

Prüfbericht der Häusle-Gruppe

Bregenz, im Jänner 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung	3
Darstellung der Prüfungsergebnisse	3
Prüfungsgegenstand und -ablauf	4
Zusammenfassung der Ergebnisse	5
1 Ausgangslage	8
1.1 Entwicklung der Häusle-Gruppe	8
1.2 Externe Rahmenbedingungen	12
1.3 Rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	16
2 Strategie	20
2.1 Strategie der Konzernmutter	20
2.2 Strategie der Häusle-Gruppe	23
3 Beteiligungsmanagement	29
3.1 Struktur und Führung	29
3.2 Due Diligence	33
3.3 Ertragslage	38
3.4 Beteiligungscontrolling und Risikomanagement	41
Abkürzungsverzeichnis	45

Vorlage an den Landtag und die Landesregierung

Der Landes-Rechnungshof hat gemäß Artikel 70 der Landesverfassung dem Landtag und der Landesregierung über seine Tätigkeit und die Ergebnisse seiner Prüfungen zu berichten.

Gemäß § 5 des Gesetzes über den Landes-Rechnungshof in der geltenden Fassung hat der Landes-Rechnungshof nach einer durchgeführten Gebarungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

Darstellung der Prüfungsergebnisse

Der Landes-Rechnungshof gibt in diesem Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die Gebarungsprüfung bei der Häusle-Gruppe.

Er konzentriert sich dabei auf die aus seiner Sicht bedeutsam erscheinenden Sachverhaltsdarstellungen, die Bewertung von Stärken, Schwächen und Risiken sowie die daran anknüpfenden Empfehlungen.

Berichte über die Prüfungen durch den Landes-Rechnungshof erscheinen auf den ersten Blick eher nur Defizite aufzuzeigen. Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeit der geprüften Stellen generell mangelhaft ist, selbst wenn die Darstellung von Stärken aus deren Sicht zu kurz kommt. Vielmehr soll das oft schon vorhandene Bewusstsein über Verbesserungspotentiale und die Umsetzung der gegebenen Empfehlungen dazu beitragen, das anerkannt hohe Leistungsniveau nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit noch zu verbessern.

Bei dem Zahlenwerk wurden gegebenenfalls kaufmännische Auf- und Abrundungen vorgenommen.

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

Prüfungsgegenstand und Ablauf

Der Landes-Rechnungshof prüfte von September bis Dezember 2006 die Gebarung der Hubert Häusle GmbH und ihrer Beteiligungsgesellschaften. Prüfungsschwerpunkte waren die Entwicklung der Gruppe und die Rahmenbedingungen, die Strategie sowie das Beteiligungsmanagement unter Berücksichtigung der Beteiligungsstruktur, der Ertragslage, des Controlling und des Reporting.

Die Prüfungsergebnisse wurden der Geschäftsführung der Hubert Häusle GmbH am 7. Dezember 2006 zur Kenntnis gebracht. Die Geschäftsführung gab am 10. Jänner 2007 eine Stellungnahme ab, die vom Landes-Rechnungshof in den Prüfbericht eingearbeitet wurde.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Häusle wurde im Jahr 1998 durch die Vorarlberger Kraftwerke AG (VKW) mit dem Ziel gekauft, ein neues Geschäftsfeld zu bearbeiten. Zugleich sollte aus Sicht des Landes Vorarlberg Entsorgungssicherheit für Restabfälle durch die Sicherung von Deponieraum gewährleistet werden. In den letzten fünf Jahren wurden mehrere Unternehmen um einen Gesamtkaufpreis von rund € 27,7 Mio erworben und Neugründungen durchgeführt. Die Häusle-Gruppe ist ein mittelständisches Unternehmen mit einer Vielzahl an Beteiligungen und Verflechtungen in der Abfallwirtschaft.

Aufgrund sehr optimistischer Planrechnungen und niedriger Diskontierungszinssätze wurden oft überhöhte Unternehmenswerte ermittelt. Die Risiken wurden in den durchgeführten Due Diligences nicht im erforderlichen Ausmaß bewertet. Dies führte in der Folge zu relativ hohen Kaufpreisen. Die Durchführung der Due Diligence durch den eigenen Wirtschaftsprüfer ist kritisch zu beurteilen und seit 2006 gesetzlich verboten.

Durch externe Einflüsse wird das eigenständige Agieren nach wirtschaftlichen Kriterien eingeschränkt. Zwischen Land Vorarlberg, Umweltverband und Häusle-Gruppe besteht zwar eine klare Rollenteilung, diese wird jedoch in der Praxis nicht gelebt. Die daraus resultierenden Konflikte binden unnötig Managementkapazität. Dementsprechend sind die rechtlichen Regelungen und die jeweiligen Vereinbarungen präziser zu gestalten.

Die Häusle-Gruppe hat sich erfolgreich vom Deponiebetreiber zum Ressourcenmanager entwickelt. Mehrere Gesellschaften der Gruppe treten gegenüber den Kunden als Komplettanbieter auf. Auch in der Bearbeitung und Konditionierung der Abfälle wird ein Komplettangebot angestrebt. In Relation zu anderen Entsorgungsunternehmen fehlt die eigene Verbrennungsanlage. Die Unternehmensgruppe verfügt über ein umfassendes Know-how in der Entsorgung unterschiedlicher Wertstoffe. Die Managementkapazität ist allerdings nicht ausreichend.

Die Deponierung unbehandelter Restabfälle ist nur noch bis Ende 2008 zulässig. Mit der Änderung des Abfallwirtschaftsgesetz (AWG) ging die Entsorgungssicherheit für das Land Vorarlberg verloren, da die Endstufe fehlt. Als Reaktion hat die Hubert Häusle GmbH einerseits die Kooperation mit Betreibern von Abfallverbrennungsanlagen in der Schweiz gesucht und andererseits eine Sortieranlage errichtet. Die Nutzung der Anlage ist nur zu einem Drittel genehmigt. Die Genehmigung der vollen Kapazität unterliegt einer Umweltverträglichkeitsprüfung.

Seit September wird wieder deponiert, da eine Verbrennung des gesamten Restmülls in den Schweizer Anlagen aus Kapazitätsgründen derzeit nicht möglich ist.

Die Geschäftsführung plant den Ausbau der Deponie in Lustenau, obwohl ausreichend Deponiekapazität in Böschistobel vorhanden ist. Dies ist aus mehreren Gründen kritisch zu hinterfragen. Die bestehende Deponiekapazität in Böschistobel sollte vorrangig verfüllt werden.

In den letzten fünf Jahren ist die Häusle-Gruppe durch Zukäufe überdurchschnittlich gewachsen. Erste Schritte zur Konsolidierung der Geschäftsstruktur wurden eingeleitet. Weitere Verschmelzungen und Fusionen sind geplant und auch dringend erforderlich. Maßnahmen zur Straffung der Führungsstruktur wurden gesetzt, sind aber bei weitem noch nicht abgeschlossen. In einigen Fällen fehlen schriftliche Verträge mit Geschäftsführern. Mitarbeiter in leitenden Funktionen sollten angestellt und nicht durch Werk- oder Konsulentenverträge gebunden sein. Daraus resultieren Interessenskonflikte, die längerfristig gelöst werden sollten.

Die Umsätze der Häusle-Gruppe wurden in den letzten Jahren deutlich gesteigert. Die Ertragslage der gesamten Gruppe hat sich im Jahr 2005 positiv entwickelt, ist aber noch nicht im Plan. In einigen Gesellschaften sind Sanierungsmaßnahmen konsequent umzusetzen und das Ergebnis sowie die Eigenkapitalausstattung zu verbessern. Der Finanzrückfluss an die Konzernmutter ist in Relation zum Investment zu gering. Zugleich wurde auch keine maßgebliche Steigerung der Eigenkapitalausstattung erzielt. Das Beteiligungs- und das Risikomanagement der Gruppe sind gezielt auszubauen.

Die Abfallwirtschaft hat sich in den letzten Jahren vor allem durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen stark gewandelt. Die Erwartungen der VKW beim Einstieg in die Abfallwirtschaft haben sich nur teilweise erfüllt. Die Rückflüsse aus dem Investment sind bei Berücksichtigung des Branchenrisikos deutlich zu gering. Die Abfallwirtschaft unterscheidet sich in ihren Gesetzmäßigkeiten deutlich von der Energieversorgung. Die Synergien sind nicht vorhanden, da die Verbrennung fehlt. Dementsprechend ist die angestrebte Konzentration des Illwerke/VKW-Konzerns auf das Kerngeschäft und der angestrebte Verkauf der Häusle-Gruppe eine plausible strategische Entscheidung. Vor dem Rückzug sollte eine professionelle Verkäufer-Due Diligence durchgeführt werden.

Kenndaten der Häusle-Gruppe*

Unternehmensgegenstand

Der Betrieb von Recycling- und Entsorgungsunternehmen jeglicher Art, die Erbringung von Dienstleistungen in diesen Bereichen, die Produktion erneuerbarer Energie sowie der Handel mit Waren aller Art, insbesondere mit Recycling- und Entsorgungsprodukten

Ausgewählte Kennzahlen

In Mio €

	2003	2004	2005
Umsatzerlöse	47,8	69,8	73,5
Sonstige Erträge	2,1	3,1	3,7
Rohertrag	25,3	37,0	40,0
Personalaufwand	10,0	14,0	15,2
Abschreibungen	6,3	8,2	7,9
Sonstiger Aufwand	9,4	15,3	17,4
Betriebserfolg	1,8	2,5	3,1
Finanzerfolg	-0,7	-1,0	-0,8
EGT	1,0	1,5	2,3
Anlagevermögen	68,1	58,8	59,1
Umlaufvermögen	20,2	21,4	24,8
Mitarbeiter	411	401	394

* Der konsolidierte Jahresabschluss umfasst Hubert Häusle GmbH, Rupert Hofer GmbH, Dockal GmbH, Texta AG, Tonner AG, Alpa AG, InnoRecycling, Häusle & Hofer GmbH, EWB

Quelle: Konsolidierte Jahresabschlüsse Häusle-Gruppe

1 Ausgangslage

1.1 Entwicklung der Häusle-Gruppe

Nach dem Kauf der Häusle-Gruppe durch die VKW im Jahr 1998 fand eine deutliche Ausdehnung der Geschäftstätigkeit durch Zukäufe und Neugründungen statt. Mittlerweile ist die Häusle-Gruppe in allen Bereichen der Abfallwirtschaft tätig und erzeugt darüber hinaus in einzelnen Gesellschaften aus Wertstoffen marktfähige Produkte.

Situation

Im Jahr 1998 wurde die Hubert Häusle GmbH & Co KG durch die Vorarlberger Kraftwerke AG (VKW) gekauft. Zu diesem Zeitpunkt umfasste die Häusle-Gruppe

- 100 Prozent Anteil an der Hubert Häusle GmbH & Co KG,
- 100 Prozent Anteil an der Hubert Häusle GmbH (Arbeitsgesellschafterin),
- 70 Prozent Anteil an der Vorarlberger Bioabfallverwertungs-GmbH,
- 50 Prozent Anteil an der Häusle & Hofer Entsorgungs- und Verwertungs GmbH,
- 51 Prozent Anteil an der „VKW“-Häusle GmbH,
- 51 Prozent Anteil an der „VKW“-Häusle GmbH & Co KG,
- 24 Prozent Anteil an der Kurt Helbok GmbH (weitere 27 Prozent werden von einem Treuhänder gehalten).

Der Kaufpreis für die Unternehmensgruppe betrug rund € 17,62 Mio.

Seit dem Kauf wurden mehrere Maßnahmen zur Strukturkonsolidierung vorgenommen. Sowohl die Hubert Häusle GmbH & Co KG, die Bioabfallverwertungs-GmbH als auch die VKW-Häusle GmbH wurden in die Hubert Häusle GmbH verschmolzen. Einzig die Kurt Helbok GmbH besteht noch als eigenständige Gesellschaft.

Die Hubert Häusle GmbH tritt als Gesamtentsorger auf und ist in mehreren Bereichen wie Restabfallentsorgung oder Kanaldienstleistungen aktiv. Die Kurt Helbok GmbH ist als Kanaldienstleistungsunternehmen tätig.

Zukäufe

Im Prüfungszeitraum wurden sechs Kaufverträge über Unternehmensanteile geschlossen.

Unternehmenskäufe in den Jahren 2001 bis 2005

Gesellschaft	Jahr	Anteil in %	Tätigkeit
Dockal	2001	100	Gesamtentsorgung, Metall
Texta-Gruppe	2001	50	Gesamtentsorgung, Papier, Textil
Hofer	2002	50	Papier, Textil
Höfle	2002	100	Bauschutt
Texta-Gruppe	2003	50	Gesamtentsorgung, Papier, Textil
Plastrec	2004	100	Herstellung Ersatzbrennstoffe
Kaufpreis gesamt			€ 27,6 Mio

Quelle: Hubert Häusle GmbH

Im Jahr 2001 wurde die Dockal AG mit Sitz in Frastanz gekauft. Bei dem Kauf waren die Ökotech GmbH und der Kundenstock der Ökotech AG mit Sitz in Liechtenstein mit erfasst. Kurz nach der Übernahme wurde die Ökotech GmbH in die Dockal AG verschmolzen, ferner erfolgte eine Umwandlung der Dockal AG in eine GmbH.

Im Jahr 2001 wurde weiters ein 50-Prozentanteil an der Texta AG gekauft. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in St Gallen, Schweiz und verfügt über 100 Prozent Beteiligungen an der Tonner AG, Rheineck und der Alpa AG, die ihren Sitz in Winterthur hat. Die Texta AG ist ferner an der InnoRecycling mit 51 Prozent und an der InnoPlastics mit 49 Prozent beteiligt. Diese Gesellschaften mit Sitz in der Schweiz befassen sich mit der Sammlung, Aufbereitung und Verwertung von Altkunststoffen.

In der Folge kam es immer wieder zu Konflikten mit dem Verkäufer und zugleich Mitgesellschafter, sodass im Jahr 2003 auch die Restanteile an der Texta-Gruppe durch die Hubert Häusle GmbH gekauft wurden.

Mit dem Kauf einer 50-prozentigen Beteiligung an der Rupert Hofer GmbH & Co KG wurden Geschäftsanteile an der Häusle und Hofer Entsorgungs- und VerwertungsgesmbH, der Entsorgungswirtschaft am Bodensee (EWB) und der Hewie GmbH erworben. Im Kaufvertrag haben die Vertragspartner für den Fall einer positiven Geschäftsentwicklung eine Bonuszahlung vereinbart.

Die Firma Plastrec war ursprünglich ein Tochterunternehmen eines Zementherstellers in der Schweiz. Dieses Unternehmen wollte sich im Jahr 2004 von dem Unternehmenszweig trennen und bot die Anlagen der Firma Häusle an. Die Anlagen und Installationen wurden unentgeltlich übernommen. Zugleich verpflichtete sich die Häusle-Gruppe, zu bestimmten Konditionen Ersatzbrennstoff an die Zementindustrie zu liefern. Der Wert der übernommenen Anlagen wurde geschätzt. Der Wert dieses Gegengeschäfts wurde nicht abgeschätzt.

Mit der Höfle GmbH wurde im Jahr 2002 ein weiteres Unternehmen übernommen. Das Unternehmen ist mittlerweile mit der Hubert Häusle GmbH verschmolzen.

Neugründungen

Die Hubert Häusle GmbH und ihre Tochtergesellschaften haben im Prüfungszeitraum einige Gesellschaften neu gegründet. Diese Gründungen wurden jeweils gemeinsam mit anderen Unternehmen durchgeführt.

Unternehmensgründungen in den Jahren 2001 bis 2005

Gesellschaft	Jahr	Anteil in %	Tätigkeit
Entsorgungswirtschaft am Bodensee (EWB) ¹	2001	65,31	Konditionierung von Verpackungsmaterial
Biostrom GmbH	2000	10,00	Verstromung von Altholz
KWS GmbH & Co KG	2001	20,00	Kanaldienstleistungen
Cycoplast GmbH ²	2002	51,00	Herstellung Produkte aus Altplastik
Entsorgungsfachmarkt (EFM)	2005	50,00	Komplettentsorgung

Quelle: Hubert Häusle GmbH

¹ Die Anteile werden durch die Häusle & Hofer Entsorgungs- und VerwertungsgmbH gehalten.

² Ursprünglich hielt die Hubert Häusle GmbH 49 Prozent der Geschäftsanteile, die Aufstockung erfolgte im Jahr 2005

Die Entsorgungswirtschaft am Bodensee wurde im Jahr 2001 zum Zweck der Kooperation mit zwei Vorarlberger Abfallunternehmen bei der Aufbereitung von Verpackungsmaterialien gegründet. Die Gesellschaftsanteile wurden anhand der eingebrachten Stoffmengen berechnet.

Die Cycoplast GmbH führt die Geschäfte eines insolventen Unternehmens fort, das aus Kunststoffabfällen marktfähige Produkte herstellte.

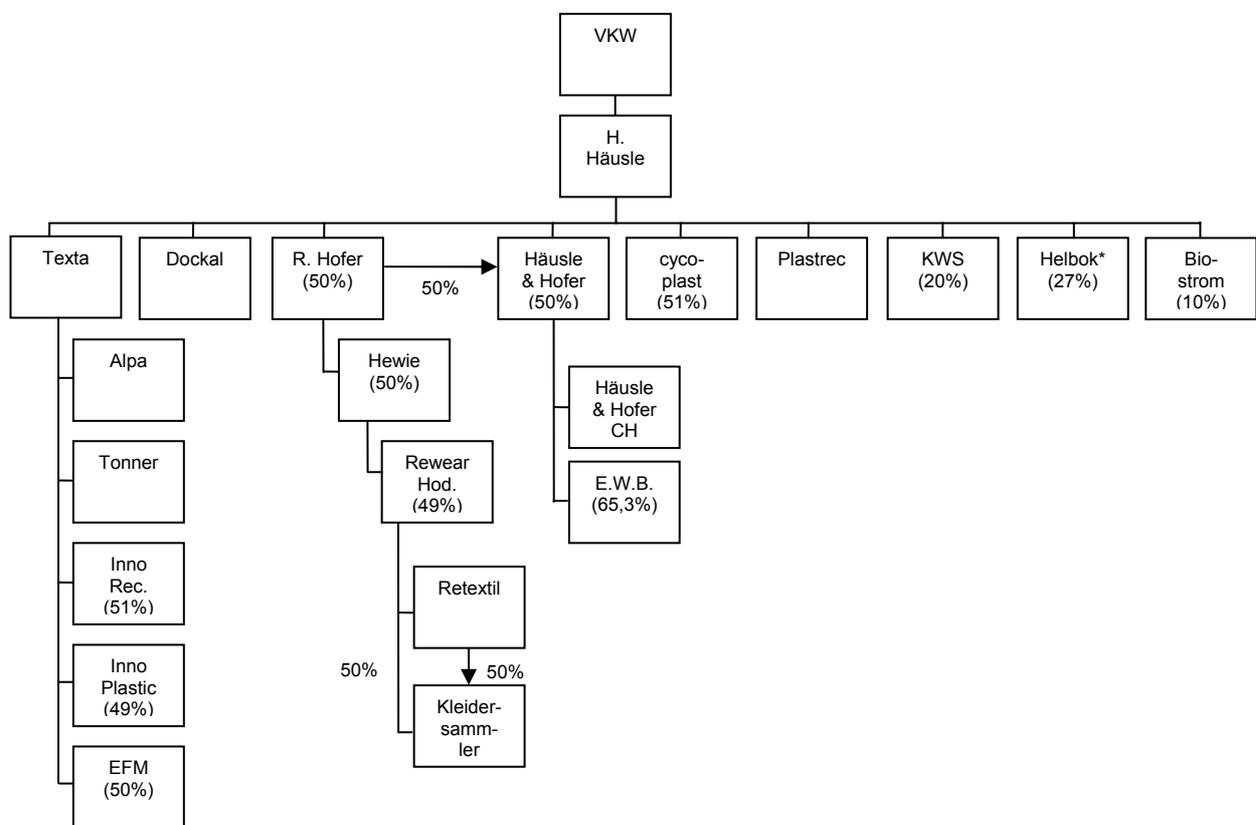
Weitere Gründungen betreffen die Biostrom Erzeugungs GmbH im Jahr 2000, die elektrische Energie aus Altholz produziert sowie die Kanal-Wartungs- und Sanierungs GesmbH (KWS) im Jahr 2001, mit der die Hubert Häusle GmbH gemeinsam mit vier anderen Unternehmen Kanaldienstleistungen anbietet.

Durch die Schweizer Texta AG wurde gemeinsam mit einer Partnergesellschaft Ende 2005 der Entsorgungsfachmarkt (EFM) gegründet. Die Texta AG hält an dieser Gesellschaft 50 Prozent. Unternehmensgegenstand ist die Entsorgung von Abfall aller Art nach dem Konzept eines Abfallsammelzentrums.

Aktuelle Unternehmensstruktur

Gegenüber dem Kaufzeitpunkt der Hubert Häusle GmbH und Co KG im Jahr 1998 wurden einige Änderungen in der Gesellschaftsstruktur vollzogen. Unter der Muttergesellschaft der Gruppe gliedern sich neun Gesellschaften. Bei vier Gesellschaften hält die Hubert Häusle GmbH mehr als 50 Prozent der Gesellschaftsanteile, in weiteren zwei Gesellschaften hält sie 50 Prozent. Bei den restlichen drei Gesellschaften ist die Hubert Häusle GmbH Minderheitsgesellschafterin.

Unternehmensstruktur der Häusle-Gruppe



Quelle: Hubert Häusle GmbH

* Die Beteiligung umfasst 51% inkl der Treuhandsschaft

Unternehmen, bei denen sich keine Prozentangaben finden, stehen zu 100 Prozent im Eigentum der Muttergesellschaft.

Bewertung

Die Häusle-Gruppe ist seit ihrer Übernahme durch die VKW deutlich gewachsen. Wesentliche Zukäufe betrafen die Dockal GmbH in Frastanz, die Texta-Gruppe in der Ostschweiz und die Rupert Hofer GmbH in Lustenau. Neben dem Wachstum durch Zukauf erfolgte auch eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit über insgesamt sechs neu gegründete Gesellschaften.

In Summe ist die Häusle-Gruppe heute in allen Zweigen der Abfallwirtschaft tätig und verfügt über ein breites Know-how. Sie betreibt Restabfallentsorgung ebenso wie Bauschutttaufbereitung und Wertstoffmanagement in den unterschiedlichen Wertstoffbereichen. Besonders zu erwähnen sind die Bereiche Altpapier, Alttextil, Altmetalle sowie Verpackungs- und verpackungsgleiche Materialien. Neben der Abfallwirtschaft sind Kanaldienstleistungen ein weiteres Geschäftsfeld, in dem neben der Hubert Häusle GmbH zwei weitere Tochtergesellschaften aktiv sind. Durch einzelne Tochtergesellschaften werden aus Abfällen marktfähige Produkte hergestellt. Die Aktivitäten erfolgen vor allem im Bereich der Kunststoffabfälle, weiters wird aus Bioabfällen Erde erzeugt.

1.2 Externe Rahmenbedingungen

Die Häusle-Gruppe unterliegt relativ starken externen Einflüssen, die ein eigenständiges Agieren nach wirtschaftlichen Kriterien erschweren. Zwischen Land Vorarlberg, Umweltverband und Häusle-Gruppe besteht eine klare Rollenteilung, die aber in der Praxis nicht gelebt wird. Daraus resultieren zahlreiche Konflikte, die unnötig Managementkapazität binden. Dementsprechend sind die rechtlichen Regelungen und die jeweiligen Vereinbarungen präziser zu gestalten.

Situation

Die Häusle-Gruppe steht zu 100 Prozent im Eigentum der VKW. Die VKW ist ihrerseits zu 96,25 Prozent ein Tochterunternehmen der Illwerke AG, die zu 95,50 Prozent dem Land Vorarlberg gehört.

Der Kauf der Häusle-Gruppe durch die VKW im Jahr 1998 hatte im Wesentlichen zwei Zielsetzungen. Einerseits sollte Entsorgungssicherheit im Hinblick auf die Restabfallentsorgung für den Gesellschafter Land Vorarlberg gewährleistet werden. Andererseits sollte innerhalb der VKW ein gewinnträchtiges neues Geschäftsfeld entstehen.

Zielbild des Landes

Die Zielsetzungen des Landes für Beteiligungsunternehmen werden in einem Zielbild dargelegt und mit der jeweiligen Unternehmensstrategie abgestimmt. Für die Häusle-Gruppe wurde im Jahr 2005 ein Zielbild erarbeitet und im Aufsichtsrat beschlossen. Als Vorgaben sind beispielsweise enthalten:

- 45 Prozent Eigenkapitalausstattung in der Hubert Häusle GmbH, stabiler und angemessener Gewinn; die Eigenkapitalausstattung in der Gruppe soll bis 2007 auf 20 Prozent gehoben werden.
- Risiko so gering halten, dass die Substanz von Häusle nicht gefährdet wird.
- Häusle hat die Verantwortung für eine gesamthafte Betrachtung der Entsorgungs- und Ressourcenwirtschaft. Die Kombination zwischen Ökologie und Ökonomie steht im Vordergrund.

Unter den Zielen des Landes ist vor allem die Sicherung hoher Entsorgungsqualität für Bürger, Kommunen und Wirtschaft zu nennen. Häusle ist gemäß Zielbild der „operative Arm des Landes in der Abfallwirtschaftspolitik“.

Die Zusammenarbeit mit den Verbrennungsanlagen in der Schweiz soll weitergeführt werden. Zugleich wird festgehalten, dass Häusle nach wirtschaftlichen Grundsätzen zu führen ist, insbesondere ist die Wertschöpfung durch eine intensiviertere Bearbeitung der Abfallströme zu steigern.

Handelnde Institutionen

Im Zielbild wird auf die handelnden Institutionen in der Abfallwirtschaft in Vorarlberg eingegangen. Neben der Häusle-Gruppe werden die Abteilung Abfallwirtschaft (Vle) im Amt der Landesregierung, der Gemeindeverband für Abfallwirtschaft und Umweltschutz (Umweltverband) und die Wirtschaftskammer als Vertreterin der Gewerbe- und Industrieunternehmen genannt.

Das Rollenverständnis der einzelnen Institutionen wird definiert. Demnach kommen der Abteilung Abfallwirtschaft (Vle) die Aufgaben der abfallwirtschaftlichen Planung, der Vorsorgepflicht für nicht gefährliche Siedlungsabfälle, der Einzugsbereichsregelung, der Tarifbehörde und der Vollzugsbehörde zu.

Zur Gewährleistung der Entsorgungssicherheit gab es zahlreiche Kontakte zwischen der Abteilung Abfallwirtschaft (Vle) und beispielsweise den Kehrichtverbrennungsanlagen (KVA) in der Ostschweiz. Mehrfach wurden auch Verhandlungsversuche seitens der Landesverwaltung zur Absicherung von Verbrennungskapazitäten für Vorarlberger Restabfallmengen unternommen. Vertragliche Vereinbarungen konnten durch das Land Vorarlberg bislang nicht abgeschlossen werden.

Der Umweltverband wird als Vertreter der Gemeinden im Zielbild als Partner der Häusle-Gruppe genannt. In der Vergangenheit gab es mehrfach Auseinandersetzungen zwischen dem Umweltverband und der Hubert Häusle GmbH. Inhalt dieser Konflikte waren in erster Linie die Tarife für die Restabfallentsorgung. Der Umweltverband hatte insofern eine Doppelrolle, als er einerseits als Sachverständiger für die Berechnung der Tarife vom Land bestellt wurde und andererseits die Interessen der Gemeinden als „Abfalllieferanten“ zu vertreten hatte. Der Umweltverband hat seit der Novellierung des Vorarlberger Abfallwirtschaftsgesetzes (V-AWG) im Jahr 2006 gesetzlich verankerte Mitspracherechte. Ferner setzt der Umweltverband Aktivitäten im Namen seiner Mitglieder. Beispielsweise wurde die Sammlung und Verwertung von Altpapier in den Kommunen durch den Umweltverband ausgeschrieben und vergeben.

Interessenskonflikte Das Handeln der agierenden Personen auf Seiten des Landes hat in der Vergangenheit mehrfach zu Konflikten mit der Häusle-Gruppe geführt. So bot beispielsweise die Hubert Häusle GmbH einem großen Vorarlberger Unternehmen für die Entsorgung der Produktionsabfälle einen wettbewerbsfähigen Preis an. Laut Geschäftsleitung wurde Anfang 2006 zur Absicherung des Gentleman-Agreement interveniert, sodass die Entsorgung dieser Abfälle nunmehr zu einem deutlich reduzierten Tonnenpreis zu erfolgen hat. Das Betriebsergebnis der Hubert Häusle GmbH verschlechtert sich durch diesen Eingriff jährlich um einen nennenswerten Betrag, da die zusätzliche Trocknungsanlage noch nicht im Einsatz ist.

Ein anderes Beispiel betraf die Einhebung von Nachsorge- und Haftungsbeiträgen. Diese Beiträge waren laut zivilrechtlichem Vertrag aus dem Jahr 1995, abgeschlossen zwischen dem Land Vorarlberg und den deponiebetreibenden Unternehmen, für jede deponierte Tonne Restabfall zu entrichten. Die Hubert Häusle GmbH hat beginnend mit dem Jahr 2003 nicht mehr alle übernommenen Restabfälle deponiert, da teilweise Wertstoffe aussortiert und Restabfälle zur Verbrennung in die Schweiz verbracht wurden. Nur für die tatsächlich deponierten Mengen wurden die entsprechenden Beiträge und die so genannte Standortabgabe an die Standortgemeinden abgeführt.

Die Abteilung Abfallwirtschaft (VIe) bezog sich auf den zivilrechtlichen Vertrag, laut dem die Haftungs- und Nachsorgebeiträge in den Tarif eingerechnet sind. Daraus leitete sie die Verpflichtung ab, dass die Deponiebetreiber für jeglichen Restabfall, der nach Tarif abgerechnet wurde – unabhängig von der Behandlung – die Beiträge an das Land abzuführen haben. Der Tarif wurde nie bescheidmäßig festgelegt, die Tariffberechnungen des Umweltverbands als Sachverständiger des Landes haben sich stets an einer ausschließlichen Deponierung der Restabfälle orientiert.

Nach langwierigen Konflikten erklärte sich die Hubert Häusle GmbH im Frühjahr 2005 bereit, die Nachsorge- und Haftungsbeiträge sowie die Standortabgabe für eine angenommene Menge Restabfall unabhängig von der tatsächlichen Behandlung zu zahlen. Laut Aussage der Geschäftsführung war aufgrund dieser Vereinbarung ein Betrag von rund € 460.000 für nicht deponierte Restabfälle an das Land zu entrichten.

Ein weiteres Beispiel betrifft die offenen Deponiekosten. Laut Abfallwirtschaftskonzept des Landes sollen mit Beginn des Jahres 2006 aufgrund des deutlich gestiegenen Altlastensanierungsbeitrags (AISAG-Beitrag) keine unbehandelten Restabfälle mehr deponiert werden. Die Deponiebetreiber in Böschistobel und die Hubert Häusle GmbH hatten zu diesem Zeitpunkt die Investitionen für die Errichtung der Deponien noch nicht zur Gänze abgeschrieben. Die Amortisation der Investitionen soll durch die Einhebung einer Inputabgabe erfolgen.

Laut Geschäftsleitung der Hubert Häusle GmbH betrug die nicht abgeschriebenen Investitionen rund € 2,6 Mio. Als nicht amortisierte Investitionen wurden seitens der Abteilung Abfallwirtschaft (Vle) in der Vereinbarung über die Einhebung von Sicherheitsbeiträgen zur Finanzierung der Nachsorge sowie der offenen Investitionen vom März 2006 lediglich € 1,5 Mio anerkannt.

In dieser Vereinbarung ist für die Deponie Böschistobel ein noch nicht amortisiertes Investitionsvolumen von € 2,7 Mio vorbehaltlich einer Nachkalkulation anerkannt. Zum Prüfungszeitpunkt lag diese Nachkalkulation noch nicht vor, laut Deponiebetreiber wird diese erst gegen Ende 2007 möglich sein. Die freien Deponievolumina bei der Hubert Häusle GmbH waren zu Jahresbeginn 2006 um rund 30 Prozent größer als in Böschistobel.

Die Berechnung der offenen Investitionen für die Deponie der Hubert Häusle GmbH sowie der Deponie in Böschistobel erfolgte unterschiedlich. Tatsächlich konnten von der Abteilung Abfallwirtschaft (Vle) relativ präzise Angaben zur Deponie in Lustenau gemacht werden. Für die Deponie in Böschistobel verfügt die Abteilung über keine aktuellen Volumensberechnungen, sondern lediglich über Hochrechnungen aufgrund von Vermessungen aus dem Jahr 2001.

Bewertung

Die externen Rahmenbedingungen stellen einen wesentlichen Einflussfaktor für die Häusle-Gruppe dar. Im Zielbild werden unterschiedliche Zielsetzungen festgeschrieben, die nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs teilweise nur schwer miteinander vereinbar sind. In der Praxis ergeben sich Zielkonflikte aus der Erfüllung politischer, wirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und ökologischer Ziele.

Die Zusammenarbeit der Häusle-Gruppe mit der Abteilung Abfallwirtschaft und dem Umweltverband ist – nicht zuletzt auf Grund der handelnden Personen – mit Konflikten belastet. Die Häusle-Gruppe hat nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs zahlreiche Konflikte auszutragen, die im Wesentlichen auf unklaren Regelungen und Vereinbarungen beruhen.

Bei der Festlegung der Inputabgabe wurden die Deponiebetreiber Hubert Häusle GmbH und Böschistobel GmbH von der Abteilung Abfallwirtschaft (Vle) unterschiedlich behandelt, was dem Gleichbehandlungs- und Objektivitätsgebot widerspricht. Die Anerkennung der noch nicht amortisierten Investitionen erfolgte nach unterschiedlichen Kriterien.

Die gegebenen externen Rahmenbedingungen beeinflussen die wirtschaftlich erfolgreiche Führung der Unternehmensgruppe maßgeblich. Wie die Abfall-Verwertung-Entsorgung GmbH (AVE) als Beispiel aus einem anderen Bundesland zeigt, ist die Eigentümerstruktur an sich nicht problematisch. Es hängt stark davon ab, wie konsequent ein Unternehmen versucht seine Ziele zu erreichen, diese vom Konzern mitgetragen werden und Entscheidungen des Managements relativ frei von politischen Einflüssen erfolgen können. Der Landes-Rechnungshof geht aufgrund der Historie und der aktuellen Situation nicht davon aus, dass die Häusle-Gruppe in der bestehenden Eigentümerstruktur in absehbarer Zeit über die erforderlichen Rahmenbedingungen für eine wirtschaftliche Unternehmensentwicklung verfügen wird.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, rechtliche Regelungen und Vereinbarungen präziser zu gestalten und damit verbunden Interventionen in der Abfallwirtschaft zu reduzieren.

1.3 Rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Eine Deponierung von unbehandelten Restabfällen ist nur bis Ende 2008 zulässig. Zur Genehmigung zusätzlicher Kapazitäten für die Abfallbehandlungsanlage ist eine Umweltverträglichkeitsprüfung erforderlich. Die eingeschränkte Nutzbarkeit der Anlage und eine unverhältnismäßige Ausweitung des Verfahrensgegenstands bewirken wirtschaftliche Einbußen für das Unternehmen. Der Deponieraum in Böschistobel wird entgegen jeder volkswirtschaftlichen Ratio nicht genutzt.

Situation

Das Abfallwirtschaftsgesetz (AWG) sieht vor, dass spätestens nach dem 31. Dezember 2008 unbehandelte Restabfälle in Österreich nicht mehr deponiert werden dürfen. Als mögliche Behandlungsarten sind die thermische Behandlung (Verbrennung) oder die mechanisch-biologische Behandlung vorgesehen.

Die Hubert Häusle GmbH muss dementsprechend die übernommenen Restabfälle von rund 90 bis 100.000 Tonnen jährlich behandeln. Diese Menge setzt sich aus kommunalen Abfällen und den gleichgesetzten nicht gefährlichen Siedlungsabfällen aus Gewerbebetrieben sowie den Gewerbe- und Industrieabfällen zusammen. Über Kooperationen mit Schweizer KVAs werden Verbrennungskapazitäten genutzt. Ferner werden durch Sortierung der Restabfälle Wertstoffe gewonnen, die einer anderweitigen Nutzung wie zB der Produktion marktfähiger Produkte zugeführt werden. Schließlich können durch die Sortierung inerte Stoffe separiert und nach einer biologischen Behandlung in Lustenau deponiert werden.

Landesrecht

Das Land Vorarlberg ist nach dem L-AWG verpflichtet, für ausreichend geeignete Einrichtungen für die Beseitigung der im Landesgebiet anfallenden nicht gefährlichen Siedlungsabfälle zu sorgen. Diese Siedlungsabfälle setzen sich aus den Abfällen aus den Haushalten und den haushaltsgleichen Abfällen aus Gewerbebetrieben zusammen. In Vorarlberg beträgt die Gesamtmenge dieser nicht gefährlichen Siedlungsabfälle etwa 40 bis 45.000 Tonnen pro Jahr.

Kommunale Abfälle

Obwohl das drohende Entsorgungsproblem der Restabfälle aus Kommunen bereits seit 2004 bekannt war, wurde nach langwierigen Verhandlungen erst im März 2006 eine Vereinbarung getroffen, in der der Umweltverband der Hubert Häusle GmbH die Abfälle zu fixierten Konditionen zusichert. Somit konnte Häusle die Verhandlungen mit den KVAs erst zu einem Zeitpunkt aufnehmen, als die Kapazitäten der KVAs ausgelastet und die Preise hoch waren. Nach Aussagen der Geschäftsführung war die Aufnahme von frühzeitigeren Verhandlungen mit den KVAs auch deshalb nicht möglich, da Häusle keine Mengenabsicherung durch Restmüllimporte aus Deutschland vornehmen konnte. Die Abfallwirtschaftsbehörde signalisierte für diesen Fall, dass die für den Restmüllimport notwendigen Genehmigungen nicht erteilt würden.

UVP-Verfahren

Die Hubert Häusle GmbH erhielt im Jahr 2002 die Genehmigung zur Sortierung von maximal 37.500 Jahrestonnen Restabfall. Im Dezember 2003 wurde die Kapazitätsausweitung für die Anlage zur Abfallbehandlung beim Vorarlberger Landeshauptmann beantragt. Die Anlage umfasst eine Sortiereinheit, einen Shredder zur Zerkleinerung von Abfällen und eine Trocknungsanlage. Bevor ein Bescheid erging, beantragte die Hubert Häusle GmbH im März 2004 die Feststellung, dass die Anlage nicht einer Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) zu unterziehen sei. Im April 2005 stellte die Vorarlberger Landesregierung per Bescheid fest, dass zwar grundsätzlich eine UVP-Pflicht bestehe, dass aber im konkreten Fall ein Ausnahmetatbestand zur Anwendung komme und deshalb keine UVP-Pflicht bestehe.

Gegen diesen Bescheid wurde von der Marktgemeinde Lustenau berufen. Im Berufungsbescheid des Bundesumweltsenats wurde die UVP-Pflicht festgestellt. Die Anwendbarkeit des Ausnahmetatbestands wurde abgelehnt. Die Hubert Häusle GmbH erhob gegen diesen Bescheid Beschwerde beim Verwaltungsgerichtshof. Dieser Beschwerde wurde mit Erkenntnis vom 26. Jänner 2006 nicht statt gegeben, sodass aufgrund des höchstgerichtlichen Erkenntnisses die oben beschriebene Anlage der UVP-Pflicht unterliegt. Nach aktuellem Diskussionsstand wird die im UVP-Gesetz vorgesehene Verfahrenskonzentration so verstanden, dass der Vorhabensbegriff eng gefasst wird.

Wirtschaftliche Folgen UVP- Verfahren

Für die Firma Häusle ergeben sich aus der Verpflichtung zum UVP-Verfahren eine Reihe von Konsequenzen. Auf der bestehenden Anlage dürfen derzeit nur 37.500 Jahrestonnen sortiert werden. Dadurch kann gegenüber der ursprünglichen Kalkulation eine geringere Menge an Wertstoffen gewonnen werden, es verbleibt eine größere Menge an unsortierten Restabfällen. Die Absatzmöglichkeiten für Wertstoffe zB als Ersatzbrennstoff in der Zementindustrie können nicht genutzt werden.

Da für die Mehrmengen an unsortiertem Restabfall keine Verbrennungskapazitäten seitens der KVAs zur Verfügung stehen, werden diese Restabfälle derzeit deponiert. Das benötigte zusätzliche Deponievolumen beläuft sich auf rund 16.500 Tonnen pro Jahr. Die Deponierung erfolgt aufgrund des hohen AISAG-Beitrags zu sehr hohen Kosten. Laut einer Berechnung im Auftrag der Illwerke/VKW Gruppe belaufen sich die Mehrkosten in der Entsorgung bedingt durch das UVP-Verfahren für das Jahr 2006 auf rund € 1,78 Mio.

Die Hubert Häusle GmbH verfügt Ende Oktober 2006 noch über einen ausgebauten Deponieraum für bis zu 36.000 Tonnen Restabfall. Auch wenn die Sortieranlage im Vollbetrieb liefere, wäre ein Deponiebedarf für rund 30.000 Tonnen jährlich gegeben. Aufgrund des nunmehr erhöhten Deponieraumbedarfs wird etwa Mitte 2007 die bereits ausgebaute Deponie verfüllt sein. In der Deponie Böschistobel ist laut Angaben der Abteilung Abfallwirtschaft (Vle) ausgebauter Deponieraum für rund 74.000 Tonnen Restabfall verfügbar. Die Deponie wird zum Zeitpunkt der Prüfung nicht gefüllt. Die Hubert Häusle GmbH plant deshalb, die Deponie in Lustenau im Jahr 2007 in einem bereits genehmigten Ausmaß weiter auszubauen.

Bewertung

Hinsichtlich der Gesamtmenge der übernommenen Abfälle kann die Häusle-Gruppe die Entsorgung nur beschränkt sicherstellen. Diese Tatsache ergibt sich aus dem Deponierungsverbot ab 2009, den eingeschränkten Sortierkapazitäten verbunden mit den beschränkt verfügbaren Kapazitäten in den KVAs und dem ohnehin nur noch beschränkten Deponievolumen. In Bezug auf die Endstufe in der Restabfallentsorgung ist die Häusle-Gruppe von externen Partnern abhängig.

Da die Verhandlungen bezüglich der Abfälle aus den Kommunen sich langwierig gestalten, wurde eine Entsorgung der Restabfälle durch thermische Behandlung zu wirtschaftlich vertretbaren Konditionen deutlich erschwert.

Der Ausbau der Deponie in Lustenau widerspricht angesichts des vorhandenen Deponievolumens in Böschistobel der volkswirtschaftlichen Ratio. Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass durch das Land eigens eine Inputabgabe eingehoben wird, um die offenen Investitionskosten decken zu können. Durch die Nutzung des vorhandenen Deponieraums im Oberland wäre das Verkehrsaufkommen rund um das Abfallwirtschaftszentrum in Lustenau deutlich reduzierbar. Zugleich hätte die Hubert Häusle GmbH den Nutzen, die Investitionen für den Deponieausbau zeitlich verschieben zu können.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt den vorhandenen Deponieraum in Böschistobel zu nutzen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, den Umfang des UVP-Verfahrens beschränkt zu halten, um die Flexibilität im Abfallwirtschaftszentrum zu gewährleisten.

Stellungnahme

Nach unserer Interpretation und der Vereinbarung, die auch mit der Wirtschaftskammer getroffen wurde (diese besagt, dass es zu keinen Verschiebungen zwischen siedlungsähnlichen Abfällen und Industrie- und Gewerbeabfällen kommen soll), beträgt die Menge, für die geeignete Einrichtungen bereit gestellt werden müssen, 30.000 Tonnen pro Jahr.

Gespräche über die Nutzung der Deponie Böschistobel wurden aufgenommen.

Der Umfang des UVP-Verfahrens wird – wie der Antrag auf Vorprüfung nach dem UVP-Gesetz zeigt – seitens Häusle auf den notwendigen Umfang beschränkt.

2 Strategie

2.1 Strategie der Konzernmutter

Die Rahmenbedingungen für die Abfallwirtschaft haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Synergien zwischen Energie- und Abfallunternehmen bestehen nur noch in der Verbrennung. Die Branchen und deren Risiken unterscheiden sich deutlich. Aus diesen Gründen ist ein Deinvestment bei der Häusle-Gruppe anzustreben.

Situation Interessen des Eigentümers

Die strategischen Überlegungen für den Einstieg der VKW in das Geschäftsfeld Abfallwirtschaft im Jahr 1998 waren vor allem:

- die wachsende Bedeutung und Nachfrage in diesen Geschäftsfeldern
- die Erhaltung der Wertschöpfung und des Know-hows in Vorarlberg mit Expansionsmöglichkeiten ins Ausland
- die Nutzung von Synergiemöglichkeiten durch Know-how Transfer und dadurch Arbeitsplatzsicherung
- die Ausweitung der Dienstleistungspalette durch Bündelung von Ver- und Entsorgung

Nach dem Multi-Utility-Ansatz sollten sämtliche Ver- und Entsorgungsleistungen unter einem Dach vereinigt werden. Einige Energieversorgungsunternehmen haben sich aus dieser Überlegung in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre in die Abfallwirtschaftsbranche eingekauft.

Die strategischen Ziele, die die Illwerke/VKW Gruppe für den Geschäftsbereich Abfallwirtschaft verfolgt, sind in den Konzernstrategien für die Jahre 2001 – 2005, 2006 – 2010 und 2007 – 2011 dokumentiert.

Strategie 2001-2005

In den Jahren 2001 – 2005 wird eine mittelständische, international wettbewerbsfähige Abfallwirtschafts- und Umwelttechnik-Gruppe aufgebaut, um potenzielle Synergien zwischen Ver- und Entsorgung zu sichern und zu nutzen. Vorhandenes technisches, personelles, organisatorisches und wirtschaftliches Potential soll gebündelt werden. Durch gezielte Akquisitionen innerhalb und außerhalb des Landes soll diese Gruppe eine kritische Unternehmensgröße erreichen. Die Beteiligungen an der Texta-Gruppe, der Dockal GmbH und der Rupert Hofer GmbH wurden in diesem Zeitraum realisiert.

Strategie 2006-2010

Ab 2006 ist die Konzernstrategie im Abfallbereich von der Vision der Eigenständigkeit mit einer entsprechenden kritischen Größe geprägt. Die Aufgaben der Häusle-Gruppe sind laut Konzernstrategie:

- die Sicherung einer hohen Entsorgungsqualität für Bürger, Kommunen und Wirtschaft
- die Etablierung als lösungsorientierter Partner

- Innovationskraft
- Beitragsleistung für eine moderne Ressourcenbewirtschaftung in Vorarlberg und Lieferung von Anregungen für die weitere Entwicklung

Der Fokus liegt vor allem auf wirtschaftlichen Zielen. So wird die Erhaltung eines wettbewerbsfähigen und profitablen eigenständigen Unternehmens unter einheitlicher Führung gefordert. Für die Jahre 2006 und 2010 wird laut Konzernstrategie 2006 – 2010 ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) von je € 5,0 Mio erwartet. Dies soll durch die Stärkung der Marktposition in der Bodenseeregion, durch eine Konsolidierung sowie durch die Nutzung von potenziellen Synergien im Bereich Versorgen und Entsorgen erreicht werden.

Strategie 2007-2011 In der Strategie 2007 – 2011 werden diese Ergebnisziele mit € 3,5 Mio in 2007 und € 5,0 Mio in 2011 vorgegeben. Die Ausführungen der Konzernstrategie zum Geschäftsfeld Abfallwirtschaft sind im Vergleich zu früheren Konzernstrategien eher knapp gehalten. Sie weisen auf die schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen in diesem Markt hin, wie beispielsweise die großen rechtlichen und regulatorischen Eingriffe, der steigende Preis- und Kostendruck oder der europaweite Trend zu größeren Einheiten bei Entsorgern.

Aktuelle Entwicklungen In jüngerer Vergangenheit ist zu beobachten, dass sich Energieversorgungsunternehmen wie zB die Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk AG (RWE) verstärkt aus der Abfallwirtschaftsbranche zurückgezogen haben. Im Unterschied zum Versorgungsmarkt werden in der Entsorgung Geschäfte typischerweise kurzfristig fixiert. Der Planungshorizont ist wesentlich kürzer. Geschäftsbeziehungen beruhen vielfach auf persönlichen Kontakten.

Entscheidungsfindung Aufgrund der Einbindung in die Konzernstruktur und der öffentlichen Eigentümerschaft sind in der Entscheidungsfindung bestimmte Vorgaben einzuhalten. So werden schwerwiegende Entscheidungen nicht nur dem Aufsichtsrat der Hubert Häusle GmbH sondern auch dem Aufsichtsrat der Eigentümergesellschaften VKW und Illwerke AG zur Genehmigung vorgelegt.

Die Interessen des Landes werden an die Vorstände der Eigentümergesellschaften herangetragen. Zugleich ist das Land Vorarlberg im Aufsichtsrat der Hubert Häusle GmbH vertreten und hat auf diesem Weg die Möglichkeit, an Unternehmensentscheidungen mitzuwirken.

Umsetzung der Landesinteressen

Eine wesentliche strategische Komponente für den Kauf des Unternehmens war die Sicherung des Deponievolumens für den Gesellschafter Land Vorarlberg. Mit der Änderung des AWG ging die Entsorgungssicherheit für das Land Vorarlberg verloren. Die Ziele des Eigentümers Land sind somit in der Konzernstrategie nicht erfüllbar.

Bewertung

Das neue Geschäftsfeld der Illwerke/VKW Gruppe, die Abfallwirtschaft, Umwelt- und Entsorgungstechnik beschäftigt sich mit der Entsorgung, einem zum Kaufzeitpunkt 1998 aufstrebenden Markt. Diese Diversifikation stellte eine branchenübliche Erweiterung und Ergänzung der bisherigen Geschäftsfelder dar. Die Entwicklung der Häusle-Gruppe zu einer mittelständischen Abfallwirtschaftsgruppe ist durch die Übernahme diverser Beteiligungen und ganzer Unternehmen bis zum Jahr 2005 gelungen. So konnte beispielsweise der Umsatz von rund € 23,93 Mio der Gesellschaften im Jahr des Kaufs 1998 auf etwa € 73,52 Mio konsolidierter Gruppenumsatz im Jahr 2005 mehr als verdreifacht werden. Die wirtschaftlichen Zielsetzungen wurden aber weitestgehend verfehlt. Ergebnisziele wurden herabgesetzt.

Die von der Eigentümerin VKW und der Häusle-Gruppe bedienten Geschäftsfelder Versorgung mit Elektrizität und Abfallentsorgung sind inhaltlich unterschiedlich und ergänzen einander nicht. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs liegen keine nennenswerten realisierten Synergien technischer, personeller oder organisatorischer Art zwischen Ver- und Entsorgung vor. Die erzielbare technische Synergie durch die Verstromung von Bio- und Deponiegas wird sich durch das Verbot der Deponierung unbehandelter Abfälle zukünftig reduzieren. In Summe zeigt sich, dass der Multi-Utility-Ansatz am Markt nicht realisierbar ist.

Die Spielregeln der Abfallbranche unterscheiden sich deutlich von denen der Energiewirtschaft. In der Abfallwirtschaftsbranche sind rasche Entscheidungen und Anpassungen an Marktgegebenheiten notwendig. Strategische Optionen werden nur selten vorher genau analysiert, zahlenmäßig unterlegt oder in Planungsszenarien dargestellt. Die aus dem Blickwinkel von Versorgungsunternehmen erstellten Konzernvorgaben für den Abfallwirtschaftsbereich führten zum Teil zur Nichteinhaltung der Vorgaben. Beispiel dafür ist das fehlende durchgängige Führungskonzept.

Aufgrund der Konzerneinbindung und der Eigentümerstruktur ist die Entscheidungsfindung in der Häusle-Gruppe oftmals langwierig. In einer sehr schnelllebigen Branche, die vielfach auf persönlichen Kontakten beruht, ergeben sich daraus Nachteile im operativen Geschäft.

Die ursprünglichen Ziele des Eigentümers sind auf Grund der geänderten Rahmenbedingungen nicht mehr erfüllbar. Bei der Entsorgungssicherheit besteht eine gewisse Abhängigkeit von der verfügbaren Verbrennungskapazität der Schweizer KVA.

Eine umfassende Analyse der Potenziale sowie der Marktchancen und Gefahren aus der Sicht der Eigentümer unter Berücksichtigung sämtlicher Risikofelder liegt derzeit nicht vor.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, eine umfassende Verkäufer-Due Diligence unter Einbeziehung des Konzernwirtschaftsprüfers durchzuführen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, einen kontrollierten Rückzug der VKW aus der Häusle-Gruppe durch Verkauf zu erwägen.

Stellungnahme

Der Vorstand der VKW prüft derzeit die Vor- und Nachteile eines Verkaufs der Häusle-Gruppe und einer Beibehaltung der derzeitigen Eigentümerstruktur. Der Konzern-Wirtschaftsprüfer wurde bereits beauftragt, die notwendigen Vorbereitungen für eine Verkäufer-due-diligence in Angriff zu nehmen.

2.2 Strategie der Häusle-Gruppe

Die Häusle-Gruppe hat sich vom Deponiebetreiber zum Ressourcensmakler für sämtliche Wertstoffe und Wertschöpfungsstufen in Vorarlberg und der Ost-Schweiz entwickelt. Die Gruppe verfügt über ein umfassendes Know-how und ist strategisch gut positioniert.

Situation

Die Strategie der Häusle-Gruppe weist ab 2001 eine Fünfjahresperspektive auf und wurde im Wesentlichen jährlich rollierend überarbeitet und vom Aufsichtsrat genehmigt. Der Aufsichtsrat hat sich in seinen Sitzungen oft mit der Strategie und deren Auswirkungen auseinandergesetzt. Zum Teil wurde die Erstellung einer Gesamtstrategie auch als Basis für diskutierte Unternehmensankäufe eingefordert wie im Fall der Übernahme von Dockal.

Zum Zeitpunkt der Prüfung ist die Strategie 2007 – 2011 vom Aufsichtsrat noch nicht verabschiedet. Zwischen dem Vorstand der Illwerke/VKW Gruppe und der Häusle Geschäftsführung finden quartalsweise Strategiemeetings statt.

Geschäftsfelder

Die Häusle-Gruppe ist in verschiedenen Geschäftsfeldern tätig:

- Sammeln und Transport aller Abfallfraktionen
- Handel mit Wertstoffen
- Produktion und Handel von Recyclingprodukten

- Entsorgung aller Abfallfraktionen
- Kanaldienst- und Reinigungsleistungen

Mit Ausnahme der Kanal- und Reinigungsdienstleistungen sind die einzelnen Geschäftsfelder eng miteinander verflochten. Im Wesentlichen werden die Abfallfraktionen Textil, Papier, Kunststoff, Glas, Metall, Restmüll, Bioabfall, Altholz, Bauschutt und gefährliche Abfälle bearbeitet.

Sammlung und Transport wird nicht nur als eine Wertschöpfungsstufe für andere Geschäftsfelder sondern auch als jeweils eigenes Geschäftsfeld von den Unternehmen Hubert Häusle GmbH, Dockal GmbH, Rupert Hofer GmbH, sowie den Schweizer Unternehmen Texta AG, Tonner AG, Alpa AG, InnoRecycling und dem Entsorgungsfachmarkt (EFM) bearbeitet. EFM unterhält eigene Sammelbehälter an einer zentralen Sammelstelle.

Das aus strategischer Sicht wichtigste Geschäftsfeld ist der Handel mit Wertstoffen. Aus den gesammelten Abfallfraktionen werden durch Sortieren und meist auch Konditionieren Wertstoffe ausgesondert, die europaweit gehandelt werden. Der Wertstoffhandel umfasst sämtliche Abfallfraktionen mit Ausnahme von Bioabfall und wird von fast allen Beteiligungsunternehmen selbst durchgeführt.

Die Produktion und der Handel von Recyclingprodukten wird teils in dafür spezialisierten Unternehmungen wie beispielsweise der Cycoplast GmbH oder der Biostrom GmbH, teils in den übrigen Beteiligungsunternehmen zusätzlich zu den anderen Geschäftsfeldern durchgeführt. Produziert und gehandelt werden Kunststoff-Recyclingprodukte wie Dachziegel, Bodenbeläge, Regranulate und Ersatzbrennstoffe für die Zementindustrie, Biostrom, Schleifschlamm-Briketts, Kies und anderes Material aus aufbereitetem Bauschutt, Erde sowie Putzlappen.

Abfälle, die weder als Wertstoff gehandelt noch zu Recyclingprodukten verarbeitbar sind, werden entweder deponiert oder über thermische Verarbeitung (Verbrennung) entsorgt. In diesem Geschäftsfeld ist innerhalb der Gruppe nur die Hubert Häusle GmbH aktiv.

Als eigenständiges Geschäftsfeld können die Kanaldienst- und Reinigungsleistungen betrachtet werden. Durch die Unternehmen Häusle, Helbok und KWS werden verschiedenste Leistungen im Rahmen der Kanalsanierung, -reinigung und -wartung für private und vor allem öffentliche Auftraggeber durchgeführt.

In einigen Geschäftsfeldern bieten verschiedene Unternehmen der Häusle-Gruppe dieselben Marktleistungen an. So werden etwa Kanaldienstleistungen sowohl durch die Firmen Häusle als auch Helbok und die Gesamtentsorgung für Industrie und Gewerbe durch die Firmen Häusle und Dockal angeboten. In diesem Fall besteht bei gleichen Marktpreisen und -leistungen ein Kostenunterschied von zehn Prozent zwischen den beiden Unternehmen. In der Schweiz bieten fast alle Beteiligungsunternehmen der Häusle-Gruppe eine Gesamtentsorgung an. Im Wertstoffhandel erfolgt in den Schweizer Unternehmen keine Spezialisierung von Wertstoffen nach Unternehmen.

Strategische
Schwerpunkte

Die Strategien der Hubert Häusle GmbH setzen spätestens seit 2004 einen klaren Fokus auf das Makeln von Ressourcen. Durch geringen Ressourcenverbrauch, die hohe Recyclingquote, die bestmögliche Schonung der Umwelt und durch niedrige Kosten soll sich Häusle zum Ressourcenmanager entwickeln.

Als strategische Ziele werden insbesondere genannt:

- Die Komplettierung des Leistungsangebots in Richtung Gesamtentsorgungsdienstleistung
- Die Verlängerung der Wertschöpfungskette
- Die Erweiterung des Aktionsradius zur Sicherstellung eines optimalen Einzugsgebiets (Fokus Bodenseeraum)

Gesamtentsorgungs-
dienstleistung

Nach Auskunft der Geschäftsleitung verfolgt Häusle bereits seit Mitte der Neunziger Jahre eine Strategie der Gesamtentsorgungsdienstleistung. Sie umfasst sowohl die Marktseite der Industrie- und Gewerbekunden als auch die interne Verwertung in der Häusle-Gruppe und gilt grundsätzlich für sämtliche Unternehmen der Gruppe.

Marktseitig wird dem Kunden eine Gesamtentsorgung aller anfallenden Abfallfraktionen durch ein Unternehmen der Gruppe angeboten. Der Kunde hat den Vorteil eines einzigen Ansprechpartners, der sich um die Gesamtentsorgung kümmert.

Quantitative Belege für die Notwendigkeit der Komplettanbieterstrategie fehlen. Es gibt keine Angaben darüber, wie viele Kunden durch ein fehlendes Komplettangebot in der Vergangenheit nicht akquiriert werden konnten bzw verloren wurden. Auch Hinweise über Umsatzzuwächse durch Komplettangebote fehlen. Laut Auskunft der Geschäftsleitung soll die Komplettanbieterstrategie vor allem in den Jahren 1997 – 2000 viele Neukundenakquisitionen ermöglicht haben. Seither waren die Kundenfluktuation gering und die Marktanteile der Häusle-Gruppe stabil. Nachvollziehbare quantitative Belege dafür liegen allerdings nicht vor.

In der Verwertung werden mit Ausnahme von gefährlichen Abfällen sämtliche Abfallfraktionen durch die einzelnen Unternehmen der Häusle-Gruppe selbst konditioniert.

Derzeit werden große Mengen Restabfälle deponiert. Auch künftig werden Fraktionen wie zB die Shredder-Leichtfraktion anfallen, für die noch keine Alternativen zur Deponierung vorliegen. Für die Entsorgung der jährlichen Restabfälle, insbesondere der ca 30.000 Tonnen Restmüll aus Kommunen wurde von der Geschäftsführung ein Vertrag mit einer Schweizer KVA geschlossen, der den Charakter einer Rahmenvereinbarung hat.

Verlängerung der Wertschöpfungskette

Die strategische Zielsetzung der Verlängerung der Wertschöpfungskette gilt laut Auskunft der Geschäftsleitung grundsätzlich für alle Wertstoffe. Bereits realisiert ist sie im Bereich Kunststoff, Altholz, Bauschutt und bei Schleifschlämmen. In diesen Bereichen werden Endprodukte gefertigt und gehandelt. Eine Spartenrechnung gibt einen Überblick über die Wirtschaftlichkeit einzelner Wertschöpfungsstufen und Wertstoffbereiche. Die Frage, in welchen Wertstoffen die Wertschöpfungskette wie weit und in welcher Form verlängert werden soll, ist nicht dokumentiert.

Erweiterung des Aktionsradius

Zur Absicherung des Heimmarkts Vorarlberg und zur Sicherstellung eines optimalen Einzugsgebiets expandierte die Häusle-Gruppe 2001 mit der Übernahme eines 50-Prozentanteils an der Texta Gruppe in die Ost-Schweiz. Gründe für eine Expansion in die Schweiz waren bestehende Geschäftsbeziehungen der Unternehmen Häusle und Rupert Hofer in diesem Markt. Die Expansion in die Schweiz erfolgte weiters aus Gründen eines einfachen Marktzugangs und weniger aus vergleichenden wirtschaftlichen Analysen mit Alternativen wie zum Beispiel dem deutschen Markt. Laut Auskunft der Geschäftsleitung gab es vor dem Markteintritt in die Schweiz Bemühungen in Deutschland Fuß zu fassen, allerdings fehlten geeignete Übernahmekandidaten.

Die Schweizer Beteiligungsgesellschaften verfolgen das Ziel, diese Unternehmen in Richtung Gesamtentsorger zu entwickeln. Der Marktanteil der Texta Gruppe in der Gesamtentsorgung liegt in der Schweiz bei unter zwei Prozent, für Altpapier bei ca 20 Prozent und für Alttextil bei ca zehn Prozent. Darüber hinaus ist es vorrangiges Ziel, die Texta Gruppe zu konsolidieren.

Häusle ist auch als Partner einer Sortieranlage am Standort einer Schweizer KVA aktiv. Eine Vorsortierung führt einerseits für die KVAs zu homogenerer Materialzusammensetzung und definierten Brennwerten und andererseits für Häusle zu interessanten Wertstoffen, die als Tauschmengen für Haus- und Gewerbeabfall dienen. Häusle erhält die aussortierten Wertstoffe aus dem Schweizer Restmüll und füllt im Gegenzug mit nicht verwertbarem Vorarlberger Restabfall auf. Für Häusle ermöglicht dies eine gewisse Rohstoffversorgung an hochwertigen Kunststoffen, die für die Herstellung der Ersatzbrennstoffe benötigt werden sowie eine kostengünstige Entsorgung von Restabfällen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Splittinganlage und die Ersatzbrennstoffproduktion in Lustenau in Betrieb ist.

Zusätzlich bietet die Hubert Häusle GmbH durch die kurze Anfahrtszeit und ein vorhandenes Zwischenlager als Geschäftspartner die Möglichkeit, Engpässe an Verbrennungsmaterial für die KVAs rasch auszugleichen.

Bewertung

Durch die Genehmigung der jährlichen Strategien hat der Aufsichtsrat auch die Entwicklung der Häusle-Gruppe im Sinne einer Abkehr vom Fokus der Sicherung der Letzt-Entsorgung durch Deponierung hin zum Ressourcenmakler akzeptiert. Die Häusle-Gruppe verfügt nicht mehr über die Endstufe in der Abfallentsorgung.

Inwieweit die Verfolgung der Komplettanbieterstrategie von Häusle wirtschaftlich erfolgreich war, kann aufgrund von fehlenden Zielsetzungen und Dokumentationen aus Sicht des Landes-Rechnungshofs nicht nachvollzogen werden. Normstrategien für die einzelnen Wertstoffbereiche sind nicht vorhanden.

Die Umsetzung der Komplettanbieterstrategie im Vertrieb könnte noch verbessert werden. Insbesondere die Abstimmungsprozesse zwischen den einzelnen am Markt agierenden Unternehmen sollten weiter institutionalisiert und systemtechnisch abgesichert werden. Ob für ein Komplettangebot verwertungsseitig aus strategischer und/oder wirtschaftlicher Sicht eine Notwendigkeit besteht, ist zumindest anzuzweifeln und wurde nicht ausreichend hinterfragt. Eine quantitative Untermauerung der Strategie fehlt.

Die Sicherung der Letzt-Entsorgung wird in keiner der jährlichen Strategien explizit thematisiert. Aussagen über notwendige Kapazitäten an biologisch-mechanischer oder thermischer Verwertung fehlen. Die vertraglichen Grundlagen für die Zusammenarbeit mit der KVA sind als Rahmenvereinbarung wenig konkret. Zur Deponierung von einzelnen Fraktionen, die nicht in die KVA zur Verbrennung gebracht werden, liegen derzeit keine Alternativen vor. Hinsichtlich dieser Fraktionen ist bis spätestens Ende 2008 ein neuer Entsorgungsweg aufzubauen. Aus Sicht des Unternehmens Hubert Häusle GmbH wurde zwar das Risiko durch eine dreimonatige Kündigungsfrist für die Annahme dieser Abfallfraktion reduziert, es bleibt aber eine ungelöste Entsorgungssituation dieser Fraktionen.

Der Landes-Rechnungshof bewertet die strategische Stoßrichtung der Häusle-Gruppe als schlüssig. Die Verlängerung der Wertschöpfungskette und die Forcierung des Komplettangebots für den Kunden sind auch für ein Unternehmen der öffentlichen Hand wirtschaftlich plausibel. Der Landes-Rechnungshof vertritt die Auffassung, dass die Ergebnistransparenz in den einzelnen Wertschöpfungsstufen als Basis für strategische Entscheidungen noch weiter zu verbessern ist.

Die Marktausdehnung in der Schweiz ist stimmig mit der Strategie, die den Fokus auf den Bodenseeraum legt. Aus heutiger Sicht ist Häusle durch sein Sortier-Know-how im gesamten Markt Ost-Schweiz ein interessanter Partner für die KVAs. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist das gewählte Geschäftsmodell mit den Schweizer KVAs sehr positiv zu bewerten. Durch die Kooperation konnte eine Win-Win-Situation geschaffen werden. Das Modell ist allerdings durch eine eventuelle Einschränkung gegenüber dem geplanten Betrieb der Anlagen in Lustenau gefährdet.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die finanziellen Grundlagen für strategische Entscheidungen zu verbessern, quantitative Ziele zu definieren sowie Strategien und Maßnahmen für die einzelnen Wertstoffbereiche zu erarbeiten.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Entsorgungssicherheit für die restlichen Fraktionen in die strategischen Überlegungen einzu beziehen und Alternativen zur Deponierung rasch zu erarbeiten.

Stellungnahme

Die Entsorgungssicherheit bezieht sich ausschließlich auf die kommunalen Abfälle, die der Einzugsbereichsregelung unterliegen (dzt rund 30.000 t p.a.). Durch die Kooperation mit der KVA Buchs ist die Entsorgungssicherheit für diese Abfälle gewährleistet.

3 Beteiligungsmanagement

3.1 Struktur und Führung

Die Geschäftsstruktur wurde zu einem Teil bereits konsolidiert, weitere Aktivitäten sind geplant. Die Führungsstruktur bedarf einer gezielten Weiterentwicklung. Die Managementkapazitäten sind relativ knapp bemessen. Die Integration des Managements zugekaufter Unternehmen erfolgte nicht immer in ausreichender Geschwindigkeit und Tiefe. In einigen Fällen fehlen schriftliche Verträge mit den Geschäftsführern.

Situation

Die Häusle-Gruppe umfasst neun Unternehmen, an denen die Hubert Häusle GmbH direkt beteiligt ist. Darunter sind weitere elf Gesellschaften verbunden.

Das Management der Gruppe hat in letzter Zeit einige Anstrengungen unternommen, um eine Konsolidierung der Geschäftsstruktur voranzutreiben. So wurden mehrere Gesellschaften mit der Hubert Häusle GmbH verschmolzen. Als nächster Schritt ist eine Konsolidierung der Geschäftsstruktur in der Schweiz geplant. Die Texta AG, Tonner AG und Alpa AG sollen zu einer Gesellschaft fusioniert werden. Die Umsetzung soll Anfang 2007 erfolgen.

Ferner ist geplant, die Dockal GmbH mit der Hubert Häusle GmbH zu verschmelzen. Die Umsetzung hat sich aufgrund der umfangreichen Arbeiten im Vorfeld des UVP-Verfahrens verzögert. Ein genauer Zeitpunkt steht noch nicht fest.

Führungsstruktur

Die Geschäftsführung der Hubert Häusle GmbH besteht derzeit aus zwei Geschäftsführern. Mit Beginn des Jahres 2005 war ein Vorstandsmitglied der VKW auch als Geschäftsführer tätig. Aufgrund der sich aus der Doppelfunktion ergebenden Interessenskonflikte zog er sich im Herbst 2006 aus der Geschäftsführung zurück und nimmt seither ausschließlich die Funktion des Eigentümerversprechers wahr.

In den weiteren Gesellschaften der Gruppe sind Geschäftsführer bzw. in den Schweizer AGs Verwaltungsräte eingesetzt. Einige Personen nehmen Funktionen in mehreren Gesellschaften wahr. So sind beispielsweise die beiden Geschäftsführer der Hubert Häusle GmbH in sieben bzw. fünf weiteren Gesellschaften mit Leitungsaufgaben betraut. Für zahlreiche Geschäftsführerfunktionen liegt kein schriftlicher Vertrag vor, entsprechende Verhandlungen sind zum Teil bereits im Gange.

Für das Geschäftsfeld Kanaldienstleistungen ist bei Häusle eine Person verantwortlich, deren Beschäftigung mit einem Werkvertrag geregelt ist. Dieselbe Person ist Minderheitsgesellschafter und Geschäftsführer in zwei Beteiligungsunternehmen der Gruppe.

Ein Mitarbeiter mit Leitungsfunktion ist nicht in der Hubert Häusle GmbH angestellt, sondern nur mittels Konsulentenvertrag für das Unternehmen tätig.

In der Hubert Häusle GmbH wird laut Aussage der Geschäftsführung bewusst kein Organigramm geführt. Die Zuständigkeiten seien unterschiedlich geregelt, eine Darstellung daher sehr unübersichtlich und komplex. Zum Teil bestehen Zuständigkeiten über die ganze Gruppe für eine Stoffgruppe, zum Teil sind Verantwortlichkeiten nach der Gesellschaftsstruktur organisiert.

Im März 2006 wurde eine Geschäftsordnung für die Hubert Häusle GmbH erlassen, in der beispielsweise die Vertretung nach außen und jene Angelegenheiten geregelt sind, die der Zustimmung aller Geschäftsführer bedürfen.

Unternehmenskultur	Die Geschäftsführung hat einen Leitbildprozess gestartet und erste Maßnahmen zur Teamentwicklung eingeleitet. Die Diskussionen wurden sowohl hinsichtlich einzelner Gesellschaften als auch über die ganze Gruppe geführt. Beispielsweise wurden Führungsprinzipien definiert und Überlegungen zur Wertevermittlung insbesondere an neue Mitarbeiter angestellt.
Integration nach Unternehmenskauf	Neu gekaufte Unternehmen wurden grundsätzlich in der Struktur belassen, in der sie übernommen wurden. Eine Einbindung in Stoffströme erfolgte nach und nach je nach Anforderung und Möglichkeit. So wird beispielsweise die Buchhaltung für die Dockal GmbH und die Rupert Hofer GmbH nach wie vor durch eigenes Personal der beiden Gesellschaften durchgeführt.

Im Zuge der Unternehmenskäufe durch die Häusle-Gruppe wurde jeweils auch das Management der übernommenen Gesellschaften beibehalten. In einem Fall war der Geschäftsführer des Beteiligungsunternehmens auch mit einem eigenen Unternehmen am Markt tätig. In einer Konkurrenzklausele wurde vereinbart, dass Kunden der Hubert Häusle GmbH nicht akquiriert werden dürfen. Im Frühjahr 2006 wurde der Geschäftsführervertrag aufgelöst. Aufgrund der für Häusle günstigen Marktbeziehungen wurde versucht, die Kontakte auch weiterhin aufrecht zu halten. Deshalb wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen. Die darin vereinbarten Tätigkeiten umfassen beispielsweise Optimierung und Gestaltung der Ablauforganisation, Erarbeitung von Planzielen, Unterstützung und quartalsweise Kontrolle hinsichtlich der Realisierung und Einhaltung dieser Ziele.

Synergien

In Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses sollten auch mögliche Synergien mit der Konzernmutter analysiert und entsprechende Schritte zur Hebung der Synergien geplant und realisiert werden. Mehrere Themen waren zur Bearbeitung vorgesehen, darunter die Bereiche IT, Personal, Recht. Der Finanzbereich wurde nicht explizit angesprochen, da bereits in Teilbereichen zusammengearbeitet wird.

In Rechtsagenden erfolgt in zwei Bereichen eine Unterstützung durch die Konzernmutter. Einerseits soll ein legal compliance System implementiert werden, über das sämtliche Rechtsverhältnisse abgebildet und gemanagt werden können. Andererseits unterstützt die Rechtsabteilung der Illwerke/VKW die Häusle-Gruppe bei den Vorarbeiten des UVP-Verfahrens. Alle anderen juristischen Agenden werden durch die Häusle-Gruppe autonom, fallweise unter Beiziehung externer Unterstützung bearbeitet. Im Management der Häusle-Gruppe ist derzeit kein Mitarbeiter mit juristischer Ausbildung vertreten.

Bewertung

Die Konsolidierung der Gesellschaftsstruktur war notwendig, um die Komplexität und damit die Risiken zu reduzieren und Synergien in der Gruppe zu nutzen. Die geplanten Zusammenführungen der Gesellschaften in der Schweiz und der Dockal GmbH mit der Hubert Häusle GmbH sind weitere notwendige Schritte zur Straffung der Führungsstruktur. Die Integration der zugekauften Unternehmen erfolgte nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs eher zu zögerlich.

Die erstellte Geschäftsordnung und die Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Organisation werden vom Landes-Rechnungshof positiv bewertet. Allerdings fehlt noch ein umfassendes Führungskonzept für die Gruppe, in dem Aufgaben und Kompetenzen klar strukturiert und zugeordnet sind. Derzeit ist kein eindeutiges Strukturierungsprinzip erkennbar, nach dem Zuständigkeiten beispielsweise für Wertstoffe oder Sparten gegliedert sind.

Die Hubert Häusle GmbH verfügt nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nur über eine relativ geringe Managementkapazität. Daher war die Übernahme des Managements bei Unternehmenskäufen auch aus diesem Grund zweckmäßig. Allerdings wurden potenzielle Interessenskonflikte in der Führung nicht rechtzeitig behoben. Strukturen in denen Führungskräfte auch in konzernfremden Unternehmen aktiv sind, sind mittel- bis langfristig zu vermeiden. Der Werkvertrag mit einem ehemaligen Geschäftsführer umfasst Kompetenzen, die typischerweise einem Geschäftsführer zukommen. Allerdings fallen die Haftungsbestimmungen nach dem Gesellschaftsrecht weg, sodass die neue Regelung eine Schlechterstellung der Häusle-Gruppe gegenüber dem früheren Status bedeutet. Auch die Tatsache, dass ein wesentlicher Know-how-Träger mit Führungsfunktion nicht in einem Anstellungsverhältnis zum Unternehmen steht, wird vom Landes-Rechnungshof als kritisch beurteilt.

Die Rechtsverhältnisse zu den Geschäftsführern sind nicht immer in der erforderlichen Form und Klarheit geregelt. Insbesondere mit dem Geschäftsführer der Hubert Häusle GmbH ist möglichst rasch ein Dienstvertrag abzuschließen.

In der Häusle-Gruppe fehlt ein Jurist. Angesichts der Vielzahl an Rechtsverhältnissen und der laufenden Änderungen im Abfallrecht erscheint es nicht zielführend, diese Kompetenz ausschließlich durch Zukauf externer Kapazitäten abzudecken.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, mit allen Geschäftsführern schriftliche Verträge abzuschließen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, ein umfassendes Führungskonzept auszuarbeiten und die erforderliche Managementkapazität sicher zu stellen.

Stellungnahme

Der fehlende Vertrag mit einem Geschäftsführer der Hubert Häusle GmbH wurde ausgearbeitet.

3.2 Due Diligence

Die Due Diligences für die Unternehmenskäufe wurden nicht im notwendigen Umfang durchgeführt. Aufgrund sehr optimistischer Planungsansätze und niedriger Diskontierungszinssätze wurden die Kaufpreise zu hoch angesetzt. Die Beratung durch den Wirtschaftsprüfer ist mit der Durchführung der Abschlussprüfung nicht vereinbar.

Situation

Bei den drei großen Unternehmenskäufen Dockal, Texta und Hofer erfolgte vor dem Kauf jeweils eine Due Diligence. Der Wirtschaftsprüfer der Hubert Häusle GmbH erstellte jeweils ein Gutachten über den betriebswirtschaftlichen Wert des Unternehmens und eine Financial und Tax Due Diligence. Die Vermögenssituation wurde aus dem Rechnungswesen heraus untersucht und eine Abschätzung des Kaufpreises vorgenommen. Für die Kaufpreisermittlung mit der Discounted-Cashflow-Methode (DCF) wurden die Planrechnungen der Unternehmen herangezogen.

Dockal

Im Fall der Dockal AG waren keine schriftlichen Planungen verfügbar, weshalb der Wirtschaftsprüfer zu Beginn des Jahres 2001 gemeinsam mit dem Verkäufer eine Planrechnung erstellte. Dazu wurden die Ist-Zahlen anhand linearer prozentueller Zuschläge für die Folgejahre extrapoliert. In weiterer Folge bezeichnet der Wirtschaftsprüfer im Gutachten die Planungsprämissen als „hinreichend verlässlich und plausibel“. In der Kaufpreisermittlung wurde teilweise eine Wertanpassung zur Inflationsabdeckung angesetzt, teilweise wurde von einem realen Wachstum des Unternehmens ausgegangen.

Mit Hilfe der Planungsrechnung wurde ein erwarteter Cash-Flow kalkuliert. Bedingt durch die fortschreibende Methode ergab diese Berechnung jährlich steigende Beträge. Der errechnete Cash-Flow wurde anhand eines Diskontierungszinssatzes auf den aktuellen Wert abgezinst. Bei der Dockal AG wurde der Zinssatz für die ersten vier Jahre mit 5,32 Prozent, für die Berechnung der ewigen Rente mit 9,18 Prozent angesetzt.

Eine Berechnung des Unternehmenswerts unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Käuferin und der zu erwartenden Synergieeffekte erfolgte nicht. Der Unternehmenswert wurde im Gutachten des Wirtschaftsprüfers vom Jänner 2001 zum Stichtag 31. Dezember 1999 mit umgerechnet € 6,61 Mio angegeben. In der Financial und Tax Due Diligence vom März 2001 wird ein Unternehmenswert mit umgerechnet rund € 8,02 Mio ausgewiesen. Für alle Transaktionen im Zuge des Kaufs der Dockal AG wurde ein Kaufpreis vereinbart, der zwischen den beiden ermittelten Unternehmenswerten liegt.

Neben der Financial und Tax Due Diligence wurden einzelne Aspekte anhand von Gutachten beurteilt. So wurde ein Gutachten über die strategische Bedeutung einer Übernahme der Geschäftsanteile in Auftrag gegeben. Diese Unterlage beinhaltet keinerlei Berechnungen, sondern stellt mögliche Vor- und Nachteile der Beteiligung dar. Das Gutachten enthält auf den vier Seiten wenig aussagekräftige Beurteilungen wie: „Die wesentlichen und zentralen Motive für die hier zu beurteilende Beteiligung bestehen darin, bestehendes Geschäft zu erhalten oder auszubauen und neues Geschäft dazu zu gewinnen und die Marktposition zu sichern und auszubauen.“ Für das Gutachten wurden € 6.900 bezahlt.

Ferner wurde in einem Gutachten der Verkehrswert der Maschinenteknik, Bautechnik und der mobilen Geräte abgeschätzt. Für die mitgekauften Liegenschaften wurden Bewertungsgutachten erstellt. Eine umfassende Legal oder Environmental Due Diligence, in der beispielsweise die Rechtsverhältnisse der zum Verkauf stehenden Gesellschaften untersucht werden, liegt nicht vor. Eine detaillierte Analyse über die Marktsituation und Marktentwicklung wurde nicht durchgeführt.

Texta 2001

Der Kauf der Texta-Gruppe erfolgte in zwei Schritten. Im Jahr 2001 wurden 50 Prozent gekauft, die restlichen Gesellschaftsanteile blieben beim Verkäufer. Im Gutachten zum betriebswirtschaftlichen Wert des Unternehmens wird bei allen Rohstoffgruppen von jährlichen Steigerungen des Rohertrags von bis zu 10 Prozent ausgegangen, in der Mehrzahl der Fälle liegt die geplante Steigerungsrate bei fünf Prozent. Der Diskontierungszinssatz wurde mit 4,97 Prozent für die ersten fünf Jahre, für die ewige Rente je nach Gesellschaft mit rund acht Prozent angesetzt. Der Unternehmenswert wird mit umgerechnet rund € 19,86 Mio angegeben, der als „Stand Alone“-Wert ohne Berücksichtigung etwaiger zusätzlicher Einnahmenüberschüsse oder Synergien zu verstehen ist. Der Kaufpreis für 50 Prozent wurde schließlich unter dem ermittelten Unternehmenswert festgelegt. Hinsichtlich der übernommenen Grundstücksanteile wurde eine Wertbesicherung vereinbart. Aus diesem Titel sollte dem Verkäufer eine Nachzahlung bei entsprechender Wertsteigerung der Liegenschaften zukommen.

Für die Liegenschaften der Alpa AG und der Texta AG wurden Bewertungsgutachten erstellt. Zu den Altlasten wird darin nicht vertieft Stellung genommen. Weiters wurde eine Bewertung der Maschinenteknik durch ein externes Unternehmen durchgeführt. Ein Gutachten über die strategische Bedeutung der Beteiligung wurde in Auftrag gegeben. Dieses Gutachten umfasst insgesamt sieben Seiten, wobei der gutachterliche Befund auf drei Seiten dargestellt und die Aussagekraft gering ist. Eine umfassende Legal Due Diligence hat auch beim Kauf der Texta-Gruppe nicht stattgefunden. Ebenso wurden keine Planrechnungen von der Hubert Häusle GmbH für die Texta-Gruppe ausgearbeitet.

Nähere Marktanalysen über den für die Hubert Häusle GmbH relativ unbekanntem Schweizer Markt und den ebenfalls weitgehend unbekanntem Markt für Altpapier und Alttextil wurden nicht erstellt.

Texta 2003

Die restlichen Anteile an der Texta-Gruppe hat die Hubert Häusle GmbH im Jahr 2003 gekauft. Dem Kauf war eine Vielzahl an Auseinandersetzungen mit dem früheren Eigentümer vorausgegangen, der nach wie vor im Verwaltungsrat saß. Im Kaufvertrag wurde deshalb versucht eine klare Abtrennung durchzuführen. Der bisherige Eigentümer übernahm zwei Tochtergesellschaften zur Gänze. Zur Abgeltung von Garantie- und Schadenersatzansprüchen, die die Gesellschaften gegen den früheren Eigentümer geltend machten, wurde ein Betrag vereinbart, der mit den Guthaben des Gesellschafters bei der Gesellschaft gegenverrechnet wurde.

Die Abschätzung des Kaufpreises erfolgte in Form einer Stellungnahme zum betriebswirtschaftlichen Wert des Unternehmens seitens des Wirtschaftsprüfers der Hubert Häusle GmbH. Der Diskontierungszinssatz wurde analog zu ersten Kaufhälfte angesetzt. Der Cash Flow wurde beispielsweise bei den drei Gesellschaften Texta, Tonner und Alpa, die im Wesentlichen die Texta-Gruppe bilden, wie folgt errechnet:

Erwartete Cash Flows 2003 bis 2008

In Tausend €

Jahr	Texta AG	Alpa AG	Tonner AG
2003	-102	75	76
2004	201	178	24
2005	652	259	-174
2006	764	302	210
2007	747	467	197
2008	747	467	197

Quelle: Hubert Häusle GmbH

Laut dieser Stellungnahme wurde der Wert des Unternehmens mit umgerechnet € 14,71 Mio angegeben. Die zweite Hälfte der Texta-Gruppe wurde zwar über dem ermittelten Unternehmenswert, aber deutlich unter der ersten Tranche gekauft.

Hofer

Im Jahr 2002 erwarb die Hubert Häusle GmbH eine 50-prozentige Beteiligung an der Rupert Hofer GmbH. Wie bei den bisherigen Unternehmenskäufen wurde eine Financial und Tax Due Diligence sowie ein Gutachten über den betriebswirtschaftlichen Wert des Unternehmens erstellt. Die Erwartungen hinsichtlich Cash Flows steigerten sich von 2002 auf 2005 auf das Fünffache. Der Diskontzinssatz wurde mit 5,05 Prozent für die ersten vier Jahre, und mit 8,22 Prozent für die ewige Rente angenommen.

Im Gutachten vom Mai 2002 wurde ein Unternehmenswert von € 7,21 Mio errechnet. Aufgrund einer Neubewertung verschiedener Vermögenspositionen und Schulden kommt derselbe Wirtschaftsprüfer im Oktober 2002 auf einen deutlich reduzierten Unternehmenswert. Dieser Wert wurde schließlich dem Kaufvertrag zugrunde gelegt. Zusätzlich zur Kaufpreiszahlung für 50 Prozent der Unternehmensanteile wurde vereinbart, dass die Käuferin den Verkäufern bei entsprechend positiver Geschäftsentwicklung in den Folgejahren einen Bonus zu leisten hat. Aus diesem Titel wurde im Jahr 2006 eine Zahlung geleistet.

Eine Marktanalyse wurde im Rahmen der Financial und Tax Due Diligence oberflächlich dargestellt. Eine Legal Due Diligence wurde nicht durchgeführt.

Bewertung

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs wurden alle drei dargestellten Unternehmenskäufe nicht ausreichend geprüft. Wesentliche Unternehmensbereiche wie die rechtlichen Verhältnisse und die Marktsituation und -chancen wurden nicht eingehend analysiert. Dadurch hat die erwerbende Gesellschaft ein erhöhtes Risiko auf sich genommen.

Die vorliegenden Unterlagen sind zum Teil wenig aussagekräftig. Das gilt etwa für das Gutachten über die strategische Bedeutung des Texta-Kaufs und des Dockal-Kaufs. Eigene Planrechnungen, in denen die erwarteten Synergieeffekte und Entwicklungen des zu kaufenden Unternehmens im Kontext der Gruppe dargestellt sind, fehlen.

Die Planrechnungen, die der Wertermittlung mit der DCF-Methode zugrunde liegen, erfolgten jeweils sehr optimistisch. Die prognostizierten Wachstumsraten wie beispielsweise 200 Prozent bei der Texta, erachtet der Landes-Rechnungshof für wenig realistisch. Die tatsächlichen Cash-Flows und die Ergebnisse aus den Jahresabschlüssen bestätigen diese Einschätzung. Im Fall der Dockal GmbH hat die Geschäftsführung der Hubert Häusle GmbH die Erstellung der Planrechnung als Basis für die Kaufpreisermittlung dem Wirtschaftsprüfer und dem bisherigen Eigentümer überlassen.

In Ergänzung zu den hohen Planwerten wurden zu niedrige Diskontierungszinssätze gewählt. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs wären diese Zinssätze aufgrund branchenüblicher Risiken deutlich höher anzusetzen gewesen. In Summe wurden daher in allen drei Fällen überhöhte Unternehmenswerte ermittelt und in der Folge zu hohe Kaufpreise bezahlt.

Wie die Differenzen zwischen den beiden Unterlagen des Wirtschaftsprüfers beim Kauf der Beteiligung an der Rupert Hofer GmbH im Ausmaß von über zehn Prozent belegen, bestanden erhebliche Unsicherheiten beim Gutachter. Die Marktentwicklung wurde erst relativ spät mit der Geschäftsführung abgeklärt.

Die Durchführung der Due Diligence und der Erstellung von Bewertungsgutachten durch den Wirtschaftsprüfer der Häusle-Gruppe ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs äußerst kritisch zu bewerten und seit 1. Jänner 2006 gesetzlich untersagt. Wie objektiv kann ein Wirtschaftsprüfer die Risiken von Beteiligungsansätzen prüfen, deren Werte er selber ermittelt hat?

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, bei Unternehmenskäufen eine umfassende Due Diligence durchzuführen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, auf die gesetzlich vorgegebene Trennung von Beratung und Wirtschaftsprüfung zu achten.

Stellungnahme

Zu: Kauf Dockal

Die Ermittlung der Unternehmenswerte anhand der DCF-Methode ist nur ein Teil der Kaufpreisfindung. Die anderen Teile sind die strategische Bedeutung für den Käufer und vor allem auch die Preisvorstellungen des Verkäufers. Im konkreten Fall lag zudem ein deutlich höheres Angebot eines Mitbewerbers vor. Die bis dahin gepflegten, guten Geschäftsbeziehungen gaben schließlich den Ausschlag für den Verkauf an die Fa Häusle. Die bis dato erwirtschafteten guten Ergebnisse rechtfertigen nach unserer Ansicht den damaligen Erwerb zu diesen Preisen.

Zu: Kauf Hofer

Bei der Fa Hofer wurde neben dem ermittelten Kaufpreis noch eine Bonus-Malus-Regelung vereinbart. Diese besagt, dass bei einem besseren Unternehmenserfolg, als dies bei der Kaufpreisfindung zu Grunde gelegt wurde, noch eine Nachzahlung zum Kaufpreis erfolgt bzw ein Nachlass wenn die Ergebnisse schlechter als angenommen sind. Die Nachrechnungen im Jahre 2005 haben eine Nachzahlung ergeben, was unseres Erachtens den bezahlten Kaufpreis rechtfertigt.

Zu: Due Diligence

Die Empfehlung des Landes-Rechnungshofs die Due Diligence umfassender zu gestalten wurde seit 2005 bei jüngeren Beteiligungsabsichten im gesamten Illwerke/VKW-Konzern bereits berücksichtigt.

3.3 Ertragslage

Die Umsätze der Häusle-Gruppe wurden in den vergangenen Jahren deutlich gesteigert. In einzelnen Gesellschaften ist die Ertragslage bereits als positiv zu bewerten, in anderen Gesellschaften besteht Handlungsbedarf. Die Finanzrückflüsse an die Konzernmutter waren sehr gering. Die Eigenkapitalausstattung ist in einzelnen Gesellschaften zu verbessern.

Situation

Die konsolidierten Umsätze der Häusle-Gruppe lagen im Jahre 2003 bei rund € 47,81 Mio. In den beiden darauf folgenden Jahren erhöhten sich die Umsätze auf € 69,89 Mio bzw € 73,52 Mio. Aufgrund der starken internen Verflechtungen und Materialströme sind die Umsätze der einzelnen Gesellschaften zum Teil starken Schwankungen unterworfen. So weist beispielsweise der Umsatz der Dockal GmbH vom Jahr 2003 auf 2004 einen Zuwachs von 37 Prozent und im Folgejahr einen Rückgang von 23 Prozent aus.

Gruppenergebnis

Auch die Ergebnisse der einzelnen Gesellschaften zeigen markante Schwankungen. So reduzierte sich etwa das EGT der EWB von rund € 1,52 Mio im Jahr 2002 auf € 1,30 Mio im Jahr 2003 und weiter auf € 0,64 Mio im Jahr 2004. Im Jahr 2005 erfolgte ein Anstieg um rund 43 Prozent auf € 0,92 Mio.

Die Texta-Gruppe weist im Jahr 2001 ein EGT von € 174.000 aus. Eine gesamthafte Betrachtung der Folgejahre 2002 bis 2004 ergibt Verluste in Höhe von insgesamt € 741.000. Das Jahr 2005 war knapp ausgeglichen. Als wesentliche Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung wurden die Verwaltungskosten und der Personalaufwand reduziert sowie der Material- und Wareneinsatz deutlich gesenkt.

Das konsolidierte EGT der Häusle-Gruppe lag im Jahr 2005 bei € 2,34 Mio. Daraus ergibt sich für das Geschäftsjahr 2005 eine durchschnittliche Eigenkapitalrentabilität von rund 19 Prozent. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet das eine Steigerung um 65 Prozent.

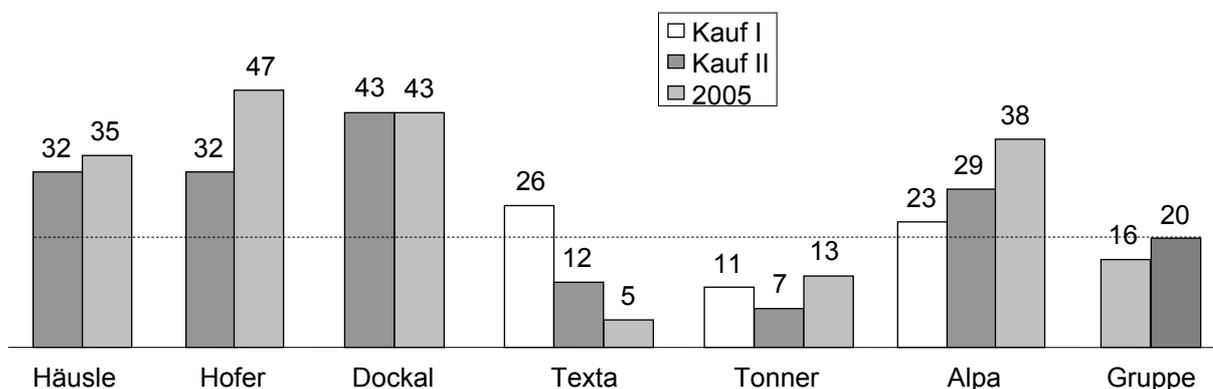
Eigenkapitalausstattung

Der Eigentümer setzt im Zielbild für die Gruppe im Jahr 2007 eine Eigenkapitalausstattung im Ausmaß von 20 Prozent an. Derzeit weist die Gruppe eine Eigenkapitalquote von knapp 16 Prozent auf.

Bei einzelnen Gesellschaften liegt die Eigenkapitalquote deutlich über dem angestrebten Wert. So verfügt beispielsweise die Dockal GmbH über eine Eigenkapitalausstattung von 43 Prozent. Die Hubert Häusle GmbH liegt mit 35 Prozent deutlich unter dem im Zielbild festgelegten Sollwert von 45 Prozent.

Einzelne Gesellschaften verfehlen mit Stand 31. Dezember 2005 die Zielwerte deutlich. So weist die Texta-Gruppe insgesamt einen Eigenkapitalanteil von neun Prozent aus. Im Jahr 2003 lag die Eigenkapitalquote bei der Texta AG mit null Prozent noch darunter.

Vergleich Eigenkapitalquote Kaufzeitpunkt zu 2005 für einzelne Gesellschaften in Prozent



Quelle: Jahresabschlüsse, Hubert Häusle GmbH

Drei kleinere Beteiligungsunternehmen weisen derzeit ein negatives Eigenkapital auf. Die Cycoplast verfügte bereits im Jahr ihrer Gründung 2002 nur über vier Prozent Eigenkapital, derzeit weist sie eine Eigenkapitalquote von minus 139 Prozent aus.

Ausschüttungen

Im Zielbild wurde festgehalten, dass die Gesellschaften hinsichtlich der Eigenkapitalausstattung zu stärken sind. Dementsprechend wurden nicht aus allen Gesellschaften sämtliche Gewinne entnommen.

In Summe wurden in den Jahren 2001 bis 2005 rund € 10,5 Mio an die Hubert Häusle GmbH bzw die mittlerweile mit ihr verschmolzenen Gesellschaften ausgeschüttet.

Ausschüttungen in der Häusle-Gruppe in den Jahren 2001 bis 2005

In Tausend €

	2001	2002	2003	2004	2005	Summe
Dockal	2.500	848	2.600	1.010	1.300	7.958
Häusle & Hofer	136	-	327	274	135	872
Helbok	52	51	31	41	61	236
Hofer	-	-	50	750	500	1.300
Texta	136	-	-	-	-	136
gesamt						10.502

Quelle: Hubert Häusle GmbH

* inkl Ausschüttungen der Ökotech GmbH an die Dockal GmbH

Der überwiegende Anteil der Ausschüttungen stammt mit knapp € 8 Mio von der Dockal GmbH.

Von der Hubert Häusle GmbH & Co KG wurde lediglich im Jahr 2001 ein Gewinn in Höhe von rund € 682.000 an die VKW ausgeschüttet. In den Folgejahren wurde der erwirtschaftete Gewinn jeweils auf neue Rechnung vorgetragen oder den Rücklagen des Unternehmens zugeführt. Die gesamten Rückflüssen an die VKW aus Ausschüttungen, Verlustzuweisungen und Entnahmen betragen in den Jahren 1999 bis 2005 € 5,4 Mio.

Materialanlieferungs-entgelt EWB

In der EWB werden seit dem Jahr 2003 unter dem Titel Materialanlieferung Zahlungen an die Gesellschafter vorgenommen. Nach Aussage der Geschäftsführung der Hubert Häusle GmbH erbringen die Gesellschafter unterschiedliche Leistungen für die EWB wie Betreuung des Kundenstocks, Materialsammlung und -transport. Die übernommenen Materialmengen werden von den Gesellschaftern zu den Gestehungskosten an die EWB weitergegeben. Die eigenen Kosten der Gesellschafter werden nachträglich pauschaliert verrechnet. Diese Pauschalzahlungen erfolgen monatlich und werden entsprechend den Gesellschaftsanteilen aufgeteilt.

Bewertung

Die Eigenkapitalausstattung der Gruppe liegt mit knapp 16 Prozent unter dem Zielwert für das Jahr 2007. Auch der Sollwert für die Hubert Häusle GmbH wurde nicht erreicht. Das Ziel für das Jahr 2007 wird nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nur mit sehr großer Anstrengung erreichbar sein. In drei kleineren Gesellschaften mit sehr niedriger oder negativer Eigenkapitalausstattung besteht dringender Handlungsbedarf seitens der Eigentümer.

Die Ertragslage der Häusle-Gruppe hat sich zwar in Summe positiv entwickelt, bei mehreren Gesellschaften besteht jedoch Handlungsbedarf. So sind beispielsweise die Aktivitäten zur Verbesserung des Ergebnisses bei der Texta-Gruppe weiter voranzutreiben.

Mit Ausnahme der Dockal GmbH waren die Ausschüttungen der letzten Jahre relativ gering. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs ist der gesamte Return on Investment für die VKW nicht zufrieden stellend. In diesem Zusammenhang muss nochmals auf die Strategie verwiesen werden, die Eigenkapitalausstattung der einzelnen Gesellschaften aus den erwirtschafteten Gewinnen zu stärken. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs konnte auch dieses Ziel nur in einzelnen Gesellschaften und nicht im notwendigen Ausmaß erreicht werden.

Die Methode der Leistungsverrechnung mit der EWB ist nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs nicht transparent. Sowohl die erbrachten Leistungen als auch deren Preise inklusive deren Angemessenheit sind nicht klar abgebildet.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, in mehreren Gesellschaften Maßnahmen zur Steigerung der Ertragskraft einzuleiten und die Eigenkapitalausstattung in allen Gesellschaften auf die festgelegten Zielwerte zu heben.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt weiters, die Leistungsverrechnung mit der EWB zu ändern.

3.4 Beteiligungscontrolling und Risikomanagement

Beim Beteiligungsmanagement bestehen zum Teil Defizite in der Planung und Überwachung. Das Geschäft der Häusle-Gruppe ist mit Risiken behaftet, die nur zum Teil vom Management beeinflussbar sind. Mehrjahresplanungen unter Einbeziehung der Risiken sind zu erstellen und entsprechende Ausweichstrategien zu entwickeln.

Situation

Vorgaben für das finanzielle Reporting finden sich insbesondere im Zielbild der Hubert Häusle GmbH und im Handbuch für Konzernreporting der Illwerke/VKW-Gruppe.

Reporting

Im Rahmen des Konzern-Reportings wird für jedes Quartal ein „Management-Summary“ erstellt, in dem allgemeine und unternehmensspezifische Kennzahlen zur Finanz- und Ertragslage dargestellt werden. Bezüglich der Ertrags- und Finanzlage der Gruppe und einzelner Beteiligungsunternehmen werden Plan-, Ist- und Abweichungsinformationen sowie Forecasts auf das Jahresergebnis erstellt. Zur Überwachung der finanziellen Ergebnisse innerhalb der Häusle-Gruppe stellt die Controllingabteilung umfassende Auswertungen zur Verfügung.

Planung/Budgetierung Die Planung und Budgetierung erfolgt für alle Unternehmen der Gruppe für ein Jahr. Gemäß Zielbild ist jeweils im Dezember des laufenden Jahres eine Mehrjahresplanung für die künftigen drei Jahre zu erstellen. Zum Zeitpunkt der Prüfung lag lediglich eine Prognose in Form der Fortschreibung bestimmter Aufwandspositionen wie Personal- und Betriebsaufwand für die Jahre 2006 bis 2008 auf Basis des Jahres 2003 vor. Im November 2006 wurde ein Konzept über strategische Optionen der Häusle-Gruppe erstellt. Dieses enthält auch alternative Ertragsprognosen.

Der Aufsichtsrat fordert wiederholt neben dem operativen auch ein strategisches Controlling. Gefordert wird die laufende Berichterstattung über strategische Veränderungen und Entwicklungen im Geschäftsfeld Abfallwirtschaft und die zahlenmäßige Untermauerung der Aussagen. Zusätzlich äußert der Aufsichtsrat wiederholt seine Sorge über die fehlenden Ressourcen im Finanz- und Controllingbereich. Der Aufsichtsrat hält eine Verstärkung in diesem Bereich auch zur Absicherung von Risiken für erforderlich.

Als Konsequenz wurde die Controllingabteilung – bis dahin bestehend aus einer Mitarbeiterin – um eine Assistenzstelle erweitert. Die Aufgaben der zusätzlichen Stelle liegen vorwiegend im Bereich Datenerfassung und Anlagenbuchhaltung.

Kontrolle durch den Aufsichtsrat

In der Hubert Häusle GmbH ist ein Aufsichtsrat eingerichtet. Sitzungen finden regelmäßig im Drei-Monats-Abstand statt. Die strategischen Entscheidungen werden thematisiert, über die Geschäftsentwicklung der Hubert Häusle GmbH und der Dockal GmbH wird im Detail, für alle anderen Gesellschaften im Überblick berichtet. Laut Gesellschaftsvertrag der Hubert Häusle GmbH hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, für Beteiligungsunternehmen einen Beirat zu bestellen. Bislang wurden in den Tochterunternehmen keine eigenen Bei- oder Aufsichtsräte eingerichtet.

In den Schweizer Gesellschaften übt ein Verwaltungsrat die Geschäftsführung und die Kontrolle über die Gesellschaft aus.

Risikomanagement, IKS

Im Bereich Risikomanagement und Interne Kontrollsysteme (IKS) sind zahlreiche Richtlinien und Regelungen vorhanden, die als Vorgaben des Konzerns einzuhalten sind. Ziel der Konzernrichtlinie Finanzverfassung ist die Begrenzung der finanzwirtschaftlichen Risiken, die Einfluss auf Unternehmensbestand oder Ertragskraft des Illwerke/VKW-Konzerns haben können. In einzelnen Durchführungsrichtlinien werden Vorkehrungen insbesondere zur Reduktion von Liquiditäts-, Zinsänderungs-, Kontrahenten- und Fremdwährungsrisiken getroffen. Andere operative Risiken sind nicht Gegenstand der Richtlinien.

Im Jahr 2006 wurde im Rahmen des Konzern-Risk-Managements ein Risikoreduktionsprogramm für die Häusle-Gruppe erstellt. Der Schwerpunkt der Risikoidentifizierung liegt auf der Personengefährdung und Schäden bei Maschinen und Geräten. Nicht im Reduktionsprogramm berücksichtigt wurden Geschäftsrisiken, die maßgebliche Einflüsse auf die Ertragslage und den Bestand der Gruppe nehmen.

Prüfungen seitens der Internen Revision des Konzerns wurden in der Häusle/Texta-Gruppe bis dato nicht durchgeführt. Geplant ist eine Revision im Bereich der Berechtigungen bei der Häusle- ohne die Texta-Gruppe.

Bewertung

Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs bestehen zum Teil Defizite in den Bereichen Planung, Steuerung und Überwachung. Die Vorgabe einer rollierenden Dreijahresplanung wird nicht eingehalten.

Der Aufsichtsrat der Hubert Häusle GmbH hat kein Durchgriffsrecht bei strategischen Entscheidungen der Tochtergesellschaften, da dies in deren Gesellschaftsverträgen nicht geregelt ist. In dieser Hinsicht sind die Kontrollstrukturen daher unzureichend.

Das Geschäft der Häusle-Gruppe ist mit Risiken behaftet, die nur zum Teil durch die Gruppe beeinflussbar sind. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofs werden Geschäftsrisiken wie beispielsweise die Verfügbarkeit von Entsorgungskapazitäten oder Vereinbarungen über Abnahmegarantien der KVAs im Risikomanagement noch nicht ausreichend berücksichtigt. Dies gilt ebenso für Risiken wie rechtliche und politische Änderung in der Schweiz in Bezug auf die Verbrennung von Abfällen, das Regressrisiko im Bereich Nachsorge/Haftung für Deponien, das Risiko im Bereich Kontaminierung von Grund und Boden bei Unternehmenskäufen sowie das Preisrisiko im Bereich einzelner Wertstoffgruppen.

Empfehlung

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, das Beteiligungs- und das Risikomanagement der Häusle-Gruppe weiter zu entwickeln und falls erforderlich auch personell zu verstärken.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, eine durchgängige begleitende Kontrolle durch den Aufsichtsrat der Häusle-Gruppe in allen Beteiligungsunternehmen sicherzustellen.

Bregenz, im Jänner 2007

Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt



Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AWG	Abfallwirtschaftsgesetz
DCF	Discounted-Cashflow
EFM	Entsorgungsfachmarkt
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EWB	Entsorgungswirtschaft am Bodensee GmbH
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KVA	Kehrrichtverbrennungsanlage
KWS	Kanal- Wartungs- und Sanierungs- GmbH
Mio	Million
UVP	Umweltverträglichkeitsprüfung
V-AWG	Vorarlberger Abfallwirtschaftsgesetz
VKW	Vorarlberger Kraftwerke Aktiengesellschaft