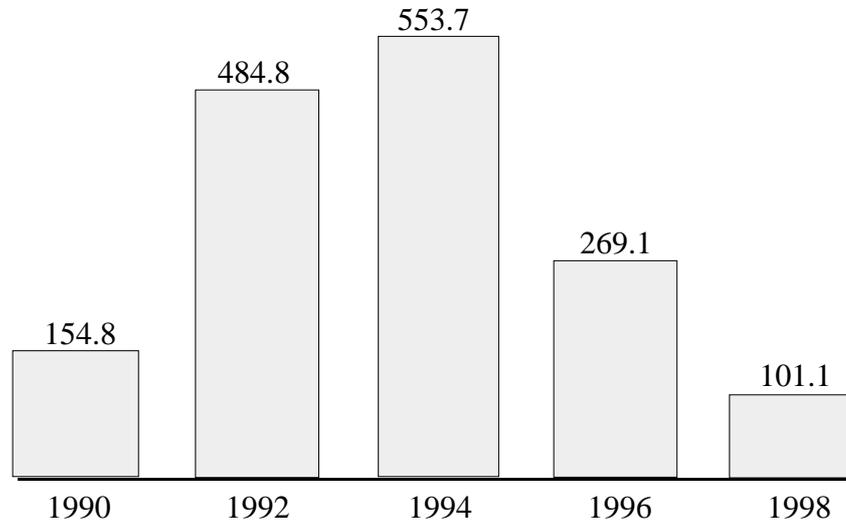
Die Gesellschaft konzentriert sich zwar bei der Aufnahme von Kapitalmarktdarlehen vornehmlich auf zwei Kreditinstitute, die erzielten Konditionen sind aber marktkonform.

Jährliches Finanzierungsvolumen

In den Jahren 1990 bis 1999 wurden von der Gesellschaft 133 Kapitalmarktdarlehen mit einem Darlehensvolumen von rund 2.284 Millionen neu aufgenommen. Der Finanzierungsbedarf war in den Jahren 1992 und 1994 am höchsten und hat sich ab 1996 auf einem deutlich niedrigeren Niveau – entsprechend der rückläufigen Neubautätigkeit – eingependelt.

Jährliches Finanzierungsvolumen in den Jahren 1990 bis 1998

In Millionen ATS



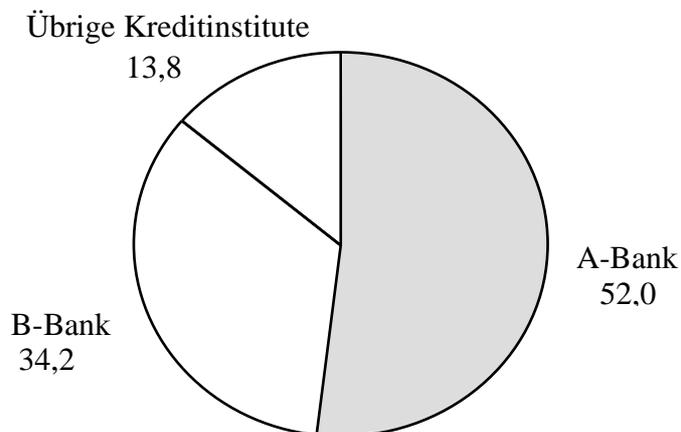
Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Finanzierungspartner Die Gesellschaft hat die Finanzierung der Bauvorhaben überwiegend über zwei Kreditinstitute abgewickelt. Dementsprechend waren die A-Bank und die B-Bank mit einem Finanzierungsanteil von zusammen rund 86 Prozent die bedeutendsten Finanzierungspartner der Gesellschaft. Von 1990 bis 1999 wurden bei der A-Bank rund 52 Prozent der neuen Kapitalmarktdarlehen mit einem Volumen von 1.187 Millionen aufgenommen. Bei der B-Bank waren dies im selben Zeitraum rund 34 Prozent mit einem Volumen von 782 Millionen. Weitere Banken verfügten zusammen über einen Finanzierungsanteil von rund 14 Prozent, davon betrug der Anteil der D-Bank rund 6 Prozent und der Anteil der C-Bank rund 3 Prozent.

Anteil der Kreditinstitute am Darlehensvolumen in den Jahren 1990 bis 1999

In Prozent

100 % = ATS 2.284 Mio.



Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnungen Landes-Rechnungshof



Zinssatz für Neudarlehen

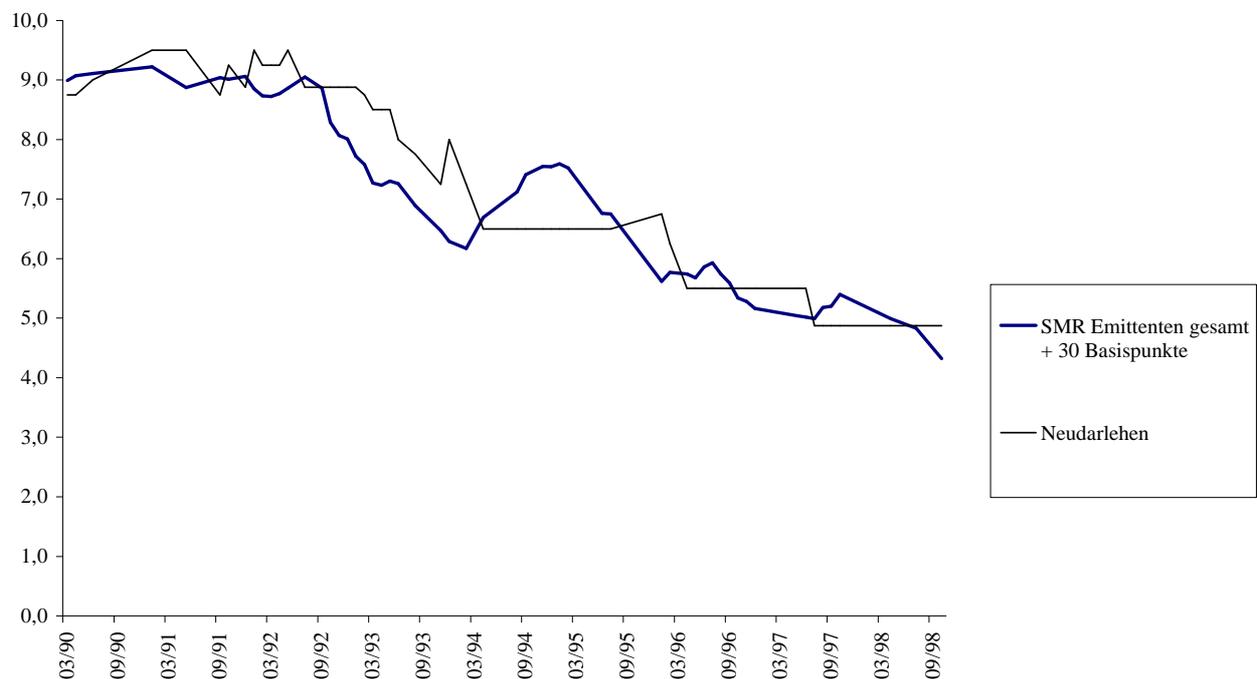
Die Zinssätze der neu aufgenommenen Darlehen lagen im Untersuchungszeitraum bei maximal 9,5 Prozent im Januar 1991 und bei minimal 3,875 Prozent im Juli 1999. Das Zinsgefüge war in den Jahren 1990 bis 1999 starken Schwankungen unterworfen, der Trend war jedoch durch eindeutig sinkende Zinsen geprägt.

Für die Darstellung der Entwicklung des Zinsgefüges wurde die Sekundärmarktrendite „Emittenten gesamt“ (SMR) mit einem Aufschlag von 30 Basispunkten als Referenzzinssatz gewählt. Die SMR mit diesem Aufschlag wird Kunden mit sehr guter Bonität gewährt. Die Zinsen für die Neudarlehen wurden den Darlehensverträgen entnommen.

Ein Vergleich der Zinssätze für den Untersuchungszeitraum zeigt einerseits einen hohen Deckungsgrad von Referenzzinssatz (Basis SMR + 0,3) und Zinssatz zum Zeitpunkt der Neuaufnahme von Kapitalmarktdarlehen sowie andererseits die Schwankungen der Zinssätze in den Jahren 1990 bis 1998.

Vergleich Referenz-/Darlehens-Zinssätze für die Jahre 1990 bis 1998

In Prozent



Quelle: ÖNB-Monatshefte, Darlehensverträge

Die SMR wird in den statistischen Monatsheften der Österreichischen Nationalbank laufend als Monats- und Jahresstatistik veröffentlicht.



Finanzierungspraxis
bei Neudarlehen

Die Neuaufnahme der Darlehen war durch eine starke Konzentration auf zwei Darlehensgeber gekennzeichnet. Diese Konzentration wurde von Seiten der Gesellschaft als richtig erachtet und bewusst herbeigeführt, da die Gesellschaft mit beiden Kreditinstituten eine langjährige gute Geschäftsbeziehung aufgebaut hat und auf die gute Zusammenarbeit größten Wert legt.

Weiters wird von den Verantwortlichen die Meinung vertreten, mit nur zwei „Hausbanken“ effizientere Verhandlungen führen zu können. Auch die verwaltungsmäßig unproblematische Abwicklung der Darlehen erachteten die Verantwortlichen als Vorteil dieser Vorgehensweise.

Die Vorgehensweise bei Zinsverhandlungen war laut Angabe der Geschäftsführung ein standardisiertes Prozedere. Von ausgewählten Banken wurden telefonisch mindestens drei Angebote eingeholt, diese wurden mit den „marktüblichen“ Konditionen verglichen und im Anschluss wurde das Darlehen beim Billigstbieter aufgenommen. Die jeweiligen Entscheidungen für die Wahl des Billigstbieters sind für den Landes-Rechnungshof – mangels vorliegender Offertspiegel – nicht nachvollziehbar.

Kriterien bzw. Standards, die als Referenz für einen „marktüblichen Zinssatz“ und für die Auswahl des Billigstbieters festgelegt wurden, liegen nicht vor. Abweichungen von diesen Sätzen nach unten und oben sowie die jeweilige „Meinung“ über die Entwicklung des Kapitalmarktes, die letztendlich als Basis für Entscheidungen dienen sollte, sind somit ebenfalls nicht nachvollziehbar.

Die Gesellschaft musste sich im Untersuchungszeitraum 1990 bis 1999 mit Vorwürfen im Zusammenhang mit der allgemeinen Zinspolitik sowie mit der Praxis bei der Aufnahme von Kapitalmarktdarlehen zur Finanzierung von Neubauvorhaben auseinandersetzen.

In einem Prüfbericht vom 29. Juni 1995 kommt der Revisionsverband zum Schluss, dass die VOGEWOSI hinsichtlich ihrer Darlehensgestion ordnungsgemäß vorgegangen ist und kein Verstoß gegen gesetzliche Bestimmungen vorliegt. Die Praxis der Gesellschaft wurde damit bestätigt.

Zum selben Thema hält der Rechnungshof in einem Schreiben vom 24. Mai 1995 fest, dass der Vorwurf, die VOGEWOSI habe Darlehen zu überhöhten Zinssätzen aufgenommen, nicht sehr stichhaltig erscheint. Allerdings empfiehlt er, die Geschäftsführer von gemeinnützigen Bauvereinigungen durch Gesellschaftsvertrag oder in den Statuten zu verpflichten, dem Eigentümer zweckmäßig erscheinende Vergabevorschriften anzuwenden.

Bewertung

Die konkrete Beurteilung eines marktüblichen Zinssatzes zum jeweiligen

Zeitpunkt der Kreditaufnahme in den Jahren 1990 bis 1999 wäre nur auf Basis einer entsprechenden Dokumentation der Entscheidungen möglich. Diese Dokumentation müsste den von der Gesellschaft festgelegten Referenzzinssatz, die von den angefragten Kreditinstituten angebotenen Konditionen und das Verhandlungsergebnis beinhalten.

Vom Landes-Rechnungshof wurde ein Zinsvergleich auf Basis eines - in der Praxis häufig für längerfristige Darlehen verwendeten – Referenzzinssatzes (Sekundärmarktrendite „Emittenten gesamt“ mit Aufschlag) für die Jahre 1990 bis 1998 durchgeführt. Ergänzend dazu wird ein Zinsvergleich auf der Basis von zwei konkreten Angeboten erstellt. Im Oktober 1998 hat die C-Bank ein Angebot zur Umschuldung von Altdarlehen und zur Finanzierung von neuen Wohnbauprojekten in Höhe von 1 Milliarde Schilling unterbreitet.

Angebot der C-Bank mit zwei Varianten

Variante 1	<p>Variabler Zinssatz in Höhe von 4,375% jährlich mit Zinsanpassungsklausel</p> <p>a) SMR „Emittenten gesamt“ mit einem Aufschlag von 0,375%</p> <p>b) Mischzinssatz aus SMR „Emittenten gesamt“ + 0,375% gewichtet mit 60% und VIBOR 12 Monate + 1% gewichtet mit 40%</p>
Variante 2	<p>Fixzinssatz für unterschiedliche Laufzeiten</p> <p>a) Laufzeit 5 Jahre zu 4,875%</p> <p>b) Laufzeit 7 Jahre zu 5,125%</p> <p>c) Laufzeit 8 Jahre zu 5,500%</p> <p>d) Laufzeit 10 Jahre zu 6,125%</p>

SMR = Sekundärmarktrendite

VIBOR = Vienna International Bank Offered Rate

Im August 1998 hat die Gesellschaft zwei neue Darlehen in Höhe von rund 5,8 Millionen bei der A-Bank aufgenommen. Als Zinssatz wurden für ein Neubauprojekt und für einen Grundkauf jeweils 4,875 Prozent jährlich variabel vereinbart. Die SMR lag zu diesem Zeitpunkt inklusive einem Aufschlag von 30 Basispunkten bei 4,65 Prozent, ein vergleichbares Angebot der C-Bank bei 4,725 Prozent variabel mit Zinsanpassungsklausel.

Der Zinssatz von 4,725 Prozent der C-Bank ergibt sich durch die Rückrechnung aus dem Angebot vom Oktober 1998. Die C-Bank hat der Kalkulation des angebotenen Zinssatzes die SMR „Emittenten gesamt“ zugrundegelegt.



Die SMR lag im August bei 4,35 Prozent und im Oktober bei 4,02 Prozent. Das Angebot der C-Bank im Oktober lautet auf 4,375 Prozent variabel, gebunden an die Entwicklung der SMR. Somit entspricht der Vergleichszinssatz der SMR mit 4,02 Prozent zuzüglich 37,5 Basispunkten im August 1998.

Im Mai 1999 hat die C-Bank der Gesellschaft neuerlich ein Angebot zur Umschuldung von Altdarlehen in Höhe von mindestens 500 Millionen zu einem Zinssatz von 4,5 Prozent fix auf 10 Jahre angeboten.

Die Gesellschaft hat im Juni 1999 zwei Darlehen in Höhe von rund 15 Millionen bei der B-Bank aufgenommen. Für beide Darlehen wurde ein Zinssatz von 3,875 Prozent vereinbart, die SMR lag inklusive 30 Basispunkten zu diesem Zeitpunkt bei 4,19 Prozent.

Der Vergleich des Zinssatzes für die jeweils neu aufgenommenen Darlehen – mit dem im jeweiligen Monat gültigen Referenzzinssatz – bestätigt das durchwegs gute Verhandlungsergebnis der Gesellschaft bei der Aufnahme von Neukrediten in den Jahren 1990 bis 1998. Die ausverhandelten Zinssätze lagen weitgehend im Bereich des Referenzzinssatzes, teilweise wurden in diesen Jahren sogar Zinssätze vereinbart, die deutlich unter dem Referenzzinssatz liegen.

Der ergänzend durchgeführte Vergleich konkret vorliegender Angebote bestätigt das Ergebnis der Vorjahre. Teilweise wurden einzelne Darlehen knapp über oder unter dem Referenzzinssatz aufgenommen.

Der Landes-Rechnungshof hat die Konditionen sämtlicher 133 Darlehen überprüft, die im Untersuchungszeitraum neu aufgenommen wurden. Ein Vergleich im Nachhinein, der auf Basis eines Referenzzinssatzes durchgeführt wird, kann aber nur zu einer grundlegenden Aussage führen.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hat die Gesellschaft - unter der beschriebenen Praxis bei den Zinsverhandlungen, der weitgehenden Konzentration auf den Bankenmarkt in Vorarlberg sowie dem vorherrschenden Wettbewerbsverhalten der Banken untereinander (annähernd gleiche Konditionen, wenig aggressiver Wettbewerb) - ihren Spielraum für die Erzielung bestmöglicher Konditionen weitgehend ausgeschöpft.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt den Verantwortlichen der Gesellschaft, sich eine Marktmeinung zu bilden und einen Referenzzinssatz festzulegen, der laufend beobachtet wird. Das Vergleichen der eingelangten Angebote alleine ermöglicht noch keine eindeutige Aussage über die erzielbaren Konditionen am Kapitalmarkt.

Die Gesellschaft könnte auf Grund der Ertragslage und der Bonität bei entsprechenden Verhandlungen sicherlich einen Zinssatz auf Basis der SMR zuzüglich eines Aufschlages von 10 bis 20 Basispunkten erzielen.

Dies setzt jedoch konsequente Verhandlungen und ein Abgehen von der praktizierten Konzentration auf zwei Banken voraus.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof der Gesellschaft, zukünftig eine verbindliche Vorgehensweise - im Sinne eines internen Kontrollstandards - bei Darlehensaufnahmen festzulegen und die Basis für die getroffenen Entscheidungen schriftlich und nachvollziehbar zu dokumentieren.

5.2. Veranlagungsmanagement

Situation Die Gesellschaft sollte ein professionelles Veranlagungsmanagement betreiben, um das Potential an erzielbaren Zinserträgen zur Gänze auszunutzen.

Veranlagungen Die Gesellschaft verfügt zum Zeitpunkt der Prüfung über zehn Girokonten und zwei Festgeldkonten bei insgesamt zehn Kreditinstituten. Die Habenzinssätze der Girokonten liegen Ende November 1999 zwischen 0,25 Prozent und 2,5 Prozent, die der Festgeldkonten bei 2,375 Prozent bzw. 2,5 Prozent. Sämtliche Konten sind täglich fällig.

Überblick über die Zinssätze auf Giro- und Festgeldkonten im November 1999

In Prozent

Kreditinstitut	Zinssatz Girokonto	Zinssatz Festgeldkonto
J-Bank	0,250	
B-Bank	2,500	2,500
A-Bank	2,500	
G-Bank	2,250	
H-Bank	2,125	
F-Bank	2,500	
E-Bank	2,375	
I-Bank	1,500	2,375
D-Bank	2,375	
A-Bank (Auslandstochter)	1,750	

Quelle: Aufzeichnungen der Gesellschaft

Praxis der Liquiditätsplanung Die große Anzahl an Girokonten ist laut Auskunft der Verantwortlichen historisch gewachsen. In der Vergangenheit wurden bei Kreditinstituten, bei denen Darlehen aufgenommen wurden, auch Girokonten eröffnet.



Die laufenden Zahlungen der Gesellschaft werden über sämtliche Girokonten abgewickelt. Mieteinnahmen gehen verteilt auf mehrere Girokonten ein. Zum 30. Juni und zum 31. Dezember eines jeden Jahres werden die fälligen Annuitäten von den einzelnen Konten abgebucht.

Bis zu diesem Zeitpunkt wird durch Dispositionen versucht, entsprechende Guthaben auf den betreffenden Konten zur Verfügung zu halten, um die Belastung von Sollzinsen zu vermeiden. Die kurzfristige Verwaltung der Konten und die Disposition der Zahlungen erfolgt ohne EDV-Unterstützung. Die tägliche Dokumentation der Kontostände erfolgt händisch. Eine vollständige Dokumentation der Zinsentwicklungen der einzelnen Konten sollte vorliegen.

Die Zusammenführung der auf den verschiedenen Girokonten liegenden Gelder (Cashpooling) und eine längerfristige Liquiditätsplanung, um diese Gelder bestmöglich veranlagen zu können, erfolgt nicht konsequent und erschien den Verantwortlichen bisher nicht durchführbar.

Die Entwicklung der Mindestguthaben (Bodensatz) aller Konten zeigt in den Jahren 1997 bis 1999 ein einheitliches Bild. Im Januar ist für zirka 3 Wochen auf Grund der Fälligkeit der Annuitäten der tiefste Bodensatz, in den Folgemonaten werden kontinuierlich steigende Guthaben auf den Girokonten ausgewiesen. Eine Analyse der Mindestguthaben in den Jahren 1990 bis 1996 zeigt eine steigende Tendenz im Volumen.

Eine detaillierte Analyse der Kontostände sämtlicher Girokonten in den Jahren 1997 bis 1999 zeigt relativ hohe Mindestguthaben (so genannte Bodensätze). Im Jahr 1997 war der geringste Kontostand aller Giro- und Festgeldkonten bei 137 Millionen, im Jahr 1998 bei 224 Millionen und von Januar bis Oktober 1999 bei 165 Millionen. Ursache für die hohen Mindestguthaben in den Jahren 1997 bis 1999 ist die reduzierte Grundstücksbevorratung, die zu einem Anwachsen der Eigenmittel geführt hat.

Ende Dezember und Ende Juni sind jährlich die Annuitätenzahlungen fällig. Eine Überbrückung des kurzfristigen Liquiditätsengpasses mit einer Barvorlage für zirka 3 Wochen wurde im Januar nicht praktiziert. Dadurch sind im Jahr 1997 rund 250 Millionen, im Jahr 1998 rund 270 Millionen und im Jahr 1999 rund 230 Millionen nicht zumindest für 12 Monate veranlagt worden.

Die Möglichkeit zur Erwirtschaftung von höheren Zinsen durch längerfristige Veranlagungen am Geldmarkt konnte daher nicht genutzt werden.

Bewertung

Die Gesellschaft praktiziert eine konservative Veranlagungsform, erstellt keine exakte Liquiditätsplanung und nutzt zusätzliche Zinserträge aus zeitlich gebundenen Veranlagungen nicht konsequent aus. Die Disposition über insgesamt zehn Girokonten und zwei Festgeldkonten erscheint dem Landes-Rechnungshof ebenso wie die derzeitige Praxis der Art und Weise der Kontenverwaltung nicht zeitgemäß.



Wichtige Informationen für optimale Veranlagungsentscheidungen, wie zum Beispiel die Euro-Zinsstrukturkurve, fehlen.

Dies soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Am 4. November 1999 hat die Gesellschaft eine Verzinsung von 2,5 Prozent bei der B-Bank und 2,375 Prozent bei der I-Bank auf den Festgeldkonten erzielt. Eine Veranlagung am Euro-Geldmarkt mit einer Bindung von 12 Monaten hätte mit einem Zinssatz von 3,752 Prozent abgeschlossen werden können. Diese Information war in der Gesellschaft nicht verfügbar.

Voraussetzung für die Erzielung höherer Zinserträge sind eine mittelfristige Liquiditätsplanung, die laufende Beobachtung des Geldmarktes, ein professionelles Cash-Management und die Nutzung zeitgemäßer Veranlagungsformen am Geld- und Kapitalmarkt.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes verfügt die Gesellschaft zum heutigen Zeitpunkt weder über die erforderliche Systemunterstützung, noch über das entsprechende Know-how für ein professionelles Treasury.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt der Gesellschaft eine mittelfristige Liquiditätsplanung einzuführen und die kurzfristig auftretenden Liquiditätsengpässe mit Barvorlagen zu überbrücken. Sollte die Gesellschaft kein elektronisches Cashpooling einführen, wird eine Bereinigung bei den Girokonten empfohlen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Funktion „Treasury“ entweder intern zu besetzen oder an ein professionell arbeitendes Finanzinstitut zu vergeben. Die zusätzlich erzielbaren Zinserträge übersteigen erfahrungsgemäß sowohl den Zinsaufwand für die Barvorlagen als auch die Provisionen für das Finanzinstitut. Das Risiko am Euro-Geldmarkt ist relativ gering und erfordert keine Änderung der praktizierten Veranlagungspolitik.

5.3. Zinsmanagement

Situation

Die Gesellschaft betreibt ein traditionelles Zinsmanagement, die Möglichkeiten eines sich verändernden Marktes sollten voll ausgeschöpft werden.

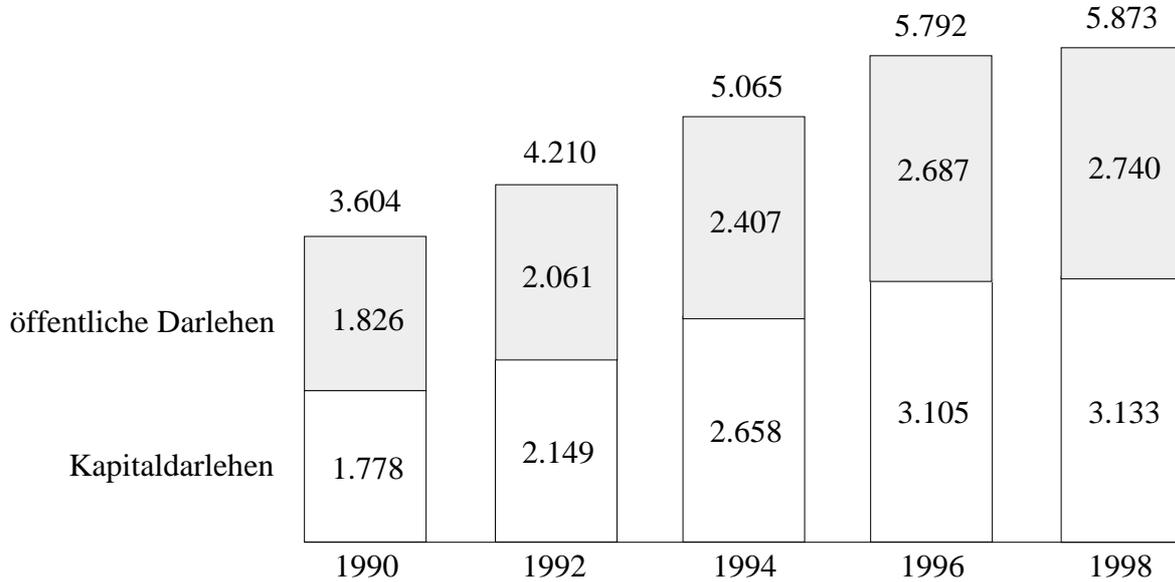
Darlehensvolumen

Die Gesellschaft hat mit Stichtag 31. Dezember 1998 rund 3.133 Millionen an Kapitalmarktdarlehen und rund 2.740 Millionen an Darlehen der öffentlichen Hand aufgenommen.

Das Darlehensvolumen hat sich in den Jahren 1990 bis 1998 um rund 63 Prozent von 3.604 Millionen auf 5.873 Millionen erhöht.

Entwicklung der Volumina für Kapitalmarkt- und öffentliche Darlehen

In Millionen ATS



Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnung Landes-Rechnungshof

Finanzierungsinstitute Das Darlehensvolumen von rund 5.873 Millionen gliedert sich in 1.290 Einzeldarlehen, die für zirka 430 Objekte (Schätzung der VOGEWOSI, genaue Ermittlung ist nur mit erheblichem Aufwand möglich) aufgenommen wurden.

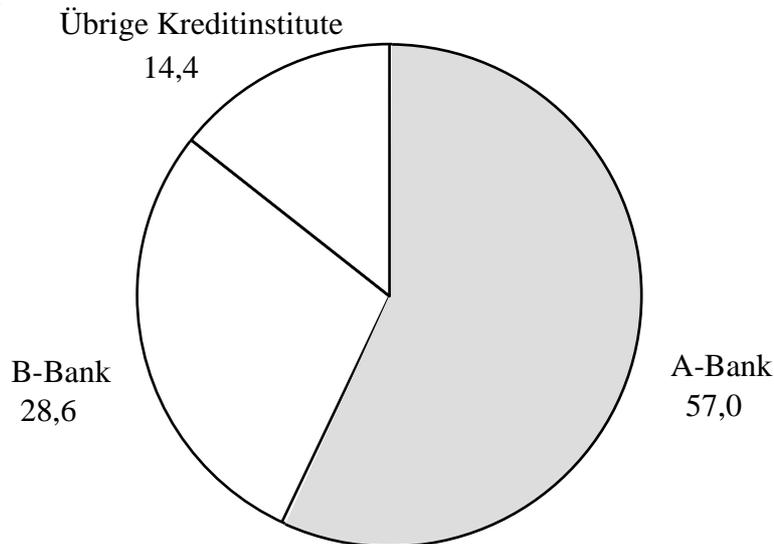
Die A-Bank und die B-Bank sind mit 1.786 Millionen (rund 57 Prozent der Kapitalmarktdarlehen) und 896 Millionen (rund 29 Prozent der Kapitalmarktdarlehen) die größten Kreditgeber der Gesellschaft und haben einen Finanzierungsanteil von rund 86 Prozent der Kapitalmarktdarlehen.



Restschuld der Kapitalmarktdarlehen 1998 nach Kreditinstituten

In Prozent

100 % = ATS 3.133 Mio.



Quelle: Unterlagen VOGEWOSI, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Weitere Banken verfügten zusammen über einen Finanzierungsanteil von rund 14 Prozent, davon machen die Anteile der D-Bank und einer Bausparkasse jeweils rund 4 Prozent aus.

Praxis der Finanzierung

Die Festsetzung der Darlehenshöhe erfolgt auf Grund einer Kostenkalkulation, die vor Baubeginn unter Einbeziehung der bereits abgegebenen Angebote der Auftragnehmer erstellt wird. Diese Kostenkalkulation ist somit Grundlage für die Beurkundung in der Darlehens- und Pfandbestellungsurkunde. Zirka zwei Jahre nach dem Erstbezug wird die Endabrechnung durchgeführt und ein endgültiger Tilgungsplan erstellt.

Die Vorfinanzierung der Neubauten wird somit nicht über ein Girokonto (Baukonto), sondern bereits über ein Darlehenskonto mit vereinbarter Verzinsung abgewickelt.

Zinssatz für Altdarlehen

Im Untersuchungszeitraum war das Zinsgefüge sehr starken Schwankungen unterworfen. Das Zinsniveau war Anfang der 90er Jahre von einer Hochzinsphase geprägt und hat sich zu einer deutlichen Niedrigzinsphase in den Jahren 1998 und 1999 hin entwickelt.

Dementsprechend wurden auch die Zinssätze für die Altdarlehen der Gesellschaft kontinuierlich angepasst. Neue Darlehen wurden laufend bei einem sinkenden Zinsniveau aufgenommen und haben zu einer Spanne bei den Zinsen für die Altdarlehen von 2 bis 3 Prozent zwischen Maximal- und Minimalzinssatz geführt.



Die Anpassung der Zinssätze an das veränderte Zinsniveau wird durch die Zinsspanne bei den Altdarlehen deutlich. Die Absenkung der Zinssätze hatte direkte Auswirkungen auf den Zinsaufwand der Gesellschaft für die jeweiligen Darlehen. In den Jahren 1993 bis 1999 waren im Durchschnitt zwischen 74 und 79 Prozent der Darlehen zu einem bestimmten Zinssatz (Häufigster Zinssatz) verzinst. Im Jahr 1992 waren es 56 Prozent, 32 Prozent lagen ein halbes Prozent tiefer. Für die Jahre 1990 und 1991 lassen sich – auf Grund fehlender Unterlagen – der Häufigste Zinssatz und die mit diesem Zinssatz verzinsten Volumina nicht nachvollziehen.

Entwicklung der Zinsspanne für Altdarlehen, des Häufigsten Zinssatzes, der prozentuellen und betragsmäßigen Restschuld, die mit dem Häufigsten Zinssatz verzinst wird in den Jahren 1992 bis 1999.

Jahr	Zinsspanne gerundet in %	Häufigster Zins in %	Restschuld mit Häufigstem Zins in %	Restschuld mit Häufigstem Zins in Mio.
1992	6,5 – 10,0	9,5 – 10,0	56	950
1993	7,0 – 10,0	9,0 – 9,5	74	1.466
1994	6,0 – 9,0	8,0 – 8,5	79	1.587
1995	6,0 – 9,0	8,0 – 8,5	77	1.751
1996	6,0 – 8,0	7,5 – 8,0	75	1.943
1997	6,0 – 8,0	7,0 – 7,5	74	2.016
1998	4,0 – 8,0	6,5 – 7,0	78	2.298
1999	4,0 – 7,5	5,5 – 6,0	79	2.203

Quelle: VOGEWOSI-Unterlagen, Berechnungen Landes-Rechnungshof

Der Häufigste Zinssatz liegt auf Grund des kontinuierlich fallenden Zinsniveaus jeweils über den für Neudarlehen vereinbarten Zinssätzen. Die Differenzen zwischen den Zinssätzen für Neu- und Altdarlehen sind klar ersichtlich und betragen zwischen 1 und 3 Prozent.

Zinsmanagement

Die Zinssätze für die aufgenommenen Kapitalmarktdarlehen werden – auf Grund der Vereinbarung von variablen Zinssätzen - von den Entwicklungen am Kapitalmarkt regelmäßig beeinflusst. Angeregt durch ein sinkendes Zinsniveau haben die Verantwortlichen der Gesellschaft laufend Verhandlungen mit den Banken geführt. Diese Verhandlungen wurden laut eigener Angabe zeitlich nicht geplant, sondern sind meistens im Zuge der Vergabe von Neukrediten mit der A-Bank und der B-Bank sowie mit den übrigen Banken erfolgt.

Als Ziel solcher Verhandlungen wurde die Reduktion der Zinssätze von Altdarlehen um einen bestimmten Prozentsatz vom ursprünglichen Niveau aus angestrebt.

Die Ergebnisse der Verhandlungen mit den „Hausbanken“ wurden als Basis für Reduktionen der Zinssätze bei den übrigen Darlehensgebern verwendet.

Eine generelle Senkung der Darlehenszinsen von Altdarlehen auf ein bestimmtes Zinsniveau erschien den Verantwortlichen in den Jahren 1990 bis 1998 nicht durchsetzbar.

Der Aufsichtsrat wurde jährlich über die erfolgten Zinsverhandlungen informiert, eine Aufstellung, welche Darlehensvolumina zu welchen Zinssätzen verzinst werden, wurde aber nicht vorgelegt.

Eine exakte Verfolgung der Zinsentwicklung einzelner Darlehen wäre im Nachhinein auf Grund der Anzahl der Darlehen (rund 1300 Einzeldarlehen) und der zur Verfügung stehenden Informationen nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand möglich. Da sich der Landes-Rechnungshof dadurch keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn erwartet, wird auf die detaillierte Erhebung der Zinsentwicklung für die Einzeldarlehen verzichtet.

Die Änderung der Zinspolitik der Gesellschaft – eingeleitet durch den neuen Aufsichtsratsvorsitzenden - führte im Herbst 1998 zu Verhandlungen mit der A-Bank und der B-Bank mit dem Ziel, die Konditionen der Altkredite auf einen einheitlichen Zinssatz zu senken.

Als Ergebnis erreichte die Gesellschaft im November 1998 eine Senkung der Zinssätze für die Altdarlehen auf ein einheitliches Niveau von 5,75 Prozent. Dieser Zinssatz wurde für zehn Jahre bis zum 31. Dezember 2008 festgeschrieben und wird nach Ablauf dieser Frist neu verhandelt. Bei Altdarlehen mit einer Verzinsung von unter 6 Prozent wurde der Ist-Zinssatz beibehalten. Ab dem 1. Jänner 2000 werden diese Darlehen einer Bindung an die SMR unterzogen und jährlich neu berechnet. Für die nächsten 10 Jahre bis zum 31. Dezember 2008 wurde ein maximaler Zinssatz in Höhe von 5,75 Prozent vereinbart.

Die C-Bank hat der Gesellschaft am 1. Oktober 1998 ein konkretes Angebot zur Umschuldung von Altdarlehen mit einem Zinssatz von 6,125 Prozent fix auf 10 Jahre übermittelt. Der angebotene Zinssatz lag über jenem Zinssatz zu dem die Gesellschaft den überwiegenden Teil der Darlehen verzinst.

Die angebotenen Konditionen der C-Bank wurden als Referenzzinsen für die Verhandlungen mit der A-Bank und B-Bank definiert, das Angebot wurde aber auf Grund eines besseren Verhandlungsergebnisses mit der A-Bank und B-Bank nicht berücksichtigt.

In der Vorphase der Verhandlungen mit der A-Bank und B-Bank wurde von der Gesellschaft eine mögliche Umschuldung geprüft, auf Grund des positiven Verhandlungsergebnisses war diese aber nicht notwendig.

Bei einer Umschuldung können als Kosten die so genannte Vorfälligkeitsentschädigung und die Grundbuchsgebühren für die Löschung und Neueintragung der Pfandrechte anfallen. Weiters muss erwähnt werden, dass Zinssenkungen bei den jeweiligen Baudarlehen wirksam werden, Umschuldungskosten aber laut § 14 Absatz 1 Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz nicht im Kapitaldienst berücksichtigt werden dürfen. Die Umschuldungskosten muss somit die Gesellschaft zahlen.

Ob und in welcher Höhe eine Umschuldung jedoch zusätzliche Kosten für die Gesellschaft bzw. für einzelne Bauprojekte verursacht hätte, lässt sich für den Landes-Rechnungshof nicht nachvollziehen, da keine konkreten Verhandlungsergebnisse einer Umschuldung vorliegen.

Bewertung

Die Gesellschaft praktiziert ein traditionelles Zinsmanagement. Sie verfügt über keine längerfristige Liquiditätsplanung, hat zu wenig Transparenz über die Fristenstruktur der aufgenommenen Darlehen, verfügt über keine nachvollziehbare Marktmeinung zur Zinssatzentwicklung und hat keine Abweichungsgrenzen fixiert, bei denen Zinsverhandlungen nach oben bzw. unten durchgeführt werden.

Weiters fehlt die Dokumentation der Entscheidungen, wodurch die Nachvollziehbarkeit und die interne sowie externe Kommunikation der Zinspolitik deutlich erschwert wird.

Die Geschäftspolitik der Konzentration auf nur zwei Hauptdarlehensgeber erleichtert zwar die verwaltungsmäßige Abwicklung der Darlehen, engt aber den Spielraum für Zinsverhandlungen ein.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hätten aber nur entsprechend harte Verhandlungen mit den beiden Hauptdarlehensgebern und die Bereitschaft zu einer Umschuldung zu einer weiteren Annäherung der Zinssätze für Neu- und Altdarlehen zu einem früheren Zeitpunkt geführt. Die Bereitschaft für einen Wechsel des Finanzierungspartners wurde erst im Jahr 1998 durch den Eingriff des Aufsichtsratsvorsitzenden möglich.

Dem Landes-Rechnungshof erscheinen effiziente Verhandlungen über Zinsänderungen von Altdarlehen aber nur dann möglich, wenn ein umfassendes Zahlenmaterial über die zu verhandelnden Altdarlehen, wie zum Beispiel die Darlehensvolumina gestaffelt nach Zinssätzen und Restlaufzeiten, zur Verfügung steht, um die Ziele bzw. Auswirkungen solcher Verhandlungen festlegen bzw. beurteilen zu können.

Das Angebot der C-Bank vom Mai 1999, mindestens 500 Millionen zu einem Zinssatz von 4,5 Prozent fix auf 10 Jahre aufzunehmen, wurde nicht akzeptiert, da einige Monate zuvor eine deutliche Senkung der Zinssätze für Altdarlehen vorgenommen und eine Fixierung der Konditionen bis Ende 1999 vereinbart wurde.



Die Finanzierung von Baudarlehen bei der Gesellschaft bedürfen auf Grund der Rahmenbedingungen (WGG, etc.) einer bestimmten Kontinuität, laufende Umschuldungen sind der Gesellschaft auf Grund der erwähnten Umschuldungsproblematik jedenfalls nicht zumutbar. Umso mehr muss das Zinsmanagement der Gesellschaft mit der notwendigen Professionalität durchgeführt werden.

Empfehlungen

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt die Erstellung einer langfristigen Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung der Restlaufzeiten der Darlehen sowie die Sicherstellung der erforderlichen Informationsqualität.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die professionelle Wahrnehmung der Funktion „Treasury“ durch eine eigene interne Stelle oder durch die Vergabe dieser Funktion nach außen sicherzustellen. Der Einsatz moderner Finanzierungsinstrumente erfordert ein entsprechendes Know-how und die Verfügbarkeit aktueller Informationen. Der Aufbau einer eigenen Stelle oder die Vergabe an einen spezialisierten Treasurer sind auf der Basis konkreter Berechnungen zu prüfen.

Referenzzinssätze, Anpassungsfaktoren als Auslöser für Zinsverhandlungen und getroffene Entscheidungen sollten entsprechend dokumentiert und bei Überschreitung bestimmter Grenzen mit der Geschäftsführung abgestimmt werden.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt der Gesellschaft auch den Einsatz kurzfristiger Finanzierungsinstrumente zur Vorfinanzierung von Neubauten zu prüfen. Entsprechende Finanzierungsinstrumente werden von mehreren Kreditinstituten auch den gemeinnützigen Wohnbau-gesellschaften in Österreich angeboten.

5.4. Mietensenkung

Mietensenkungen liegen nicht ausschließlich im Einflussbereich der Gesellschaft.

Die Senkung der Darlehenszinsen im Herbst 1999 führte zusammen mit anderen Begleitmaßnahmen, wie zum Beispiel der Senkung der Eigenmittelzinsen der Gesellschaft, zu Mietsenkungen.

Ein Bestandteil der Miete stellt der so genannte Nettokapitaldienst dar. Dieser Nettokapitaldienst ergibt sich aus Aufwendungen aus Zinsbelastungen und Tilgungen laufender Darlehen. Die Senkung der Darlehenszinsen bedeutet in der Mietenkalkulation eine Reduktion des Nettokapitaldienstes.

Das Land Vorarlberg stützt mit rückzahlbaren Annuitätenzuschüssen diesen Nettokapitaldienst bis zu einer vom Land festgesetzten für den Mieter zumutbaren Obergrenze von derzeit zirka 70 Schilling.



Dies würde bei einer Senkung des Nettokapitaldienstes zu einer Abminderung der Höhe des Annuitätenzuschusses führen und somit größtenteils dem Land als Einsparung zugute kommen. Das Land Vorarlberg erklärte sich im Herbst 1998 bereit, bei Wohnanlagen mit Annuitätenzuschüssen diese Zuschüsse auf dem Niveau des Vorjahres zu halten und so die Senkung des Nettokapitaldienstes an die Mieter weiterzugeben. Ergänzend dazu wird noch festgehalten, dass bei sehr hohen Senkungen des Nettokapitaldienstes das Land Vorarlberg Obergrenzen für diese festlegte.

Diese Praxis der rückzahlbaren Annuitätenzuschüsse führt daher bei einer Senkung der Darlehenszinsen nicht notwendigerweise zu einer Mietensenkung aller Wohnungen. Mieten von Wohnanlagen, deren Kapitalmarktdarlehen bereits vollständig getilgt waren, erfuhren aus dem Titel „Darlehenszinssenkungen“ keine Minderung.

Die Gesellschaft hat in den letzten Jahren auf Grund der sinkenden Zinsen laufend die Zinsvorteile an die Mieter weitergegeben. Diese Weitergabe erfolgte zwar nicht in Form einer generellen Mietensenkung, es wurden den Mietern aber von der Gesellschaft die zu viel bezahlten Zinsen im Wege der Jahresabrechnung rückerstattet.

5.5. Stellungnahme der Geschäftsführung

Die Darstellung der Situation und die Bewertung durch den Landes-Rechnungshof werden grundsätzlich akzeptiert. Der Aufsichtsrat sollte die Empfehlungen behandeln und die neue Geschäftsführung mit der Umsetzung beauftragen.

6. Schlussbemerkungen

Zusammenfassend hob der Landes-Rechnungshof folgende Empfehlungen hervor:

- 1) Die neue Geschäftsführung sollte ehestmöglich ein umfassendes Unternehmenskonzept mit einer darauf aufbauenden Mehrjahresplanung erarbeiten und dies dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorlegen.
(Verantwortlich: Neue Geschäftsführung)
- 2) Für die mittel- bis langfristige Bodenbewirtschaftung sollte ein detailliertes Konzept auf Basis der geplanten Bauaktivitäten der nächsten 3 bis 5 Jahre erstellt und vom Aufsichtsrat beschlossen werden.
(Verantwortlich: Neue Geschäftsführung)
- 3) Für zukünftig wichtige Funktionen der Gesellschaft, wie zum Beispiel Öffentlichkeitsarbeit, Informationsmanagement, Controlling und Personalentwicklung, sollten die konzeptionellen Grundlagen als Basis der zukünftigen Aktivitäten erarbeitet werden.
(Verantwortlich: Neue Geschäftsführung)



- 4) Der Aufsichtsrat sollte sich zukünftig stärker mit der Unternehmensentwicklung auseinandersetzen, um die gebotene Sorgfaltspflicht entsprechend zu erfüllen. Weiters wird angeregt, die Reduzierung der Anzahl der Mitglieder zu prüfen. Bei Nachbesetzungen ist auf die geforderte Qualifikation der Mitglieder nach § 33 Absatz 1 GmbH-Gesetz zu achten.
(Verantwortlich: Generalversammlung)
- 5) Die Gesellschaft sollte eine mittelfristige Liquiditätsplanung einführen und das Zinsmanagement durch Nutzung der Funktion „Treasury“ professionalisieren.
(Verantwortlich: Leiter Finanz- und Rechnungswesen)
- 6) Für zukünftige Finanzierungen von Neubauten sollten zeitgemäße Finanzierungsinstrumente eingesetzt werden.
(Verantwortlich: Leiter Finanz- und Rechnungswesen)
- 7) Um getroffene Entscheidungen der Gesellschaft nachvollziehen und auch kommunizieren zu können, sollten interne Kontrollstandards für das Zinsmanagement festgelegt werden.
(Verantwortlich: Leiter Finanz- und Rechnungswesen)

Bregenz, im Dezember 1999

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt