

Beteiligungscontrolling in der öffentlichen Verwaltung

Dr. Karl Kamper, Stadt Graz
FH-Prof. MMag. Günter Zullus, FH CAMPUS 02

Controllerforum 2010

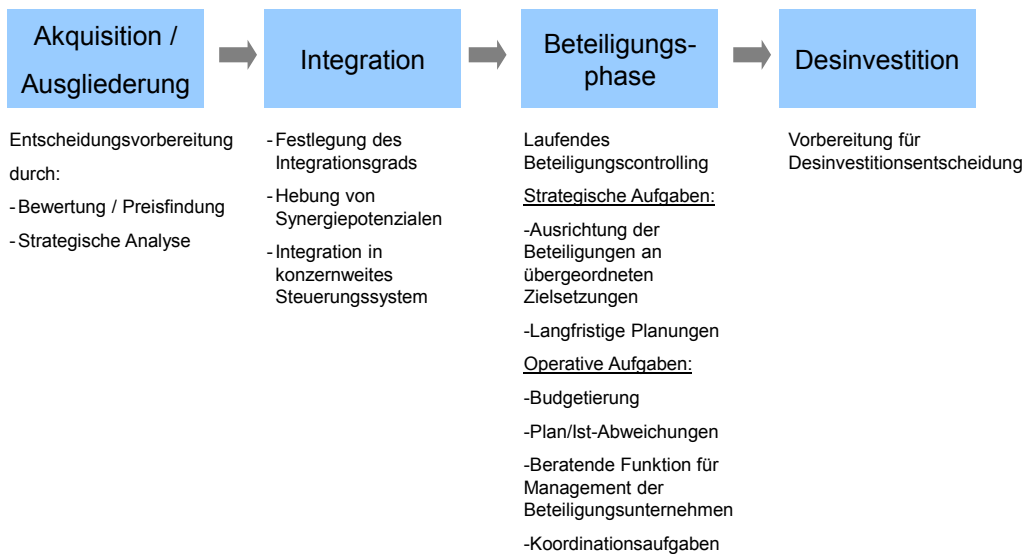
Allgemein:

§ 228 UGB: „Beteiligungen sind Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch eine dauernde Verbindung zu diesen Unternehmen zu dienen. Dabei ist es unerheblich, ob die Anteile in Wertpapieren verbrieft sind oder nicht.“

Eine **Beteiligung** bezeichnet demnach prinzipiell das Halten eines Anteils an einem rechtlich selbständigen Unternehmen.

Das **Beteiligungscontrolling** ist für die Informationsversorgung des Managements der Muttergesellschaft zuständig und übernimmt Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben. Es wird auch beratend auf Ebene der Beteiligungsunternehmen tätig.

Wesentliche Aufgaben des Beteiligungscontrollings anhand der „Lebensphasen“ einer Beteiligung:



„Beteiligungen“ der öffentlichen Verwaltung:

- Ausgegliederte Rechtsträger ?
- Eigenbetriebe ?
- Regiebetriebe ?
- Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit ?

Beteiligungscontrolling ist dann erforderlich, wenn die Organisationseinheiten über ein eigenes Statut verfügen und Entscheidungen von mit entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten **dezentralen Managern** getroffen werden. Diesfalls entsteht **Koordinationsbedarf**.

Gründe für Ausgliederungen im weitesten Sinn:

- Beschränkung auf Kernkompetenzen in der Verwaltung
- Betriebswirtschaftliche Führung und Rechnungswesen / „marktliche“ Abstimmung
- Steuerliche Überlegungen
- Maastricht-Kriterien



Wenig Koordinationsbedarf
(Dienstanweisung)

Daneben:

- Stiftungen
- Anstalten
- Vereine
- Genossenschaft

Hoher Koordinationsbedarf
(Selbständiges Management - Anreizsysteme)

Vom Ausmaß der „Verselbständigung“ hängt das Ausmaß des Koordinationsbedarfs und damit die Intensität des erforderlichen Beteiligungscontrollings ab.

Beteiligungen der Stadt Graz an eigenen Rechtsträgern (unmittelbar und mittelbar):

- | | |
|---|--|
| 1. AEVG - Abfall- Entsorgungs- und VerwertungsGmbH | 20. Innovationspark Graz |
| 2. Ankünder Steiermärkische Ankündigungs-Gesellschaft m.b.H. | 21. KIMUS Kindermuseum Graz GmbH |
| 3. GRAZ AG BESTATTUNG | 22. Kunsthaus Graz GmbH |
| 4. Citycom Telekommunikation GmbH | 23. Landesmuseum Joanneum GmbH |
| 5. Energie Graz GmbH/Energie Graz GmbH & CoKG | 24. Messe Congress Graz Betriebsgesellschaft m.b.H. |
| 6. Leitbetriebe | 25. Next Liberty Jugendtheater GmbH |
| 7. FH Standort Graz GmbH | 26. Opernhaus Graz GmbH |
| 8. Flughafen Graz Betriebsgesellschaft m.b.H. | 27. Schauspielhaus Graz GmbH |
| 9. Freizeit Graz GmbH | 28. Schöckelseilbahn Aktiengesellschaft |
| 10. Grazer Bau- und GrünlandsicherungsgmbH. | 29. steirischer herbst festival gmbH |
| 11. Grazer Energieagentur GmbH | 30. Stadion Graz Liebenau Vermögensverwertungs- und Verwaltungs GmbH |
| 12. Grazer Parkraumservice | 31. Stadtmuseum Graz GmbH |
| 13. Grazer Schlepplbahn GmbH | 32. Steiermärkische Landesdruckerei GmbH |
| 14. GRAZ AG - Stadtwerke für kommunale Dienste | 33. Styrian Aqua Service GmbH |
| 15. Grazer Stadtwerke Energie Holding GmbH | 34. Theaterholding Graz/Steiermark GmbH |
| 16. Grazer Unternehmensfinanzierungs GmbH | 35. Theaterservice Graz GmbH |
| 17. Graz Tourismus- und Stadtmarketing GmbH | 36. Waschbetriebe Stadt Graz GmbH |
| 18. Graz 2003 - Kulturhauptstadt Europas Organisations GmbH, Murinsel | 37. Zentral-Wasserversorgung Hochschwab-Süd GmbH |
| 19. HLH Hallenverwaltung GmbH (Helmut-List-Halle) | 38. Creative Industries Styria GmbH (CIS) |

Eigenbetriebe / Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit der Stadt Graz:

Wirtschaftsbetriebe, Geriatriische Gesundheitszentren, Abwasserbeseitigung, Wohn- und Geschäftsgebäude

- Öffentliche Verwaltung ist „extremer Mischkonzern“ (unterschiedlichste Produkte, kaum interne Benchmarks/Kennzahlen, Spezialistenautorität) – externes Benchmarking institutionalisieren (beschränkt auf echte KPI)
- Grundlegende Zielsetzungen oft strittig (Gewinnstreben? Angebotsmaximierung? Qualität? Privatisierung? Verbilligung? Versorgung?...) – transparente Mission Top Down
- Unterschiedliche Gehaltsstrukturen Hoheit/Beteiligungen – Sonderverträge, Controlling outsourcen
- Wenig Tradition, Tendenz zu historischen Berichten anstelle Entscheidungsfokussierung – pädagogische Aufgabe
- Kein formeller Zwang zur Konsolidierung/Abstimmung – wird sich künftig entwickeln
- Ausgangspunkt Kameralistik: Zuviel Planbezogenheit statt Soll-Ist-Maßnahmenbezogenheit - Umstellung auf Doppik?

- **Finanzkennzahlen:**
 - Roi meist ungeeignet
 - Ergebnis sehr unterschiedlich definiert (Jahresüberschuss, EGT, Bilanzergebnis, Zuschussverbuchung ua steuerlich determiniert)
 - Praxisbewährt: EBITDA und Investitionen (=Cash Flow)
 - Fragliche Anlagenbewertung bei Zuschussbetrieben
- **Leistungskennzahlen:**
 - Fallen der Balanced Scorecard (Soll zu umfangreich, mangelhafte Ist-Messungen, keine Konsequenzen von Soll-Ist-Verfehlungen)
 - Beispiel 4 Säulenmodell Haus Graz
 - Beispiel Verkehrsfinanzierungsvertrag GVB

- **Erfolgsprämien haben schlechten Ruf:**
 - Internationale Übertreibungen
 - Öffentliche Gewohnheitspraxis 100%
 - Zu wenig Fokus auf echte Ziele
- **Stadt Graz bekennt sich trotzdem unter folgenden Richtlinien dazu:**
 - 10 bis 40 % des Grundbezugs
 - Ko-Kriterien (formelle Ordnungsmäßigkeit, Entlastung)
 - 1 bis 3 Leistungs/Finanzkriterien in Übereinstimmung mit Prioritäten (schwer erreichbar)
 - Harte und weiche Kriterien gemischt
 - Gegebenenfalls mehrjährige Perioden

- **Dezemberfieber: das fiktive Sparbuch**
 - Erfolgreiches Instrument in der Verwaltung
 - Rückwirkung auf Folgebudgets auch bei Beteiligungen nicht vermeidbar
- **Management by Objectives versus Stempeluhr**
- **Der richtige Umgang mit Mitarbeiterprämien**
- **Bewusster Umgang mit den 4 Persönlichkeitstypen der Leistungsperformance:**
 - Viel versprechen/wenig halten
 - Wenig versprechen /wenig halten
 - Wenig versprechen/ viel halten
 - Viel versprechen/ viel halten