

INHALTSVERZEICHNIS

I. PRÜFUNGSGEGENSTAND	1
II. FIRMENSTRUKTUR.....	3
III. WIRTSCHAFTLICHE VERHÄLTNISSE	10
III.1. Betriebsvermögensvergleich	18
III.2. Ergebnisanalyse	22
IV. INVESTITIONSTÄTIGKEIT	32
V. PERSONALENTWICKLUNG	39
VI. AUSGEWÄHLTE AUFWANDBEREICHE	49

I. PRÜFUNGSGEGENSTAND

Der Landesrechnungshof hat eine Überprüfung der „**Steiermärkischen Landesdruckerei Gesellschaft m.b.H.**“ samt ihres Tochterunternehmens, der „**Medienfabrik Graz Verlags- und Vertriebsgesellschaft m.b.H.**“, durchgeführt.

Die Prüfungszuständigkeit des Landesrechnungshofes ist aufgrund der Kompetenzbestimmung des § 3 Abs. 1 des LRH-VG gegeben.

Diesem Gesetzesabschnitt zufolge obliegt dem Landesrechnungshof u.a. die Kontrolle der Gebarung von Unternehmungen, an denen das Land Steiermark mit mindestens 25% des Stamm-, Grund- oder Eigenkapitals beteiligt ist.

Das Land Steiermark ist an der Konzernkonstruktion der Steiermärkischen Landesdruckerei/Medienfabrik Graz mit 80% beteiligt, sodass die **Prüfungszuständigkeit gegeben** ist.

Gegenstand bzw. Zweck der stichprobenartigen Prüfung waren in erster Linie Teilbereiche der Gebarung bzw. die betriebswirtschaftliche Entwicklung in den Geschäftsjahren 1995 bis 1999. Soweit es notwendig erschien wurden auch davon abweichende Perioden in Betracht gezogen.

Die Überprüfung erfolgte anhand der Jahresabschlüsse, durch Einsichtnahme in das betriebliche Rechnungswesen, in Belege, Geschäftsunterlagen und sonstige Behelfe.

Als Auskunftspersonen standen vor allem die Geschäftsführer und Mitarbeiter des leitenden Managements der Gesellschaften zur Verfügung.

Zum gegenständlichen Bericht ist eine Stellungnahme des zuständigen Regierungsgliedes Landesrat Dr. Gerhard Hirschmann eingegangen, wobei der Bericht des Landesrechnungshofes im Wesentlichen zur Kenntnis genommen wurde. Weiters wird darauf hingewiesen, dass sich eine detaillierte Stellungnahme erübrigt, da noch in diesem Jahr diese Landesbeteiligung verkauft werden soll.

Die speziell zu einzelnen Berichtsteilen formulierte Stellungnahme des Herrn Landesrates Dr. Gerhard Hirschmann wurde im jeweiligen Berichtsabschnitt eingearbeitet.

II. FIRMENSTRUKTUR

Die Anfänge der Steiermärkischen Landesdruckerei reichen bis in die Monarchie zurück und zwar bis zum November 1912. Ursprünglich für den Hausgebrauch der Statthalterei von Steiermark im Remisentrakt der Grazer Burg eingerichtet, gewann die Druckerei aus kriegswirtschaftlichen Anforderungen im Zusammenhang mit dem Ersten Weltkrieg zunehmend an Bedeutung. So fällt u.a. die Errichtung des im Jahre 1920 fertiggestellten Druckereigebäudes in diesen Zeitbereich.

Seit dem 18. Juni 1923 ist im Handelsregister (Abteilung B 1388) beim Landes- als Handelsgericht der Bestand als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Gesellschaftsvertrag vom 5. April 1923) eingetragen. Die Beteiligungsverhältnisse von:

- a) Bund 60%
- b) Land 20% und
- c) Stadt Graz 20%

blieben sehr lange Zeit unverändert. Erst im Jahre 1937 schied der Bund als Gesellschafter aus und übernahm das Land Steiermark seine Anteile. In der Folge ergab sich das Beteiligungsverhältnis von

- d) 80% Land Steiermark und
- e) 20% Stadtgemeinde Graz,

das bis in die Gegenwart aufrecht geblieben ist. Seitdem ist die Gesellschaft im Handelsregister als „Steiermärkische Landesdruckerei, Gesellschaft m. b. H.“ protokolliert und unter diesem Firmennamen allgemein bekannt geworden.

Die Steiermärkische Landesdruckerei stellt eine unternehmerische Aktivität der öffentlichen Hand dar, die in der privatrechtlichen Rechtsform einer Kapitalgesellschaft – nämlich einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung - geführt wird.

Laut dem Gesellschaftsvertrag ist **Gegenstand des Unternehmens**:

„1.) Alle Arten graphischer Arbeiten und der Handel mit solchen Erzeugnissen, sowie die Führung der damit zusammenhängenden Hilfsbetriebe, der Abschluss von Hilfs- und Nebengeschäften aller dieser Betätigungen, schließlich die Beteiligung an gleichartigen Geschäften und Unternehmungen, mit Ausschluss aller Bankgeschäfte. Diese Arbeiten der Gesellschaft sind auf Erzeugnisse für den Bund, die Bundesländer, Gemeinden und Gemeindeverbände, deren Ämter, Anstalten, Schulen, Wirtschaftsbetriebe, Unternehmungen und sonstige Einrichtungen, ferner auf Erzeugnisse für sonstige Stellen, die mit öffentlichen Aufgaben betraut sind, einschließlich der Aufträge, die von allen vorerwähnten Stellen veranlasst werden, beschränkt.

2.) Der auf die Herausgabe von rechts-, wirtschafts- und kulturwissenschaftlichen Werken beschränkte Betrieb eines Verlages.“

Mit Gesellschaftsvertragsänderung vom 9. Oktober 1995 wurde folgender Punkt 3.) eingefügt, der die Eliminierung des eingeschränkten Betriebsgegenstandes und die Umsetzung einer seinerzeitigen Empfehlung des Landesrechnungshofes darstellt:

„3.) Alle Arten graphischer Arbeiten und der Handel mit solchen Erzeugnissen sowie die Führung der damit zusammenhängenden Hilfsbetriebe, der Abschluss von Hilfs- und Nebengeschäften aller dieser Betätigungen, schließlich die Beteiligung an gleichartigen Geschäften und Unternehmungen, mit Ausschluss aller Bankgeschäfte (Druckerei in Form eines Industriebetriebes).“

Das Stammkapital der Steiermärkischen Landesdruckerei Gesellschaft m.b.H. – im folgenden kurz als Steiermärkische Landesdruckerei bezeichnet – beträgt aufgrund der im Zusammenhang mit der Schillingseröffnungsbilanz vom 1. Jänner 1954 durchgeführten Erhöhung auf ATS 2,500.000,-- und der in der außerordentlichen Generalversammlung vom 14. November 1972 beschlossenen Aufstockung des Stammkapitals um ATS 500.000,-- nunmehr insgesamt 3 Mio. ATS. Demnach bestehen folgende Kapital- bzw. Besitzverhältnisse an der Steiermärkischen Landesdruckerei:

Gesellschafter		Stammeinlage	Beteiligung
Land Steiermark	ATS	2,400.000,--	80%
Stadtgemeinde Graz	ATS	600.000,--	20%
Stammkapital	ATS	3,000.000,--	100%

Über Beschluss des Steiermärkischen Landtages wurde im Jahre 1985 die Steiermärkische Landesholding Gesellschaft m.b.H. geschaffen, der mit Wirksamkeit vom 1. Juli 1985 die Verwaltung der mit der Beteiligung des Landes Steiermark verbundenen Rechte sowie die Beratung des Unternehmens übertragen wurde.

Die Steiermärkische Landesdruckerei Gesellschaft m.b.H. ist eine jener Gesellschaften, die mit dem Übertragungsübereinkommen vom 28. Juni 1985 der Steiermärkischen Landesholding Gesellschaft m.b.H. zur Verwaltung übertragen wurden.

Dem Übertragungsübereinkommen zufolge hat die Steiermärkische Landesholding Ges.m.b.H. folgende Aufgaben zu übernehmen:

- a) Wahrnehmung der Mitgliedschaftsrechte
- b) Kontrollausübung
- c) Unternehmensberatung

Die **Wahrnehmung der Mitgliedschaftsrechte** beinhaltet:

a) **Ausübung des Stimmrechtes**

Dabei ist jedoch bei Kapitalmaßnahmen (Kapitalerhöhung oder - Herabsetzung) sowie in Angelegenheiten von Verträgen in Wahrnehmung der Eigentümerrechte des Landes die Zustimmung der Steiermärkischen Landesregierung im Wege des zuständigen Regierungsmitgliedes einzuholen.

b) **Durchsetzung von Sonderrechten**

c) **Geltendmachung von Gewinnansprüchen**

d) **Geltendmachung von Auseinandersetzungsansprüchen**

e) **Geltendmachung von Liquiditätsansprüchen**

f) **Entsendung von Mitgliedern in Gesellschaftsorgane**

Die **Kontrollausübung** beinhaltet:

- a) Entsendung eines Geschäftsführers der Holding in Aufsichtsratsgremien von verwalteten Unternehmen.
- b) Zusammenfassung gleichartiger Unternehmen zu Kontrollgruppen.
- c) Vereinheitlichung der Vertragsgrundlagen der verwalteten Unternehmen.
- d) Vereinheitlichung des Rechnungswesens der verwalteten Unternehmen nach von der Holding zu erarbeitenden Richtlinien.
- e) Genehmigung und Kontrolle der von den verwalteten Unternehmen erstellten Budgets.

Die **Unternehmensberatung** beinhaltet:

- f) Erstellung grundsätzlicher Unternehmenskonzepte für die verwalteten Unternehmen, insbesondere für Investitionen aufgrund durchzuführender Investitionsrechnungen, Marktforschungen, struktur- und regionalpolitischer Bedarfserhebungen sowie die Erstellung von kurz- und mittelfristigen Finanz- und Leistungsplänen.
- g) Erweiterung des Rechnungswesens der verwalteten Unternehmen zu einem Instrument der Unternehmenssteuerung.
- h) Erstellung grundsätzlicher Konzepte für eine optimale steuerliche und gesellschaftsrechtliche Gestaltung der verwalteten Unternehmen, wobei die Durchsetzung der gesellschaftsrechtlichen Gestaltung dem Land Steiermark obliegt.

Weiters gehört es zu den Aufgaben der Steiermärkischen Landesholding Ges.m.b.H., beim Erwerb und bei der Veräußerung von Beteiligungen durch das Land in betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht auf Verlangen beratend mitzuwirken.

Die Steiermärkische Landesdruckerei Gesellschaft m.b.H. hat ihrerseits mit Notariatsakt vom 19. März 1998 eine **Tochtergesellschaft** unter der Firma

Medienfabrik Graz Verlags- und Vertriebsgesellschaft m.b.H.

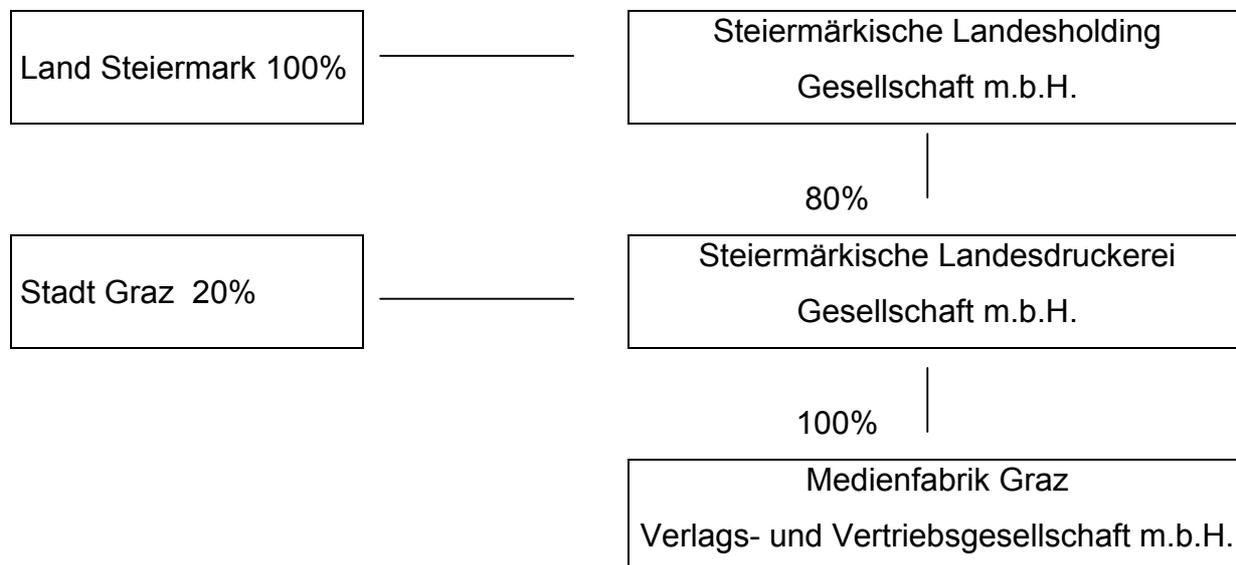
mit Sitz in Graz, Hofgasse 15 errichtet. Gegenstand dieser unternehmerischen Tochter ist:

- a) der Verlag und Vertrieb von Büchern, Zeitschriften und Drucksorten aller Art in Form von gedruckten, elektronischen oder digitalen Medien, die Übernahme von Vertretungen und Vertriebsrechten von Produkten dieser Art und die Erstellung und Bearbeitung von computerunterstützten Informationen aller Art, insbesondere das computerunterstützte Verlags- und Werbewesen.
- b) Außerdem ist die Gesellschaft zu allen sonstigen Handlungen, Geschäften, die der österreichischen Gewerbeordnung unterliegen, und Maßnahmen berechtigt, insbesondere zum Erwerb, zur Beteiligung oder zur Gründung von Unternehmen bzw. Anlagen, die zur Erreichung des Gesellschaftszweckes notwendig bzw. nützlich scheinen.
- c) Die automatisationsunterstützte Erfassung und Verarbeitung von personen- und unternehmensbezogenen Daten, soweit sie zur Erfüllung der unter lit. a.) und b.) genannten Aufgaben notwendig sind.

Das **Stammkapital** der Tochtergesellschaft beträgt **1 Mio. ATS** und ist zur Gänze im Besitz der Steiermärkischen Landesdruckerei Ges.m.b.H.

Die Bereiche Digitalprintshop, Datenbank, Verlag und Rechnungswesen, auf die im folgenden noch näher eingegangen wird, wurden in die neu gegründete Medienfabrik Graz Verlags- und Vertriebsgesellschaft m.b.H. eingebracht, so dass in der Steiermärkischen Landesdruckerei eine Konzentration auf den klassischen Druckbereich erfolgen konnte. In diesem Zusammenhang wurde auch die Wortbildmarke „**Medienfabrik Graz**“ für beide Unternehmen mittels einer virtuellen Präsentation im Internet am Markt eingeführt.

Die **Beteiligungsstruktur** der verbundenen Gesellschaften stellt sich graphisch folgend dar:



Stellungnahme von Landesrat Dr. Gerhard Hirschmann:

Angemerkt wird, dass die graphische Darstellung der Beteiligungsverhältnisse den falschen Eindruck erwecken könnte, dass die Landesholding und nicht das Land Gesellschafter der Steiermärkischen Landesdruckerei sei.

Replik des Landesrechnungshofes:

Im Bericht wurde verbal mehrmals klar zum Ausdruck gebracht, dass das Land Steiermark Gesellschafter der Steiermärkischen Landesdruckerei ist.

Die Beziehung zwischen der Steiermärkischen Landesholding und Steiermärkischer Landesdruckerei entspricht ihrem Wesen nach einer Verwaltungsholding. Oberstes Ziel ist die Optimierung der Verwaltung der Beteiligungsgesellschaften. Dieses Ziel wird dadurch erreicht, dass die in der Holding zentralisierte Verwaltung für bestimmte

Bereiche Spezialisten anbieten kann, deren Einsatz für die einzelnen Beteiligungsgesellschaften wirtschaftlich nicht oder kaum vertretbar wäre.

Ein weiterer Effekt der Verwaltungsholding kann in der Durchführung einer gleichförmigen Organisation, Berichterstattung etc. der einzelnen Beteiligungsgesellschaften liegen, wodurch diese für das oberste Management transparent und vergleichbar gemacht werden können. Eine direkte Einflussnahme auf die Geschäftspolitik ist jedenfalls kein erklärtes Ziel einer Verwaltungsholding, zumal auch keine Beteiligung im betriebswirtschaftlichen Sinn (Kapitalüberlassung) vorliegt.

Völlig anders stellt sich die Beziehung zwischen der Steiermärkischen Landesdruckerei und der Medienfabrik Graz, Verlags- und Vertriebsgesellschaft m.b.H. – im folgenden kurz als Medienfabrik Graz apostrophiert - dar. Hier bestehen Abhängigkeiten in finanzieller, organisatorischer und wirtschaftlicher Hinsicht. Die vollständige Beherrschung kommt im Ergebnisabführungsvertrag vom September 1998 zum Ausdruck, wonach der Tochtergesellschaft keine Verfügungsrechte am Gewinn zustehen und dieser zur Gänze an die Muttergesellschaft abzuführen ist.

In körperschaftssteuerlicher Hinsicht liegt eine Vollorganschaft vor, wobei die Steiermärkische Landesdruckerei der Organträger ist, während die Medienfabrik Graz als Organgesellschaft anzusprechen ist. Durch den Ergebnisabführungsvertrag wird die Zurechnung des steuerlichen Ergebnisses der Organgesellschaft zum Organträger bewirkt. In praktischer Betrachtung ist die Medienfabrik als filialähnliche Einrichtung der Steiermärkischen Landesdruckerei anzusehen, wobei allerdings in arbeitsrechtlicher Hinsicht in der Konzernkonstruktion Arbeitgebervorteile zum Tragen kommen.

III. WIRTSCHAFTLICHE VERHÄLTNISSE

Die Buchführung erfolgt am Sitz der Geschäftsleitung sowohl für den Bereich der Landesdruckerei als auch den Bereich der Medienfabrik durch Mitarbeiter der Medienfabrik Graz mit innerbetrieblichem Kostenausgleich. Der Grund hierfür liegt neben organisatorischen Momenten darin, dass für die Medienfabrik Graz der Kollektivvertrag der Handelsangestellten maßgebend ist, der sich aus der Arbeitgeberperspektive wesentlich günstiger darstellt als der für das graphische Gewerbe.

Für die Finanzbuchhaltung, Lohnverrechnung, Kostenrechnung und Warenwirtschaft werden Softwareprogramme der Fa. BMD (Bürocomputer mittlere Datentechnik) in Steyr verwendet. Bis zur Saldenbilanz werden die Abschlussarbeiten hausintern abgewickelt. Die Jahresbilanz wird von Steuerberaterseite erstellt.

Ob Kapitalgesellschaften als „kleine, mittelgroße oder große Kapitalgesellschaften“ anzusehen sind, richtet sich nach Bilanzsumme, Umsatzerlöse der letzten 12 Monate und jahresdurchschnittlicher Dienstnehmerzahl. In Abhängigkeit von den sich ergebenden Größenklassen treten Rechtsfolgen ein, wie Pflichtprüfung, Lagebericht, Offenlegung usw. Die wesentliche Erleichterung beispielsweise für kleine und auch mittelgroße Gesellschaften mit beschränkter Haftung besteht darin, gerade die „heiklen“ Umsatzkennzahlen nicht offen legen zu müssen. Hier muss nur die richtige Größenklasse angegeben werden.

Eine **kleine Kapitalgesellschaft** liegt vor, wenn zwei der folgenden Merkmale zutreffen:

- Bilanzsumme ≤ 37 Mio. ATS
- Umsatzerlöse der letzten 12 Monate ≤ 74 Mio. ATS
- Jahresdurchschnitt Dienstnehmer ≤ 50

Von einer **mittelgroßen Kapitalgesellschaft** ist auszugehen, sofern mindestens zwei der drei Merkmale für kleine Kapitalgesellschaften überschritten sind und mindestens zwei der drei folgenden Merkmale nicht zutreffen:

- Bilanzsumme >150 Mio. ATS
- Umsatzerlöse der letzten 12 Monate >300 Mio. ATS
- Jahresdurchschnitt Dienstnehmer >250

Die **Steiermärkische Landesdruckerei** gilt ab dem Jahre 1997 auf Grund der Größenmerkmale als **mittelgroße Gesellschaft** mit beschränkter Haftung. Im Sinne des § 221 HGB. waren bis einschließlich 1996 Abschlussprüfungen jeweils auf freiwilliger Basis beauftragt worden, so besteht ab dem Jahr 1997 erstmals Prüfungspflicht im Sinne der handelsrechtlichen Bestimmungen.

Sowohl die Buchführung als auch der Jahresabschluss entsprechen in den Jahren 1995 bis 1999 den gesetzlichen Vorschriften, sodass jeweils uneingeschränkte Bestätigungsvermerke gem. § 274 HGB durch autorisierte Wirtschaftsprüfer erteilt werden konnten.

Die **Medienfabrik Graz** ist gemäß § 221 HGB als kleine Kapitalgesellschaft einzustufen. Für kleine Gesellschaften mit beschränkter Haftung, für die auch kein Aufsichtsrat besteht, ist keine gesetzliche Pflicht zur Prüfung des Jahresabschlusses festgelegt. Das Prüfungserfordernis ergibt sich jedoch aus § 12 des Gesellschaftsvertrages, wonach die statutarische Prüfung mit einem Bestätigungsvermerk gemäß § 274 HGB abzuschließen ist; d.h. im Sinne der §§ 268 ff HGB anzulegen ist.

Sowohl die Buchführung als auch der Jahresabschluss der Jahre 1998 und 1999 entsprechen den gesetzlichen Bestimmungen und liegen entsprechende uneingeschränkte Bestätigungsvermerke autorisierter Wirtschaftsprüfer vor:

„Die Buchführung und der Jahresabschluss entsprechen nach unserer pflichtgemäßen Prüfung den gesetzlichen Vorschriften. Der Jahresabschluss vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der Lagebericht steht im Einklang mit dem Jahresabschluss.“

Den folgenden Betrachtungen liegen die ausgewiesenen Ergebnisse der Jahresabschlüsse der Jahre 1995 bis 1999 zugrunde, wobei die Gliederung der Erfolgsrechnung dem Gesamtkostenverfahren (§ 231 Abs. 2 HGB) entspricht. Der  im letzten absolvierten **Geschäftsjahr 1999** wurde inkl. Medienfabrik mit  ausgewiesen und stellt seit Jahren das beste Ergebnis dar. Vergleichsweise dazu haben sich die **Jahresergebnisse seit dem Jahre 1995** wie folgt entwickelt, wobei in der Darstellung auf die mit 1998 wirksame Konzernkonstruktion Bedacht genommen wird:

Jahr	Medienfabrik Graz	St. Landesdruckerei	Konsolidiertes Ergebnis
1995	---		---
1996	---		---
1997	---		---
1998			
1999			



Jahresergebnisse von Körperschaften, so sie nicht unter eine Ausnahmeregelung fallen, verstehen sich immer nach Steuern, weil in ihrem Fall auch die Personensteuern Betriebsausgabencharakter aufweisen. Insofern ist ganz allgemein eine gewisse Vorsicht bei der Einschätzung oder dem Vergleich von Ergebnissen geboten. Im speziellen Fall kommt dazu, dass aufgrund der bestehenden Organschaft die Medienfabrik Graz (Tochter) keine Ertragsteuern bezahlt, während die Steiermärkische Landesdruckerei für das konsolidierte Ergebnis körperschaftssteuerpflichtig wird. In faktischer Betrachtung ist die Körperschaftssteuer

natürlich den profitablen Geschäftsfeldern zuzuordnen, wodurch sich obiges Ergebnis der Landesdruckerei rechnerisch verbessert.

An **Steuern vom Einkommen und Ertrag** sind im Betrachtungszeitraum 1995 bis 1999 angefallen:

1995:		—
1996:		—
1997:		—
1998:		—
1999:		—

Aus den aufgezeigten Gründen erscheint es zweckmäßiger nicht den Jahresgewinn, sondern das **„Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“**, das in jedem Fall vor Steuern liegt, für Vergleichszwecke heranzuziehen. Zur Berechnung wichtiger Kennzahlen, wie beispielsweise der Umsatzrendite oder der Eigenkapitalrendite, wird von vornherein vom Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (**Kürzel: EGT**) als der aussagekräftigeren Größe ausgegangen.

Das in den Gewinn- und Verlustrechnungen ausgewiesene **EGT-Ergebnis** beläuft sich in den Jahren 1995 bis 1999 auf:

Jahr	EGT/Medienfabrik	EGT/Landesdruckerei	EGT/Konsolidiert
1995		—	
1996		—	
1997		—	
1998	—	—	—
1999	—	—	—

In den Gewinn- und Verlustrechnungen der Jahre 1995 bis 1999 sind folgende **Umsatzerlöse** für die Landesdruckerei bzw. die Medienfabrik ausgewiesen:

Jahr	Umsatzerlöse Medienfabrik	Umsatz- rendite	Umsatzerlöse Landesdruckerei	Umsatzerlöse konsolidiert	Umsatzrendite konsolidiert
1995					
1996					
1997					
1998					
1999					



Die **Umsatzrentabilität** kann auch als Indikator dafür gesehen werden, um wie viele Prozentpunkte der Umsatz maximal zurückgehen darf, bis das Betriebsergebnis negativ wird.

Zur näheren Erläuterung sind im folgenden Säulendiagramm die ordentlichen Erlöse dem EGT und dem Cash-Flow für den Zeitbereich 1992 bis 1999 gegenübergestellt:

Ganzseitiger Einschub Kopie Säulendiagramm „Umsatz/EGT/Cash.Flow-
Entwicklung“

Der Zweck der Erstellung von Kennzahlen richtet sich nach den unterschiedlichsten Informationsbedürfnissen der jeweils daran interessierten Gruppen. Alle drei Arten des statistischen Zahlenmaterials , die absoluten Zahlen, die Verhältniszahlen und die Durchschnittswerte, werden zur Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen verwendet. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind Zahlen, die sich auf bestimmte betriebliche Daten beziehen und eine konzentrierte Aussagekraft über diese Daten besitzen. Sie dienen der Betriebskontrolle und liefern gleichzeitig Anhaltspunkte für die betriebliche Planung.

Kennzahlen sind in der Regel Verhältniszahlen, da diese gewöhnlich leichter überschaubar und fassbar sind als absolute Zahlen. Andererseits werden die durch Verhältniszahlen ausgedrückten Zusammenhänge und Beziehungen oft erst verständlich, wenn auch die zugrunde liegenden absoluten Zahlen bekannt sind. Die einzelne Kennzahl kann isoliert betrachtet werden, sie kann auch mit anderen Kennzahlen verknüpft sein. Stehen die verschiedenen Kennzahlen zueinander in logischer Beziehung bzw. in gegenseitiger Abhängigkeit, dann ist von einem betriebsrelevanten Kennzahlensystem zu sprechen.

In der folgenden Übersicht sind für dieselbe Periode 1992 bis 1999 vom geprüften Unternehmen zur Verfügung gestellte betriebsrelevante Kennzahlenentwicklungen betreffend den Erlös- und Ergebnisbereich, die Produktivität der Dienstnehmer sowie den Investitionssektor dargestellt. Allfällige Differenzen zwischen Bilanzwerten und der graphischen Aufbereitung ergeben sich nach Angabe der Geschäftsführung im Wesentlichen aus internen Verrechnungen zwischen Medienfabrik Graz und Steiermärkischen Landesdruckerei und aus sonstigen, nicht mit der ordentlichen Geschäftstätigkeit im Zusammenhang stehenden Erträgen, wie Anlagenverkäufen usw.

Ganzseitiger Einschub Excel Datei „Kennzahlen“

III.1. Betriebsvermögensvergleich

Zur Überprüfung des Bilanzzusammenhanges und zur Darstellung des Bilanzergebnisses einer Teilperiode (mehrere Wirtschaftsjahre) hat der Landesrechnungshof einen **Betriebsvermögensvergleich** angestellt.

Unter **Bilanzzusammenhang** (Bilanzidentität) versteht man die Regel, dass die Schlussbilanz eines Wirtschaftsjahres mit der Eröffnungsbilanz des Folgejahres ident sein muss, um zu gewährleisten, dass die Summe der Inhalte aller Einzelperioden gleich ist dem Inhalt der - gedachten - Totalperiode. Andernfalls würde eine Durchbrechung des Bilanzzusammenhanges vorliegen, was die Verwerfung der Buchergebnisse nach sich ziehen kann, sofern nicht stichhaltige Rechtfertigungsgründe bestehen.

Das Prinzip des Betriebsvermögensvergleiches ergibt sich aus der Natur der kaufmännischen Buchführung und liegt in der Gegenüberstellung des Eigenkapitals am Beginn und am Ende des Betrachtungszeitraumes. Positive oder negative Veränderungen des Eigenkapitalstandes unter Hinzurechnung der Entnahmen und unter Abzug der getätigten Einlagen spiegeln den Erfolg der untersuchten Periode wider.

Der Landesrechnungshof hat anhand des Betriebsvermögensvergleiches das Betriebsergebnis formal verprobt und die Ordnungsmäßigkeit des Bilanzzusammenhanges festgestellt.

Der pauschale **Betriebsvermögensvergleich** über die **Wirtschaftsjahre 1995 bis 1999** zeigt folgendes Bild:

Einschub ganzseitige Excel Tabelle: BVVGLLD.xls

— Dieses Ergebnis stimmt mit der Summe der in den Jahren 1995 bis 1999 erzielten und in den Jahresabschlüssen dargestellten Ergebnissen überein.

Von den — wurden ATS 1.500.000,- an die Gesellschafter im Verhältnis der Stammeinlagen ausgeschüttet:

Jahr	Land Steiermark (80 Prozent)	Stadt Graz (20 Prozent)	Ausschüttung (100 Prozent)
1995	ATS 240.000,--	ATS 60.000,--	ATS 300.000,--
1996	ATS 240.000,--	ATS 60.000,--	ATS 300.000,--
1997	ATS 240.000,--	ATS 60.000,--	ATS 300.000,--
1998	ATS 240.000,--	ATS 60.000,--	ATS 300.000,--
1999	ATS 240.000,--	ATS 60.000,--	ATS 300.000,--
	ATS 1.200.000,--	ATS 300.000,--	ATS 1.500.000,--

Über die vom Stammkapital gerechneten zehnpromzentigen Gewinnausschüttungen der einzelnen Jahre liegen ordnungsmäßige Beschlüsse der jährlichen ordentlichen Generalversammlung vor.

Ob die Gewinnausschüttungen 10 Prozent oder einen anderen Prozentsatz vom Stammkapital betragen, wird für die Haushalte der Gesellschafter Stadt Graz und Land Steiermark nicht wirklich entscheidend sein. Andererseits nehmen sich die Ausschüttungen der letzten Jahre von jeweils 60.000,- Schilling für die Stadt Graz und 240.000,- Schilling für das Land Steiermark eher bescheiden aus. Der Landesrechnungshof erachtet eine Selbstbeschränkung in kritischen Unternehmensphasen als Mittel der Selbstfinanzierung als durchaus angebracht. Besteht allerdings keine besondere wirtschaftliche Anspannung, erscheinen diese Werte für ein Unternehmen, das mittlerweile jährlich — Umsatz macht, überdenkenswert.

Stellungnahme des Landesrates Dr. Gerhard Hirschmann:

Was die vom Landesrechnungshof hervorgehobenen minimalen Gewinnausschüttungen von ATS 300.000,-- jährlich anbelangt, so wird dieser Kritik mit der Einschränkung beigeplichtet, dass diese Vorgangsweise bisher als Vorsorge für die Finanzierung eines umfangreichen Modernisierungsprogrammes hingenommen worden ist.

Anhand der Gewinnermittlung durch Betriebsvermögensvergleich (indirekte Gewinnermittlung) ist festzustellen, dass über den Betrachtungszeitraum, also die Jahre 1995 bis 1999, das Eigenkapital nicht nur nominell ohne weitere Schmälerung erhalten werden konnte, sondern ein nomineller Wertzuwachs von belegt ist. Dieser Kapitalzuwachs resultiert aus den einzelnen um die Gewinnausschüttungen verminderten Jahresgewinnen bzw. der geförderten Eigenkapitalbildung im Wege der Übertragung von Investitionsbegünstigungen wie Investitionsfreibetrag und Investitionsrücklage.

Als Investitionsfreibetrag (IFB) können bis zu 20% der jährlichen Investitionen in das Anlagevermögen gewinnmindernd geltend gemacht werden. Mit Ablauf des vierten auf das Investitionsjahr folgende Jahres wird die Steuerfreiheit endgültig und ist der Investitionsfreibetrag als Einlagekapital (Gewinnrücklage) zu behandeln. Gleiches gilt auch für die bis zum Jahre 1993 möglich gewesene Bildung von Investitionsrücklagen, die eine zeitliche Vorwegnahme eines IFB darstellten und mit diesen aufzurechnen waren. Mit Wirksamkeit vom 1. Jänner 2001 ist eine Bildung des IFB nicht mehr zulässig.

Die **Bilanzstruktur** der Steiermärkischen Landesdruckerei stellt sich in geraffter Vereinfachung folgend dar:

Einschub ganzseitige Excel Tabelle: Bilanzstruktur.xls

Bei einer Bilanzsumme per 31. Dezember 1999 von 66,3 Mio. ATS stehen den Aktiven (insbesondere Anlage- und Umlaufvermögen) eine Eigenkapitaldeckung von rd. 37 Prozent sowie ein Fremdkapitalanteil von rd. 63 Prozent gegenüber. Ein optimales Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital mit genereller Wirksamkeit wird es nicht geben können. Solange Liquidität besteht, d.h. Fälligkeiten zeitgerecht erfüllt werden können, ist von einer ausreichenden Eigenkapitaldecke auszugehen. Die Eigenkapitalausstattung, die in früheren Jahren bezüglich der Steiermärkischen Landesdruckerei oft sogar das Fremdkapital überdeckt hat oder zumindest eine Relation von 1:1 aufgewiesen hat, ist zwar abgesunken aber immer noch als solide anzusehen. Hat in historischer Betrachtung Fremdkapital in Form von längerfristiger Kreditaufnahmen gänzlich gefehlt, so sind im Hinblick auf die zunehmende Investitionstätigkeit der letzten Jahre Bankkreditaufnahmen unumgänglich geworden. So sind in der Bilanz zum 31. Dezember 1998 17 Mio. ATS und in der Bilanz zum 31. Dezember 1999 7 Mio. ATS an Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten im Zusammenhang mit Investitionsmaßnahmen enthalten. Andererseits sind die Anlagen auf einen bisherigen Höchststand zum 31. Dezember 1998 von 51,9 Mio. ATS und zum 31. Dezember 1999 von 48,4 Mio. ATS gestiegen.

III.2. Ergebnisanalyse

Im Rahmen einer analytischen Ergebnisbetrachtung ist die Heranziehung des Bilanzergebnisses als alleinige Informationsquelle für den wirtschaftlichen Erfolg zumeist nicht ausreichend. Dem ordentlichen, nachhaltig erwirtschafteten **Betriebsergebnis** ist ein ungleich höherer Stellenwert beizumessen.

In der betriebswirtschaftlichen Praxis unterscheidet man zwischen ordentlichen und außerordentlichen Aufwendungen bzw. ordentlichen und außerordentlichen Erträgen. Während Erträge aus der unmittelbaren Tätigkeit (z.B. Durchführung von drucktechnischen Arbeiten) als ordentliche Erträge einzustufen sind, handelt es sich bei Versicherungsentschädigungen, Rücklagengebarungen, Investitionsanreize usw. um außerordentliche Erträge, da diese mit dem eigentlichen Unternehmensgegenstand nicht im unmittelbaren Kausalzusammenhang stehen.

Gleiches gilt auch für die Aufwandsseite. Während unter anderem der Personalaufwand eines Unternehmens einen ordentlichen Aufwand darstellt, sind beispielsweise Forderungsausfälle, die eher die Ausnahme darstellen sollten, Aufwendungen aus Vorperioden oder etwaige Steuerbegünstigungen dem außerordentlichen Bereich zuzuordnen.

Zur Beurteilung des Unternehmenserfolges sollte daher von einer um bilanzpolitische Maßnahmen bereinigten Größe ausgegangen werden. Als Basisgröße eignet sich dafür der Betriebserfolg, wie er gem. § 231 HGB ermittelt wird.

Unter **Betriebserfolg** ist jener Saldo zu verstehen, der sich aus der Gegenüberstellung der ordentlichen Aufwendungen und der ordentlichen Erträge ergibt. Werden auch die Ergebnisse aus Finanzinvestitionen, Finanzierungsaufwendungen bzw. Zinsaufwendungen und aus Erträgen und Aufwendungen aus Wertpapieren einbezogen, gelangt man zum Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Nach Berücksichtigung der außerordentlichen Aufwendungen bzw. außerordentlichen Erträge erhält man den im jeweiligen Rechnungsabschluss ausgewiesenen Jahresgewinn bzw. Jahresverlust. Da im Gegensatz zum Bilanzergebnis das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit weitgehend von bilanzpolitischen Strategien und sonstigen außerordentlichen Faktoren unbeeinflusst ist, hat diese Kennzahl für die Analyse der Erfolgsentwicklung des Unternehmens eine wesentlich größere Aussagekraft.

Die aufgespaltene Erfolgsrechnung zeigt vor allem in anschaulicher Weise den Beitrag auf, den die betriebliche Tätigkeit im Verhältnis zum Gesamtergebnis erbracht hat bzw. inwieweit kaum kalkulierbare außerordentliche Einflüsse die Ergebnisentstehung beeinflusst haben. Sie gestattet damit eine genaue Beurteilung der Ertragslage des Unternehmens und stellt insoweit eine wertvolle Ergänzung des konventionellen Jahresabschlusses dar.

Anhand der nun folgenden strukturierten Aufbereitung des Zahlenmaterials der Gewinn- und Verlustrechnung nach den vorhin dargestellten Grundsätzen (Gewichtung der Erträge und Aufwendungen in einen ordentlichen und in einen außerordentlichen Bereich) kann die **Entwicklung der Betriebsergebnisse** im Betrachtungsrahmen der **Jahre 1995 bis 1999** verfolgt werden:

Ganzseitiger Einschub Excel Datei „Erfolgrechnung 1995 –1999“

Unter **Betriebsleistung** versteht man aus betriebswirtschaftlicher Sicht die von der Gesellschaft erbrachte Gesamtleistung bewertet zu Verkaufspreisen. Diese setzt sich bei der Steiermärkischen Landesdruckerei im Wesentlichen aus den Erträgen folgender Teilbereiche bzw. Geschäftsfelder zusammen:

- Druckvorstufe (Satz)
- Druckerei (Maschinensaal)
- Endfertigung (Buchbinderei)
- Kundenservice (Akquisition)

Diese Bereiche bedürfen keiner besonderen Erläuterung, handelt es sich doch um mehr oder minder bekannte, konventionelle Ablaufebenen einer Druckerei. Für die Medienfabrik Graz ist hingegen von folgenden spezifizierten Bereichen auszugehen:

- Datenbank (Digitale Archivierung)
- Printshop (Digitaldruck)
- Verlag (Formblätter und Bücher)
- Lettershop (Adressierung und Postversand)
- Rechnungswesen

Digitale Bildarchive werden individuell nach den Kundenwünschen eingerichtet und komplett in einer Datenbank verwaltet. Das Service reicht vom Erfassen und Digitalisieren sämtlicher Bilder, Texte und Layouts über das laufende Aktualisieren und die Datenpflege bis zum Versenden und Fakturieren. Dabei kommen sämtliche Vorteile modernster Datenkommunikation zu Einsatz. Der Kunde hat von seinem Arbeitsplatz volle 24 Stunden online Zugriff auf seine Daten zur umfangreichen Recherche, Definition von Suchkriterien sowie zum Datenimport bzw. Datenexport.

Der Printshop ist auf kleine Auflagen spezialisiert. Erfahrungsgemäß werden Drucksorten, die von heute auf morgen fertig sein müssen, nur in kleinen Auflagen gebraucht. In diesem Segment ist der digitale Druck dem herkömmlichen Druck überlegen und wesentlich preisgünstiger. Die Medienfabrik Graz war österreichweit eines der ersten Unternehmen, die den Kunden digitalen Druck anbieten konnten.

Der Know-how-Vorsprung ist gegeben, wenn gleich der Digitaldruck noch in den Kinderschuhen steckt. Er ist, wie gesagt, auf kleine Auflagen, bestimmte Papiersorten und Formate beschränkt. Doch über kurz oder lang wird der herkömmliche Offsetdruck mit seinen vielen aufwendigen Arbeitsgängen, von der Datenbearbeitung bis zur Endfertigung, zurückgedrängt werden.

Die **Palette des Verlages** reicht von Gesetzestexten und Wirtschaftsbüchern bis zu Werken, die Kultur und Tourismus behandeln. Der Fremdenverkehr stellt mittlerweile einen Expansionssektor dar; eine Serie über Erlebnisurlaub im Grenzland, über die steirischen Badeseen und weitere Möglichkeiten von Erlebnisurlauben ist gerade im Entstehen. Die Gegenwart hat darüber hinaus ein neues Medium geboren: Die CD-ROM hat auch im Bereich der Medienfabrik Einzug gehalten. Auch bei der Distribution werden neue Wege beschritten, je nach Produkt werden individuelle Vertriebswege gesucht. So wird etwa beim Grenzland-Guide mit Tourismusbetrieben und ÖAMTC-Shops kooperiert.

Der Verlag ist auch **Herausgeber der „Gemeinde“**, einer Zeitschrift, die sich an kommunale Einrichtungen der Steiermark richtet. Auch die allseits bekannte wöchentlich erscheinende „Grazer Zeitung – Amtsblatt für die Steiermark“ sowie das „Landesgesetzblatt für Steiermark“ wird hier produziert. Für Zeitschriften, Periodika und Bücher gilt, dass künftig als Zusatzangebot die Aufbereitung via Internet offeriert wird. So können Produkte auch auf diesem Weg dargestellt und beworben werden, was die Verkaufsmöglichkeiten wesentlich erhöhen sollte.

Die Steiermärkische Landesdruckerei/Medienfabrik Graz ist auch Formblätterverlag, in dem Formblätter für das Amt der Steiermärkischen Landesregierung, die Gemeinden, Standesämter und für den Volks-, Haupt- und Sonderschulbereich bereitgehalten werden. Diese Formblätter sind in einem umfangreichen Katalog zusammengefasst und reichen in alphabetischer Ordnung von Agrarangelegenheiten bis zur Wohnbauförderung. Hier wird eine staatliche Funktion erfüllt, die andere Druckereien üblicherweise nicht kennen, sieht man ähnlichen Entwicklungen am öffentlichen Aufgabensektor wie beispielsweise der Staatsdruckerei ab.

Wer seine Kunden öfter anschreiben muss und sich das mühsame Adressieren ersparen will, ist potentieller Kunde des **Lettershop**. Hier werden Mailings direkt mit Namen und Adressen bedruckt und postfertig gemacht. So entsteht beim Empfänger das Gefühl, persönlich angesprochen zu werden. Für öffentliche Institutionen gleichwie private Dienstleister, die den sogenannten „Marketing-Operation-Bereich“ auslagern wollen, ist der Lettershop die richtige Adresse.

Das Rechnungswesen ist zwar insgesamt bei der Medienfabrik angesiedelt, wird jedoch für die beiden Gesellschaften vollständig getrennt geführt. Im folgenden sind daher die **Ergebnisse der Erfolgsrechnung für beide Gesellschaften** getrennt und in konsolidierte Form für die **Jahre 1998 und 1999** dargestellt:

Ganzseitige Excel Datei „Konsolidierte Erfolgsrechnung 1998/1999“

Im folgenden wird eine strukturierte Betrachtung der Umsatzentwicklung nach den folgenden wesentlichen Unternehmenssparten in den Jahren 1995 bis 2000 angestellt, wobei die Werte für 2000 während der Prüfung als vorläufig anzusehen waren:

- Verlag
- Druck extern
- Druck intern
- „Die Gemeinde“
- Lettershop
- Digitaldruck



Halbseitiger Einschub aus Excel Datei „Zusammenstellung der Erträge“

Anschließende ganzseitige Grafik „Umsatzentwicklung“

IV. Investitionstätigkeit

Im folgenden wird ein Überblick über die von der Steiermärkischen Landesdruckerei und der Medienfabrik Graz in den **Jahren 1995 bis 1999 getätigten Investitionen** gegeben. Während dieser fünf Jahre wurden insgesamt nahezu **—** in Sachanlagen investiert. In diesem Betrag sind immaterielle Vermögenszugänge und Investitionen ins Finanzanlagevermögen nicht eingerechnet. Das Investitionsvolumen im rechnerischen Jahresschnitt liegt demnach bei beachtlichen **—**.

Überleben wollen, heißt im Druckereigewerbe, zwangsläufig investieren zu müssen. In kaum einer anderen Branche ist diese Trivialformel von so grundsätzlicher Bedeutung, zumal die technische Entwicklung in rasanten Sprüngen abläuft. Hier sei angemerkt, dass es beispielsweise in den Jahren 1996 bis 2000 in der Branche Papier/Druck/Verlag 233 Insolvenzen mit Gesamtpassiven von rd. 2,9 Mrd. Schilling gegeben hat. Im Bereich der Steiermärkischen Landesdruckerei ist immer schon stark investiert worden. Beispielsweise hat das durchschnittliche jährliche Investitionsvolumen der Jahre 1985 bis 1989 **—** betragen. Im Vergleich zur Situation zehn Jahre später nimmt sich diese Dimension aber eher bescheiden aus. Die Investitionen bringen nicht nur Rationalisierungen im technischen und personellen Bereich, sondern stellen Qualitätsverbesserungen dar.

In der jeweiligen ordentlichen Generalversammlung, in der der Jahresabschluss des abgelaufenen Jahres beraten wird, wird auch jeweils das Investitionsprogramm des laufenden Jahres vom Geschäftsführer zur Genehmigung vorgelegt. Die Investitionsvorhaben werden dabei sehr ausführlich dargelegt und hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit begründet. Sofern erforderlich werden auch Investitionsrechnungen zur Untermauerung der Investitionspläne angestellt. Die Kenntnisnahme und Genehmigung stellen den Handlungsrahmen für die Geschäftsführung dar. Aus den Protokollen der Generalversammlung können auch allfällige Abweichungen zwischen ursprünglich vorgesehenen Investitionsprogrammen und durchgeführter Investitionstätigkeit bzw. die Weichenstellung bei Mehrjahresplanungen nachvollzogen werden. Das effektive **Investitionsvolumen** ist aus der nachfolgenden Aufstellung zu ersehen:

Einschub einer ganzseitigen Excel Datei „Anlagenzugänge“

Die in den letzten Jahren verstärkte Investitionstätigkeit der Steiermärkischen Landesdruckerei/Medienfabrik Graz ist durch die Auftragsstruktur vergangener Jahre bedingt. So musste wegen besonders satzintensiver Aufträge wie Landesvoranschlag und Rechnungsabschluss für das Land Steiermark und die Stadt Graz die Druckvorstufe immer modernst ausgestattet sein. Durch den Wegfall dieser Auftragsarbeiten und der Aufhebung der Einschränkung des Unternehmensgegenstandes war zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit die dringende Aufrüstung des Maschinenparks und zwar sowohl im Druck- als auch Endfertigungsbereich nötig.

Ein erster und sehr wesentlicher Schritt in diese Richtung wurde durch den Ankauf einer gebrauchten 4-Farb-Halbbogenmaschine im Jahr 1994 gesetzt. Durch die Installierung einer Digitaldruckmaschine im Jahr 1996 wurde die Steiermärkische Landesdruckerei auch für Agenturen interessant.

Um aber den Konkurrenzdruck standhalten und ein breites Sortiment abdecken zu können, wurde 1998 eine 5-Farb-Ganzbogendruckmaschine mit umweltfreundlichem Dispersionslaufwerk angeschafft. Damit konnte dem Trend nach hochwertigen Drucksorten Rechnung getragen werden. Vorgegangen war dieser Investition ein Raumtausch mit dem Land Steiermark, um über einen optimalen Aufstellplatz zu verfügen. Diese Druckmaschine ermöglicht eine wesentlich schnellere Produktionszeit durch Verdoppelung der Produktionsmenge gegenüber der Halbbogenmaschine und des weiteren eine Verkürzung der Endfertigungszeit um ca. ein Drittel. Unter anderem zeichnet die oftmals sogar dreischichtige Auslastung der 5-Farb-Ganzbogendruckmaschine mit Lackwerk für das gute Ergebnis der Jahre 1999 und 2000 verantwortlich. Mit dem Einstieg in die Ganzbogentechnologie wurden auch die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter durch Installation einer Klimaanlage mit Frischluftzufuhr und Anbringung von Lärmschutzplatten wesentlich verbessert.

Mit Gründung der Medienfabrik Graz Verlags- und Vertriebsgesellschaft m.b.H. im Jahr 1998 wurde ein „Lettershop“ eingerichtet, der eine Abrundung des Angebotes als Gesamtdienstleister ermöglicht. Der Einstieg in die „neuen Medien“ soll speziell mit dieser Firma intensiviert werden. Es ist auch die Einrichtung eines Call-Centers in

der Sauraugasse geplant, um Synergien im Tourismusbereich effektiv nutzen zu können.

Sichtbares Zeichen der Bemühungen der Steiermärkischen Landesdruckerei das ihr als Druckerei der öffentlichen Hand lange anhaftende Image, „ein bisserl amtlich“ zu sein, abzulegen und durch ein modernes dynamischen Unternehmensbild zu ersetzen, war die Gründung der Medienfabrik Graz, Verlags- und Vertriebsgesellschaft m.b.H. Die Erfüllung von Pflichtaufträgen für die öffentliche Hand ist zwar rückläufig, hat aber im Sinne von Diversifikation immer noch einen bedeutsamen Stellenwert.

Die Marke Medienfabrik steht in der Öffentlichkeitsarbeit heute gleichermaßen pars pro toto für das Konzernunternehmen. Die Wandlung von der Betriebsstätte traditioneller Art zu einer modernen Fabrik, deren oberstes Motto mit Flexibilität umschrieben wird, war durch die digitale Revolution bestimmt. Die Leistungsfähigkeit der Druckvorstufe, das digitale Druckangebot (Digital Printshop), die erweiterten Aufgaben des Verlages und die Einrichtung des digitalen Bildarchives (Digital Filestore), sowie der Lettershop (Adressierung und Postabfertigung) waren logische Verbündete auf diesem Weg. Wenn das Produkt und der Markt in Ordnung sind, hat das Unternehmen Zukunftschancen. In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, dass der Steiermärkische Landesdruckerei/Medienfabrik Graz keine direkten Subventionen der öffentlichen Hand zufließen.

Die folgende von der Steiermärkischen Landesdruckerei zur Verfügung gestellten Graphik zeigt für die Jahre 1992 bis 1999 den Entwicklungszusammenhang zwischen Investitionen und betrieblichen Cash-Flow nach Finanzierung:

Ganzseitige Graphik „Investitionen zum Cash-Flow“

Mit den Investitionen der letzten Jahre wurde die technische Ausstattung speziell der Steiermärkischen Landesdruckerei auf den aktuellen Qualitätsstand gebracht. Damit waren im Bereich der Steiermärkischen Landesdruckerei **zwei Zielsetzungen** verbunden:

Erste Zielsetzung ist es, einen hohen technischen Standard zu gewährleisten und einen diesen Ressourcen entsprechenden adäquaten Mitarbeiterstab verfügbar zu halten. Die Qualifikation, das interdisziplinäre Teamwork und die Weiterbildung der Mitarbeiter stellt seit eh und je ein ganz besonderes Anliegen der Steiermärkischen Landesdruckerei dar.

Als **zweite Zielsetzung** wird die Umstrukturierung in einen nach außen und einen nach innen gerichteten Bereich gesehen, nämlich den

- KUNDENSEKTOR und
- PRODUKTIONSBEREICH.

Die Kundenbetreuung soll eine Einheit (Vertrieb, Kalkulation und Satz) mit der Datenübernahme unter der Leitung von   bilden. Dem gegenüber soll nur ein Produktionsteam unter der Leitung von , dem ebenfalls Prokura erteilt werden soll, stehen. Die bisherige Abteilungsleiterenebene entfällt damit künftig.

Im Bereich der Medienfabrik sind ebenfalls für die Zukunft weitere Strukturveränderungen angesagt:

Digitaldruck:

Austausch der im Jahre 1996 angeschafften ersten Generation und Umstieg auf eine Maschine mit erweitertem Personalisierungsangebot. Beispielsweise zur Herstellung spezieller Folder für das Hotelmarketing.

Call Center:

In Kooperation mit der Steiermark Tourismus Gesellschaft soll bis Mitte des Jahres ein Tochterunternehmen der Medienfabrik Graz ins Leben gerufen werden, das primär als Communication Center Steiermark für den touristischen und kulturellen Bereich tätig sein soll. Es werden sämtliche Adressen allen Teilnehmern für Aussendungen im Zusammenhang mit dem Digitaldruck und dem Lettershop zur Verfügung stehen. Die Dienstleistungen des Call Centers werden auch dem Land Steiermark angeboten werden, was zu einer wesentlichen Imageverbesserung betreffend Erreichbarkeit beitragen soll.

Lettershop:

Hier wird mit der Kuvertierung, Adressierung und Postaufgabe das Gesamtservice abgerundet. Ausweise im Scheckkartenformat (z.B. Steirische Jugendcard) werden schon derzeit im Lettershop hergestellt. Es werden auch Kooperationen mit anderen Lettershops, so neuerdings mit der Post, angestrebt bzw. hergestellt. Im übrigen erwartet man sich aus der Einrichtung des Call Centers Synergien für den Lettershop.

Die Kundengewinnung und Kundenbindung ist aufgrund der enorm großen Konkurrenzsituation im graphischen Gewerbe mit einem hohen Akquisitions- und Betreuungsaufwand verbunden. Aus diesem Grund ist es nach Auffassung der Geschäftsführung erforderlich, laufend durch Veranstaltungen für Kunden auf die breite Leistungspalette hinzuweisen, über neue Entwicklungen zu informieren und damit das Image als moderner Dienstleistungsbetrieb zu vermitteln bzw. das auf Kundenseite gewachsene Vertrauen zu stärken. Aufgrund dieses Selbstverständnisses sind neben den klassischen Produktionsfaktoren heute Organisation, Management und die Einbeziehung der öffentlichen Meinung zu entscheidenden Erfolgskriterien geworden. Ohne Akzeptanz bei den Konsumenten wäre die beste Arbeit wirkungslos.

V. PERSONALENTWICKLUNG

Bei der Steiermärkischen Landesdruckerei/Medienfabrik Graz handelt es sich aufgrund der Aufgabenstellung und Zielsetzung um einen personalkostenintensiven Produktionsbetrieb mittlerer Größenordnung. Die Personalkosten nehmen eine dominierende Stellung ein und liegen beispielsweise beträchtlich über dem Materialeinsatz, als der zweitgrößten Kostenposition.

Die konsolidierten Personalkosten inklusive des gesetzlichen und freiwilligen Sozialaufwandes und der lohn- und gehaltsabhängigen Abgaben zeigen in Relation zum Umsatz in der Betrachtungsperiode 1995 bis 2000 folgende Relation bzw. Entwicklung:

Jahr	Umsatz (in TS)	Personalkosten (in TS)	Prozentanteil
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			



Ganzseitiger Einschub: „Personalkosten in % zum Umsatz“

Die Entwicklung bzw. Zusammensetzung des Personalstandes der Steiermärkischen Landesdruckerei/Medienfabrik Graz ist aus der folgenden Übersicht zu ersehen. Basis ist jeweils der Stand zum 31. Dezember, dem auch der auf Ganztagsbeschäftigte korrigierte Stand gegenübergestellt ist. Nachdem diese Werte nur geringfügig abweichen, ist zu ersehen, dass vornehmlich Hundertprozent-Beschäftigungsverhältnisse bestehen.

Einschub Tabelle „Personalentw.1995 – 1999“

Die Erlangung der vom Landesrechnungshof empfohlenen uneingeschränkten Konzession machte ein aktives Bearbeiten des Marktes notwendig, so dass im Jahr 1995 die Einstellung eines Außendienstmitarbeiters notwendig wurde. Die Neueinstellung von Personal war aber auch aufgrund der Erweiterung der Geschäftstätigkeit notwendig geworden. Beispielsweise wurde 1996 der Digitaldruck eingeführt, wofür zwei zusätzliche Mitarbeiter unabdingbar wurden.

Mit Gründung der Medienfabrik Graz Verlags- und Vertriebsgesellschaft im Herbst 1998 ist u. a. der „Lettershop“ ins Leben gerufen worden, in dem neben Adressierung, Kuvertierung und Postaufgabe auch diverse personalisierte „Cards“ in Scheckkartenformat produziert werden. Für dieses Geschäftsfeld wurden drei Mitarbeiter benötigt.

Durch die speziell im graphischen Gewerbe ständig steigenden Anforderungen am EDV-Sektor musste im Jahr 1999 ein Systemberater, der neben dem Auftragsbearbeitungssystem, der Warenwirtschaft, der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung sowie sämtlichen MS Office-Arbeitsplätzen auch die Druckvorstufensteuerung betreut, eingestellt werden.

Im Hinblick auf die absehbare Pensionierung von Mitarbeitern in der Buchbinderei konnte 1999 ein gelernter Drucker gewonnen werden, der sowohl im Druck als auch in der Buchbinderei einsetzbar ist und mittlerweile den Beruf des Buchbinders erlernt. Die Landesdruckerei hat es immer als ihre Aufgabe angesehen, Fachkräfte selbst auszubilden, gleichwie sie der fachtechnischen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter einen hohen Stellenwert zugemessen hat. So gibt es derzeit zwei Buchbinderlehrlinge und einen Druckerlehrling. Darüber hinaus erlernt ein Studienabbrecher den Beruf des Medienfachmannes.

Aus Kostenüberlegungen wurde das kaufmännische Personal der Landesdruckerei in die Medienfabrik übernommen und damit aus dem Kollektivvertrag für das graphische Gewerbe in jenen des Handels transferiert. Damit sind neben den Verlags- und Lettershopmitarbeitern auch die Angestellten der Buchhaltung, zwei Personen vom Digitaldruck und drei Mitarbeiter vom Kundenservice sowie die Systembetreuer Dienstnehmer der Medienfabrik.

In der Steiermärkischen Landesdruckerei besteht schon seit dem Jahre 1993 eine flexible Arbeitszeitvereinbarung, die auf einem Zeitausgleich im Verhältnis von 1:1 basiert. Die Öffnungszeiten wurden an den Bedarf der Kunden angepasst, d.h., der Kundenservice ist von 7 Uhr 30 bis 17 Uhr 30 durchlaufend besetzt. Im Produktionsbereich wird bereits seit Jahren im Schichtbetrieb gearbeitet. Diese Regelungen ermöglichen auch den Mitarbeitern eine Gestaltung ihrer Arbeitszeit und damit eine attraktive Freizeitplanung.

Die Steiermärkische Landesdruckerei gewährte bis zum Jahre 1985 auf grund von Vorstandsbeschlüssen ehemaligen Mitarbeitern bzw. deren Witwen Pensionszuschüsse auf freiwilliger und jederzeit widerrufbarer Grundlage. Für die Bemessung waren Richtlinien maßgebend, die letztmalig im Oktober 1980 überarbeitet worden sind. Mit Wirksamkeit vom 1. Jänner 1986 wurden diese Leistungen in unwiderrufliche Verpflichtungen des Dienstgebers umgewandelt und in der Folge mit dem Betriebsrat eine diesbezügliche Betriebsvereinbarung geschlossen.

Ab dem Jahre 1986 ist in den Jahresabschlüssen jeweils eine Pensionsrückstellung ausgewiesen, die nach versicherungsmathematischen Grundsätzen unter Anwendung eines Rechnungszinsfußes von 6% die Ansprüche aller im Ruhestand befindlichen ehemaligen Dienstnehmer bzw. sonstigen Anspruchsberechtigten erfasst. Nicht enthalten sind die aktiven Dienstnehmer, da mit Pensionsrückstellungen frühestens im Jahr der Zusage begonnen werden kann. Seitens der Steiermärkischen Landesdruckerei werden nämlich die Ansprüche auf Pensionszuschüsse den Betriebsangehörigen nicht schon während der Aktivzeit, sondern erst beim Pensionsübertritt eingeräumt.

Zur Beurteilung der Größenordnung der Firmenpensionsleistung wurde der Kontoauszug Nr. 23 vom 1.2.2001 des Kontos herausgegriffen. Danach wurden im Monat Februar 2001 insgesamt 29.304,-- Schilling mittels zweier Daueraufträge an 31 anspruchsberechtigte Personen angewiesen. Die Gesamtjahresbelastung stellt sich bei unveränderter Anspruchssituation auf 351.648,-- Schilling. Die einzelnen Ansprüche liegen pro Monat zwischen rd. 300,-- und 2.800,-- Schilling.

In der Reglementierung bezüglich von Firmenpensionsansprüchen ist nach Auskunft der Firmenleitung mit 1.1. 1993 eine wesentliche Veränderung erfolgt:

„Nach intensiven Gesprächen mit dem Betriebsrat und leitenden Angestellten konnte aufgrund der damaligen schwierigen wirtschaftlichen Situation die Steiermärkische Landesdruckerei GmbH. an ab 1.1.1993 neu eintretende Dienstnehmer keine Pensionszusagen mehr erteilen (Vorstandsbeschluss vom 18.5.1993). Alle bis zum 31.12.1992 eingetretenen Dienstnehmer erhalten im Pensionierungsfalle auf Antrag eine Firmenpension, wenn das Dienstverhältnis mindestens 10 Jahre bei Ganztagsbeschäftigung und 20 Jahre bei Teilzeit gedauert hat. Mitarbeiter, die seit 1.1.1993 für die Steiermärkische Landesdruckerei bzw. Medienfabrik Graz arbeiten, haben diese Zusage nicht mehr“.

Die Verhandlungen zwischen Dienstgebervertretern und Dienstnehmervertretern sind in ruhiger sachlicher Atmosphäre abgelaufen und war das Ergebnis letztlich von der Belegschaft mitgetragen worden. Das von der Belegschaft gezeigte Verständnis ist besonders hervorzuheben, zumal dies einen ausgeprägten Standard von Betriebsgemeinschaft verdeutlicht.

Die Pensionszuschüsse sind nach dem Index der Verbraucherpreise wertgesichert und betragen folgend abgestuft monatlich für:

Hilfspersonal	ATS	220,--
Facharbeiter und Angestellte	ATS	370,--
Abteilungsleiter	ATS	500,--
Prokuristen	ATS	1.200,--

Die Erhöhung des Pensionszuschusses beträgt für jedes weitere Dienstjahr ATS 20,--. Im Falle des Ablebens erhält die Witwe 60% der Mannespension. Im Falle der Berufsunfähigkeit werden maximal 10 Dienstjahre angerechnet, wenn der Betreffende mindestens 10 Jahre betriebszugehörig war.

Der Anspruch auf einen Pensionszuschuss setzt zumindest eine mündliche Zusage voraus. Diese Situation trifft aufgrund der Rückstellungsberechnung zum 31.12.2000 für insgesamt aktive 30 Dienstnehmer zu.

Aufgrund der mit 1. Jänner 1993 veränderten pensionsmäßigen Zuschusssituation bestehen drei Kategorien von Dienstnehmern bzw. ehemaligen Dienstnehmern:

- Effektive Empfänger von Zuschusspensionen (Pensionisten).
- Aktive Dienstnehmer mit mündlicher Pensionszusage und einem vor dem 31.12.1992 gelegenen Eintrittsdatum.
- Aktive Dienstnehmer mit Eintrittsdatum nach dem 31.12.1992 ohne künftige Anspruchsberechtigung für eine Zusatzpension.

Die Rückstellungen für Anwartschaften auf Abfertigungen wurden nach handelsrechtlichen Vorschriften in Verbindung mit dem Fachgutachten der Kammer der Wirtschaftstreuhänder vereinfachend mit 50% der Abfertigungsansprüche, wie dies ertragsteuerlich zulässig ist, gebildet. Die steuerliche Regelung, wonach Dienstnehmer, die älter als 50 Jahre sind, bis zu 60% der am Bilanzstichtag bestehenden fiktiven Abfertigungsansprüche gebildet werden können, wurde in Anspruch genommen. Eine finanzmathematische Vergleichsrechnung wurde

angestellt. Diese ergab nur eine geringfügige Abweichung. Bemerkenswert wird, dass die im Einkommensteuergesetz geforderte Wertpapierdeckung zu den relevanten Stichtagen jeweils ausreichend gegeben war.

In der folgenden Übersicht ist das gesamte Sozialkapital dargestellt, das sich in etwa gleichmäßig aus Vorsorgen für Firmenpensionen und Abfertigungen zusammensetzt, wobei die korrespondierenden Jahresleistungen gegenübergestellt sind:

Ganzseitige Excel Datei „Sozialkapital“

Nach bestehenden Gegebenheiten verfügt die Steiermärkische Landesdruckerei über zwei Geschäftsführer; als Vorstände benannt, sowie zwei Prokuristen. Namentlich handelt es sich hiebei um:

Dr. Leopold Gartler, geschäftsführendes Vorstandsmitglied
Dr. Wolfgang Klepp, Vorstandsmitglied
Werner Glanz, Prokurist
Elfriede Gritz, Prokuristin

Die Besetzung der Geschäftsführerposition durch zwei Personen ist im Gesellschaftsvertrag der Landesdruckerei vorgegeben. Hofrat Dr. Klepp als zweiter Geschäftsführer fungiert auch als Herausgeber der Monatszeitschrift "Die Gemeinde". Dieses Naheverhältnis zum Land, das ja auch Eigentümer und Vermieter des Druckereigebäudes ist, bewährt sich offensichtlich auch in Bezug auf die Aufgabenverteilung der Geschäftsführungsagenden.

Geschäftsführer der Medienfabrik Graz Verlags- und Vertriebsgesellschaft m.b.H. ist

Herr Ing. Josef Maier

In der 37. Aufsichtsratssitzung der Steiermärkischen Landesholding GmbH. vom 19.12.1991 wurde die Bestellung von Herrn Dr. Gartler zum Geschäftsführer der Steiermärkischen Landesdruckerei vorgeschlagen. Diese Vorgehensweise wurde unter anderem gewählt, um die notwendigen Umstrukturierungsmaßnahmen, insbesondere im technischen Anlagenbereich und die Einführung eines professionellen Managements nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu gewährleisten.

Das **geschäftsführende Vorstandsmitglied** der Steiermärkischen Landesdruckerei fungiert auch als Geschäftsführer der Steiermärkischen Landesholding Ges. m. b. H. Das heißt, bezüglich der genannten Funktionen besteht Personalunion, wobei es sich bei der Steiermärkischen Landesdruckerei um eine unter die Verwaltung des Steiermärkischen Landesholding gestellte Gesellschaft handelt. Nach Auffassung des Landesrechnungshofes liegt grundsätzlich eine Unvereinbarkeit vor, wenn auch

diese Situation in sachlicher und auch finanzieller Hinsicht für die Landesdruckerei durchaus vorteilhaft zu sein vermag. Ein regulärer Geschäftsführerbezug fällt nicht an, da dem geschäftsführenden Vorstandsmitglied seitens der Steiermärkischen Landesdruckerei, abgesehen von einer jährlich von der Generalversammlung festgelegten Erfolgsprämie, lediglich eine [REDACTED] auf Basis eines freien Dienstvertrages mit Sozialversicherungspflicht gem. § 4 Abs. 4 ASVG bezahlt wird. In sachlicher Hinsicht ist neben dem persönlichen Aufbau von internen und marktorientierten Know-how, auch die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Unternehmensstrategie in direkter Art und Weise gegeben. Dies manifestiert sich beispielsweise in der stärkeren Auftragseinbindung der steirischen Thermen- und Wintersportinfrastrukturen.

Nach Auffassung von Herrn Dr. Gartler wird durch die personelle Vernetzung der Landesholding mit einzelnen „verwalteten Unternehmen“ erreicht, dass einerseits die Geschäftsführung der Landesholding auch im operativen Bereich tätig ist und dadurch mit den Problemen des Tagesgeschäftes unmittelbar konfrontiert wird. Andererseits kann dadurch die Akzeptanz der Geschäftsführung der Landesholding in den Bereichsunternehmen erhöht werden bzw. kann eine solche Doppelfunktion als durchaus nicht unüblich bezeichnet werden.

Was die Kontrolle anlangt, ist festzuhalten, dass sowohl in der Landesdruckerei als auch in der Landesholding immer das Vier-Augen-Prinzip herrscht. Überdies wird die Landesholding in der Generalversammlung der Landesdruckerei nicht durch Herrn Dr. Gartler, sondern regelmäßig durch Herrn Mag. Feldbaumer vertreten.

Wenn eine Personalunion zwischen den genannten Funktionen auch vom zeitlichen Aspekt machbar erscheint, wovon aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre auszugehen ist, erhebt sich die grundsätzliche Frage des Erfordernisses von zwei Geschäftsführern neben zwei Prokuristen. Der finanzielle Einsparungseffekt wäre allerdings nicht aufregend, da für den zweiten Geschäftsführer, abgesehen von einer jährlichen von der Generalversammlung festgelegten dem Geschäftsführer direkt angewiesenen Erfolgsprämie, dem Land Steiermark auf Basis einer Nebentätigkeit im Sinne § 33a Dienstpragmatik im Wege der Landesbuchhaltung [REDACTED]

Die maßgebliche Einflussnahme auf die Geschäfts- und Finanzpolitik der Holdinggesellschaften ist nach bestehender Sachlage – zumindest solange nicht eine Umwandlung der reinen Verwaltungsholding in eine Finanzierungsholding vollzogen ist - nicht Aufgabenstellung der Steiermärkischen Landesholding Ges. m. b. H. Die derzeitige Situationsoptik könnte als Rückschritt in Strukturen gesehen werden, die seinerzeit Anlass zur Herauslösung der Geschäftsführungsagenden aus dem Amt der Steiermärkischen Landesregierung und zur Gründung eben dieser Landesholding geführt haben.

Sollte es zu einer Neustrukturierung der Landesholding kommen, müsste die Besetzung der Geschäftsführungspositionen jedenfalls im Hinblick auf eine verstärkte personelle Kooperation zwischen den Beteiligungsunternehmungen generell diskutiert werden.

VI. AUSGEWÄHLTE AUFWANDSBEREICHE

Der Landesrechnungshof hat stichprobenweise die in den Gewinn- und Verlustrechnungen verdichteten Aufwendungen und Erträge u.a. im Rahmen einer Belegprüfung auf ihren sachlichen Gehalt und den Verursachungszusammenhang mit dem festgelegten Gesellschaftszweck hin überprüft. Die relevanten Aufwandsbereiche sowie ihre systematische Gliederung sind ihrer Höhe nach und in ihrer Relation zu den vorgehenden bzw. nachfolgenden Jahren in den vorliegenden Saldenbilanzen bzw. direkt aus den Sachkonten der Finanzbuchhaltung verfügbar.

Der Landesrechnungshof hat sich auch mit den gewissermaßen sensiblen Aufwandsbereichen, wie Werbung, Repräsentation, Reisespesen und freiwilliger Sozialaufwand eingehend auseinandergesetzt.

Im Bereich Werbung und Repräsentation handelt es sich überwiegend um Werbematerial, Inserat-Schaltungen, VIP-Betreuungen und diverse Geschäftsanbahnungen. Grundsätzlich ist festzustellen, dass die gesetzten werblichen und imagebildenden Maßnahmen geboten und die ausgewiesenen Kosten angemessen erscheinen. Auf die ordnungsmäßige Dokumentation der betrieblichen Veranlassung wurde jeweils geachtet.

Die Reisespesen sind zwar gegenüber früheren Zeiten angestiegen, bewegen sich in Relation zum Gesamtaufwand in akzeptablen Grenzen. Die Abrechnung erfolgt jeweils entsprechend den bezughabenden Bestimmungen unter Darstellung des Zweckes der Reise. Der Flug-, Fahrt-, Aufenthalts- und sonstiger Reiseaufwand resultiert im wesentlichen aus betrieblich veranlassten Reisebewegungen. Auslandsaufenthalte stehen jeweils mit Erfahrungsgewinnungs- und Einschulungserfordernissen im Zusammenhang.

Auch der freiwillige Sozialaufwand fällt nicht aus dem Rahmen und ist darauf zu verweisen, dass in der praktizierten Form der Betriebsgemeinschaft ein hohes Maß an Verbundenheit zwischen Firmenleitung und Belegschaft zum Ausdruck kommt.

Insgesamt war festzustellen, dass die verrechneten Leistungen im Verursachungszusammenhang mit den betrieblichen Zielsetzungen stehen. Der Mitteleinsatz erfolgte sach- und fachgerecht und erscheint in Hinblick auf die Betriebsgröße nicht überhalten. Die Grundsätze zweckmäßiger und sparsamer Wirtschaftsführung wurden auch in den sogenannten sensiblen Aufwandsbereichen beachtet und runden den im Zuge der Prüfung gewonnenen positiven Eindruck ab.

Graz, am
Der Landesrechnungshofdirektor:

(Dr. Andrieu)