

**Prüfbericht über die**  
**Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung**  
**mit Schwerpunkt Beteiligungsmanagement**  
**des Landes Vorarlberg**

Bregenz, im Februar 2001



## Abkürzungsverzeichnis

ATS	Österreichische Schilling
BIFO	Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
EIWOG	Elektrizitätswirtschafts-Organisationsgesetz
EnBW	Energie Baden-Württemberg AG
EVK	Energie Vorarlberg Koordinierung GmbH
evtl	eventuell
EVU	Elektrizitätsversorgungsunternehmen
GmbHG	Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GOAL	Geschäftsordnung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung
IKS	Internes Kontrollsystem
IRÄG	Insolvenzrechtsänderungsgesetz
KonTraG	Gesetz für Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LGBI	Landesgesetzblatt
LKF	leistungsorientierte Krankenanstaltenfinanzierung
Mio	Million(en)
RT-Funktion	Rechtsträger-Funktion
RWE	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG
TIWAG	Tiroler Wasserkraftwerke AG
ua	unter anderem
VEG	Vorarlberger Erdgas GmbH
VIW	Vorarlberger Illwerke AG
VKW	Vorarlberger Kraftwerke AG
VRV	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung
VTG	Vorarlberger Telekommunikations GmbH
VTTZ	Vorarlberger Technologie Transfer Zentrum
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

## INHALTSVERZEICHNIS

### Vorbemerkungen

<b>Vorlage an den Landtag und die Landesregierung</b>	4
<b>Darstellung der Prüfungsergebnisse</b>	4

<b>Zusammenfassung der Prüfungsergebnisse</b>	5
---	---

<b>Prüfungsgegenstand und -ablauf</b>	9
---------------------------------------	---

<b>Beteiligungsmanagement</b>	10
Begriffsdefinition	10
Rechtsgrundlagen	11

<b>Beteiligungspolitik des Landes Vorarlberg</b>	14
--	----

<b>Bewertung des Beteiligungsportfolios des Landes Vorarlberg</b>	16
Energieversorgung	17
Medizinische Versorgung	28
Sonstige öffentliche Versorgung	28
Wirtschaft	29
Bildung	34
Seilbahnen	35

<b>Verwaltung der Beteiligungen</b>	36
Zuständigkeit im Beteiligungsmanagement	36
Serviceleistungen	39
Beteiligungsberichterstattung	41

<b>Steuerung der Beteiligungen</b>	43
Auftrag und Zielsetzung der Beteiligung	43
Koordination der Beteiligungen	45
Überwachung und Kontrolle	46

<b>Stellungnahme des Amtes der Vorarlberger Landesregierung</b>	50
---	----

<b>Schlussbemerkungen</b>	59
---------------------------	----



## **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 Gebärungsprüfung unverzüglich einen Bericht vorzulegen.

## **Darstellung der Prüfungsergebnisse**

Der Landes-Rechnungshof gibt in diesem Bericht dem Landtag und der Landesregierung einen detaillierten Überblick über die durchgeführte Gebärungsprüfung des Beteiligungsmanagements des Landes Vorarlberg.

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

Der Landes-Rechnungshof gab den wesentlichen Beteiligten die Gelegenheit, durch eine umfassende Stellungnahme deren Sichtweise in den Prüfbericht einzubringen.

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

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



## **Zusammenfassung der Prüfungsergebnisse**

Das Land Vorarlberg hält - wie andere Gebietskörperschaften auch - Beteiligungen an wirtschaftlichen Unternehmungen. Neben Beteiligungen zur Sicherung der Versorgung werden auch Beteiligungen aus regional- und strukturpolitischen Erwägungen oder sonstigen öffentlichen Interessen gehalten.

Der Geschäftseinteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung lassen sich viele, auf verschiedene Abteilungen aufgesplittete Aufgaben entnehmen, die mit einem Beteiligungsmanagement in Verbindung gebracht werden können. Neben verschiedenen Fachabteilungen – die für inhaltliche Fragen zuständig sind – ist die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung für die formale Verwaltung der Beteiligungen des Landes Vorarlberg zuständig.

Diese Dualität bedeutet, dass eine Gesamtzuständigkeit für sämtliche Beteiligungen nur in Formalfragen, nicht aber in inhaltlichen Fragen gegeben ist. Aus diesem Grund richten sich mehrheitlich die Empfehlungen des Landes-Rechnungshofes zu den einzelnen Beteiligungen nicht an die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung, sondern an die entsprechenden Fachabteilungen bzw. bedürfen einer Prüfung und gegebenenfalls einer Umsetzung durch die Organe der einzelnen Beteiligungsunternehmen.

In der zentralen Beteiligungsverwaltung wird von der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung bei minimalen Ressourcen ein beachtliches Leistungsspektrum erbracht.

Aufbauend auf die Beteiligungsstrategie des Landes Vorarlberg können die Beteiligungen in die Beteiligungsgruppen Energieversorgung, Medizinische Versorgung, Sonstige öffentliche Versorgung, Wirtschaft, Bildung und Seilbahnen unterteilt werden.

Die Beteiligungen in der Beteiligungsgruppe „Energieversorgung“ sind einerseits unter strategischen Gesichtspunkten und andererseits unter Ausschüttungsaspekten von Relevanz. Eine vertiefte, personell und organisatorisch strukturierte Zusammenarbeit aller Energieversorgungsunternehmen des Landes Vorarlberg ist aus Sicht des Landes-Rechnungshofes auf Grund der Marktliberalisierung unabdingbar. Die Übertragung der Vorarlberger Kraftwerke AG-Anteile des Landes an die Vorarlberger Illwerke AG war nach der Gründung der EVK ein weiterer wichtiger Schritt.

Der Gesundheitsbereich des Landes Vorarlberg ist starken Veränderungen unterworfen. Eine organisatorische und gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung der Vorarlberger Krankenhaus Betriebsgesellschaft ist in Vorbereitung.

Mit den Beteiligungen in der Beteiligungsgruppe „Sonstige öffentliche Versorgung“, „Wirtschaft“ und „Bildung“ werden gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgt. Auch bei kleineren Beteiligungsunternehmen könnte der Einsatz geeigneter betriebswirtschaftlicher Instrumente angedacht werden. Die Landesregierung unterstützt dies durch eine eigene Servicestelle in der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung.

Die Beteiligungen an den Seilbahnen werden entweder vom Land Vorarlberg direkt oder von einzelnen Beteiligungsunternehmen aus struktur- und regionalpolitischen Aspekten gehalten. Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung ist bemüht, diese Beteiligungen zu bündeln bzw zu veräußern.

Die Struktur der Beteiligungen ist in einem relativ stabilen Umfeld gewachsen, Interventionen waren nur punktuell erforderlich. Unter den geänderten Rahmenbedingungen der Liberalisierung erfolgt im Energiebereich eine Neuausrichtung, um weitere Synergien im Beteiligungsportfolio zu nutzen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Übertragung der Anteile des Landes an der Vorarlberger Erdgas GmbH an die Vorarlberger Kraftwerke AG geprüft. Eine weitere Bündelung von parallelen Aktivitäten hat in den neuen Geschäftsfeldern der Energieversorgungsunternehmen bereits stattgefunden und ist weiter geplant.

Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung implementiert zum Prüfungszeitpunkt ein Beteiligungscontrolling und forciert das Management der Beteiligungen. Für diese anspruchsvolle Aufgabe wurde eine eigene Stabstelle geschaffen und vor kurzem mit einem qualifizierten Controller besetzt. Um einen entsprechenden Erfolg zu garantieren ist sicherzustellen, dass einerseits die erforderlichen Informationen an die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung übermittelt werden, und andererseits diese mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet wird.

Diese Entwicklung ist aus Sicht des Landes-Rechnungshofes zu begrüßen. Zahlreiche Aufgaben im Beteiligungsmanagement des Landes werden aber dezentral durch andere Abteilungen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung wahrgenommen. Eine Richtlinie über Aufgaben und Kompetenzen würde die Schnittstelle zwischen zentral und dezentral transparenter machen, wobei unter verwaltungsökonomischen Aspekten eine Überreglementierung vermieden werden soll, um die nötige Flexibilität zu bewahren.

Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung erbringt auch zahlreiche Serviceleistungen für diese Abteilungen und einzelne Organe der Beteiligungsunternehmen. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wäre nach der vollständigen Einführung der Internen Leistungsverrechnung in der Vorarlberger Landesverwaltung eine Verrechnung der Leistungen an die jeweiligen Stellen zweckmäßig. Informationen über die Beteiligungen finden sich im Rechnungsabschluss und im Rechenschaftsbericht.



Das Zielsystem öffentlicher Unternehmen wird in einem hohen Ausmaß durch politische Ziele determiniert. Der Steuerung der wesentlichen Beteiligungen kommt aus Sicht des Landes-Rechnungshofes zukünftig eine wichtige Bedeutung zu. Die Einführung von Strategiekonzepten und integrierten Unternehmensplanungen könnte in einzelnen Beteiligungsunternehmen zweckmäßig sein. Der Einsatz eines Kennzahlensystems befindet sich für die Verwaltung der Beteiligungen im Aufbau. Ein Beteiligungsbericht ist derzeit kurz vor der Fertigstellung.

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Grundsätze der Überwachung und Kontrolle durch die Organe in sogenannten Corporate Governance-Richtlinien festzuhalten, um damit insbesondere die Zuständigkeiten und Aufgaben der Organe sowie die Informations- und Berichtspflichten für jene Beteiligungen zu regeln, die im überwiegenden Einfluss des Landes stehen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof die Vergütungen bei Beteiligungen mit einem hohen finanziellen Verantwortungsbereich so zu regeln, dass auch externe Fachleute für Aufsichtsratsmandate gewonnen bzw. gehalten werden können.

<b>Beteiligungsgesellschaften zum 31.12.1999:</b>		
<b>Gesellschaft</b>	<b>Nominalbeteiligung in %</b>	<b>in ATS</b>
Vorarlberger Illwerke AG, Bregenz	95,50	420.200.000,-
Vorarlberger Kraftwerke AG, Bregenz	76,36	650.568.000,-
Alpenstraßen AG, Innsbruck	9,33	56.000.000,-
Versicherungsanstalt der Öster Bundesländer AG, Wien	1,04	7.770.000,-
Montafonerbahn AG, Schruns	11,22	185.000,-
Oleodotto del Reno SA, Chur	2,50	3.000.000,-
Internationales Studentenhaus GmbH, Innsbruck	12,50	125.000,-
VOGEWOSI GmbH, Dornbirn	70,95	94.000.000,-
Bergbahn Lech-Oberlech Hoch KG, Lech	12,00	209.069,-
Medizinisches Zentrallaboratorium GmbH, Feldkirch	60,00	11.880.000,-
Montafoner Hochbahnen GmbH, Schruns	2,90	4.750.000,-
VEG Vorarlberger Erdgas GmbH, Dornbirn	52,96	70.907.572,-
Dornbirner Messe Gesellschaft mbH, Dornbirn	21,67	823.469,-
Verkehrsverbund Vorarlberg GmbH	100,00	500.000,-
Vlbg Krankenhaus-Betriebsgesellschaft mbH, Feldkirch	98,00	1.960.000,-
Vorarlberger Kabelfernseh-GmbH, Bregenz	51,00	510.000,-
Montafoner Kristbergbahn Silbertal GmbH, Silbertal	32,29	6.200.000,-
Bergbahnen Andelsbuch GmbH & Co KG	31,95	3.500.000,-
Wirtschafts-Standort Vlbg Betriebsansiedlungs-GmbH, Götzis	50,00	250.000,-
Großwalsertaler Seilbahn Sonntag-Stein GmbH	26,13	7.500.000,-
Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs- GmbH	100,00	500.000,-
Fachhochschule Studiengänge Vlbg GmbH, Dornbirn	100,00	500.000,-
Vlbg Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH, Bregenz	100,00	500.000,-
Vlbg Telekommunikations-GmbH, Bregenz	51,00	1.020.000,-
Landesvermögen-Verwaltungs-GmbH, Bregenz	100,00	500.000,-
- WEG – Wertpapiererwerbs-GmbH, Bregenz	100,00	500.000,-
- Vorarlberger Wiederverwertungs-GmbH, Koblach	75,00	6.075.000,-
Energie-Vlbg Koordinierung GmbH, Bregenz	100,00	500.000,-
- Energie Contracting Vorarlberg GmbH	100,00	500.000,-
BIFO Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg gemeinnützige GmbH	50,00	250.000,-
Vlbg Landes- und Hypothekenbank AG, Bregenz	74,99	219.749.000,-
Vlbg Landesbank-Holding, Bregenz	100,00	-,-
		1.571.432.110,-



### **Prüfungsgegenstand und –ablauf**

Der Landes-Rechnungshof prüfte in den Monaten August und September 2000 das Beteiligungsmanagement des Landes Vorarlberg, wobei der Schwerpunkt auf die Aufgabe „Beteiligung an wirtschaftlichen Unternehmen“ der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung im Amt der Vorarlberger Landesregierung gelegt wurde.

Dabei wurde der Prüfungsumfang auf jene Unternehmungen begrenzt, die gemäß Rechenschaftsbericht der Vorarlberger Landesregierung als Beteiligungen aufgeführt sind. Das sind wirtschaftliche Unternehmungen handelsrechtlicher Natur, an denen das Land Vorarlberg beteiligt ist.

Im Rahmen dieses Prüfungsumfanges wurde die Strategie, die Umsetzung und die Steuerung bei den Unternehmensbeteiligungen unter Darstellung der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen geprüft.

Ausdrücklich nicht Gegenstand dieser Prüfung waren die Beteiligungen selber bzw deren weitere Beteiligungen und Subbeteiligungen.

Diese Schwerpunktprüfung erfolgte auf Eigeninitiative des Landes-Rechnungshofes.

Die Prüfungsergebnisse wurden mit den zuständigen Abteilungen im Amt der Vorarlberger Landesregierung besprochen. Das Amt der Vorarlberger Landesregierung hat am 06.02.2001 zum Prüfbericht Stellung genommen.



## **1. Beteiligungsmanagement**

### **1.1. Begriffsdefinition**

Beteiligungsmanagement kann als jede mehrheitliche, aktiv gestaltete Einflussnahme auf Unternehmen öffentlichen und privaten Rechts mit selbstständiger kaufmännischer Rechnungslegung, unabhängig von Art und Umfang kapitalmäßiger und vertraglicher Grundlagen definiert werden.

Die Bezeichnung „Unternehmen“ repräsentiert dabei die juristische Erscheinungsform einer nach eigener Planung und auf eigenes Risiko tätigen Wirtschaftseinheit.

In der Wirtschaft ist das Beteiligungsmanagement ein Teil des strategischen Managements eines Unternehmens. Dementsprechend hat die Beteiligungsstrategie der strategischen Ausrichtung in den einzelnen Geschäftsfeldern zu folgen. In größeren Unternehmen sind die Beteiligungen ein eigenes Geschäftsfeld, für das eine Strategie definiert und konkrete Maßnahmen vereinbart sind. Vielfach steht neben strategischen Überlegungen die Erzielung einer angemessenen Rendite im Vordergrund, dementsprechend werden hohe Anforderungen an ein professionelles Management der Beteiligungen gestellt.

Im öffentlichen Sektor hat das Beteiligungsmanagement einen mehrdimensionalen Anspruch zu erfüllen. In der Vergangenheit wurden zahlreiche Unternehmen gegründet, um Teile der Versorgungspflicht der öffentlichen Hand durch privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen erfüllen zu lassen bzw um den Erfordernissen der Konsolidierung der Haushalte gerecht zu werden. Die Gebietskörperschaften waren bzw sind noch an diesen Unternehmen meistens mehrheitlich beteiligt. Diesen Unternehmen wurden öffentliche, zum Teil auch hoheitliche Aufgaben übertragen.

Das Beteiligungsmanagement von Gebietskörperschaften umfasst im Wesentlichen die Wahrnehmung der gesetzlichen Rechte des Beteiligungsinhabers, die Umsetzung der Ziele der Beteiligungspolitik, die Organisation der Gesamtheit der Beteiligungen, die Umsetzung einzelner Beteiligungsmodelle, die Beteiligungsverwaltung sowie die Beteiligungssteuerung. Während im Rahmen der Beteiligungsverwaltung zentrale Serviceaktivitäten wahrgenommen werden, erfolgt die unmittelbare Steuerung der einzelnen Beteiligungen durch die jeweiligen Organe. Das Beteiligungscontrolling stellt die Instrumente zur Steuerung der Beteiligungen zur Verfügung und unterstützt dadurch das Management der Beteiligungen als Ganzes.

## 1.2. Rechtsgrundlagen

**Für das Beteiligungsmanagement der öffentlichen Hand gibt es keine eigene Rechtsgrundlage, für Teilaspekte gelten jedoch verfassungsrechtliche und einfachgesetzliche Regelungen.**

### Situation

Dabei ist von Interesse, inwiefern ein Recht der Gebietskörperschaft Land Vorarlberg besteht, Beteiligungen zu halten bzw inwiefern eine Pflicht dazu besteht. Darüber hinaus müssen die rechtlichen Grundlagen hinsichtlich einer eventuellen Konkretisierung der Form bzw der Intensität eines Beteiligungsmanagements untersucht werden.

Erst nach Klärung bzw Bewusstseinsbildung im Rahmen dieser Fragen kann ein bestehendes Beteiligungsmanagement beurteilt und können Weiterentwicklungsmöglichkeiten dargestellt werden.

### Landesrecht

Zu beachten sind im weitesten Sinne bei der Beurteilung eines Beteiligungsmanagements die Ziele und Grundsätze des staatlichen Handelns gemäß Artikel 7 der Landesverfassung, wonach zB die Verhältnismäßigkeit der angewandten Mittel und die Verpflichtung des Landes zu einem gesetzmäßigen, sparsamen, wirtschaftlichen und zweckmäßigen Handeln festgeschrieben sind.

Gemäß Artikel 52 (Vertretung des Landes in Privatrechtsangelegenheiten) der Landesverfassung vertritt die Landesregierung das Land in allen Privatrechtsangelegenheiten.

Der dem jeweiligen Voranschlag des Landes als Präambel vorgestellte Landtagsbeschluss (zB Beschluss des Vorarlberger Landtages in seiner Sitzung vom 9. Dezember 1999) formuliert unter Punkt 11 lit b, dass Beteiligungen an wirtschaftlichen Unternehmungen, ebenso wie Erhöhungen oder Verminderungen derselben der Zustimmung des Landtages bedürfen, sofern im Einzelfall die Wertgrenze von ATS 16 Mio im Haushaltsjahr überschritten wird.

### Geschäftsverteilung

Gemäß der Verordnung der Landesregierung über die Aufteilung ihrer Geschäfte auf die Regierungsmitglieder (Geschäftsverteilung der Landesregierung), LGBl 49/1999, sind die gemäß der Geschäftseinteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung mit einem Beteiligungsmanagement in Verbindung zu bringenden Aufgabenfelder auf mehrere Regierungsmitglieder verteilt.

Laut Anlage der Verordnung der Landesregierung über die Geschäftsordnung der Landesregierung (Geschäftsordnung der Landesregierung), LGBl 86/1994, ist unter Punkt 65 die „Beteiligung des Landes an wirtschaftlichen Unternehmungen“ der kollegialen Beschlussfassung durch die Landesregierung vorbehalten.

**Geschäftsverteilung** Die ebenfalls in dieser Anlage zitierten Vorbehaltsagenden wie „Grundsätzliche oder sonstige wichtige Geschäfte der allgemeinen Landespolitik“, „Grundsätzliche oder sonstige wichtige Geschäfte der Organisation der Landesverwaltung“ und „Erwerb, Veräußerung und Belastung von Liegenschaften des Landes“ können im Einzelfall beteiligungsrelevante Aspekte berühren.

Gemäß Artikel 51 der Vorarlberger Landesverfassung wird die Vollziehung des Landes von der Landesregierung durch das Amt der Landesregierung besorgt.

In der Bestimmung des § 11 (Informations- und Beteiligungspflicht) der zitierten Verordnung werden abteilungsübergreifende Verwaltungsagenden behandelt. „Bei der Besorgung von Angelegenheiten, die auch den Aufgabenbereich anderer Abteilungen betreffen, hat die federführende Abteilung in zweckentsprechender Weise (zB Besprechungen, schriftliche Stellungnahme, Übermittlung von Entwürfen oder Abschriften) Verbindung zu den mitbetroffenen Abteilungen herzustellen. Federführend ist jene Abteilung, in deren Aufgabenbereich die Angelegenheit in der Hauptsache fällt und der die sie betreffenden Geschäftsstücke zuzuteilen sind.“

**Geschäftseinteilung** Gemäß der Geschäftseinteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung vom 27. Oktober 1999 ist der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung explizit die Aufgabe „Beteiligung des Landes an wirtschaftlichen Unternehmungen“ zugedacht.

Auf Basis der Geschäftseinteilung wurde eine Zuständigkeitsabgrenzung für die Beteiligungsverwaltung vorgenommen und schriftlich festgehalten.

In der Geschäftseinteilung sind weitere Aufgaben angeführt, die einen Bezug zum Beteiligungsmanagement haben können. Beispiele dafür sind „Verwaltungscontrolling“ und „Mitwirkung an der inneren Organisation nachgeordneter Stellen“ bei der Abteilung PrsR - Regierungsdienste. Teilaufgaben des Beteiligungsmanagements nehmen auch einzelne Fachabteilungen wie etwa die Abteilung VIa – Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten, die Abteilung IIc – Kultur oder die Abteilung IIb –Wissenschaft und Weiterbildung wahr.

**Handelsrecht** Für den Bereich der öffentlichen Unternehmen gibt es keine eigene Rechtsmaterie, sodass in der Praxis das Handelsrecht zur Anwendung kommt. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang auf die Regelungen des Handelsgesetzbuches im § 228 sowie den §§ 244 bis 267 und auf den § 15 Aktiengesetz. Hinsichtlich der Rechnungslegung sind zusätzlich die Bestimmungen der VRV zu berücksichtigen.

## **Bewertung**

Da das Beteiligungsmanagement Aufgaben der Privatwirtschaftsverwaltung betrifft, ist gemäß Art 17 B-VG die Kompetenzaufteilung der Art 10 bis 15 B-VG für diesen Bereich nicht anwendbar. Die Gebietskörperschaften Bund und Land können auch in solchen Angelegenheiten wirtschaftlich tätig werden, in denen sie nicht Träger von Hoheitsgewalt sind.

## Privatwirtschafts- verwaltung

Die Vollziehung in den Angelegenheiten der Privatwirtschaftsverwaltung muss, vorbehaltlich anderslautender einfachgesetzlicher Regelungen, durch das jeweils oberste Organ der Gebietskörperschaft, die die Privatwirtschaftsverwaltung ausübt, übernommen werden.

Die Privatwirtschaftsverwaltung kann mit dem Mangel des fehlenden Rechtsschutzes und der Doppelfunktion bestimmter Organe behaftet sein. Dadurch tritt für das staatliche Handeln in einem öffentlichen Unternehmen neben das verfassungsmäßig auferlegte Wirtschaftlichkeits- und Sparungsgebots mit der Grundrechtsbindung eine zweite wesentliche Handlungsmaxime, die den privatwirtschaftlichen Staat von einem privaten Unternehmer unterscheidet.

Wer das Land in privatrechtlichen Angelegenheiten vertritt, ist eine Frage des inneren Organisationsrechtes des jeweiligen Bundeslandes (VfSlg 12.080/1989) und unterliegt dessen Verfassungsautonomie, wobei die Vertretungsbefugnis nach außen von der Handlungsbevollmächtigung nach innen zu unterscheiden ist.

Rechtlich keine Grenzen gesetzt sind der Übertragung von rechtswirksamen Vertretungsbefugnissen im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung des Landes. Die Anscheinsvollmacht tritt aber auch im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung insofern an ihre Grenzen, da sich die von der Landesregierung delegierbare Vertretungszuständigkeit im Rahmen der Landesverfassung und der Geschäftsordnung der Landesregierung zu bewegen hat.

## Organisationsrecht

Immer mehr wird eine Regelung bestimmter Organisationsfragen auch im Rahmen der Privatwirtschaftsverwaltung mittels Gesetz gefordert. „Dies gilt insbesondere für die Errichtung eigener Organe und die Regelung ihrer Stellung im Verwaltungsaufbau sowie für die Umschreibung der Organkompetenzen. Der in Art 20 Abs 1 B-VG verankerte Grundsatz des maßgeblichen Einflusses der obersten auf die ihnen nachgeordneten Verwaltungsorgane durch das Instrument der Weisung gilt nach herrschender Lehre auch für die staatliche Privatwirtschaftsverwaltung.

Dafür spricht einerseits der Wortlaut dieser Verfassungsvorschrift, andererseits der Regelungskomplex über die parlamentarische Verantwortung der obersten Organe für die gesamte unter ihrer Leitung vollzogene Verwaltung. In beiden Fällen wird nicht nach den Handlungs- und Organisationsformen unterschieden.

## Organisation

Der Formulierung aus der Präambel zum Landesvoranschlag, wonach neben dem Begriff Beteiligung auch die Erhöhung und Verminderung derselben als Beschlussgegenstand der Regierung determiniert wird, legt die Analogie nahe, dass die im Anhang zur Geschäftsordnung angeführte Auflistung der einer kollegialen Beschlussfassung vorbehaltenen Agenden mit der Begrifflichkeit „Beteiligungen an wirtschaftlichen Unternehmungen“ nur den einmaligen „Gründungsakt“ einer Beteiligung umfasst.

Das bedeutet in der Praxis, dass alle anderen Agenden im Zusammenhang mit Unternehmensbeteiligungen dem einzelnen Regierungsmitglied bzw dessen zugeordneten Abteilungen im Amt der Vorarlberger Landesregierung vorbehalten bzw überlassen sind.

Somit ist auch keine eigene Rechtsgrundlage für ein zentrales Beteiligungsmanagement im Amt der Vorarlberger Landesregierung gegeben.

## **2. Beteiligungspolitik des Landes Vorarlberg**

## Strategie des Landes Vorarlberg

Hinsichtlich der Strategie des Landes Vorarlberg bei Unternehmensbeteiligungen ist grundsätzlich festzuhalten, dass vom Prinzip der Subsidiarität staatlicher Wirtschaftstätigkeit auszugehen ist.

Im Vordergrund stehen daher die jeweilige Aufgabenstellung bzw funktionale, rechtliche sowie steuerliche Gründe. Sämtliche Überlegungen in diesem Bereich sind von einer langfristigen Perspektive begleitet. Für die jeweiligen Beteiligungen bzw Beteiligungsgruppen steht bzw stand der Gründungsauftrag im Focus der Entscheidung. Dabei war dem Grundgedanken der Versorgungssicherheit bzw des Gemeinwohls unter ökonomischen Überlegungen zu folgen. Daneben sind auch unter dem Blickwinkel von Regional-, Struktur- bzw Sozialpolitik bestimmte Beteiligungsbereiche zu betrachten.

Neben den politisch-ökonomischen Grundsätzen verfolgt das Land Vorarlberg auch konkrete Ertragserwartungen im Bereich bestimmter Beteiligungen.

Im Energiebereich steht die Versorgungssicherheit sowie die effiziente Nutzung der heimischen Energieressourcen im Vordergrund. Illwerke und VKW decken den Bereich der Erzeugung, Übertragung und Verteilung von elektrischer Energie ab. Ebenso stehen Ertragserwartungen bei diesen beiden Beteiligungsgesellschaften im strategischen Interesse des Eigentümers.

Die Beteiligung des Landes Vorarlberg im Bankbereich ist unter der historischen Aufgabe zu sehen, im Interesse der Vorarlberger Wirtschaft Kapital zur Verfügung zu stellen.

Strategie des Landes Vorarlberg	Im Bereich des Wohnbaus war der Gründungsauftrag ebenfalls unter dem Aspekt des Gemeinwohlprinzips zu sehen. Die Beteiligungen im Seilbahnbereich entspringen regional- und strukturpolitischen Gründen.
Ökonomische Überlegungen	Aus grundsätzlichen volkswirtschaftlichen Überlegungen ist abzuleiten, dass es keine universelle Theorie zur Abgrenzung des Kernbereiches öffentlicher Aufgaben gibt. Gesellschaftliche Ziele innerhalb oder außerhalb marktwirtschaftlicher Ergebnisse sind ausschließlich politisch determiniert. Finanzwissenschaftliche oder Wirtschaftlichkeitskriterien greifen letztlich zu kurz, da sie den Aspekt der Kontrolle oder von strategischen Zielen außer Acht lassen. Strategische Relevanz ist daher neben den Kostenfaktoren das entscheidende Kriterium zur Bestimmung eines Kernbereiches.
<b>Bewertung</b>	<p>Eine Studie des WIFO beschäftigt sich mit „Neuen Formen der Erfüllung öffentlicher Aufgaben“ (WIFO, 1997). Einige Aspekte dieser Studie sind für die Beurteilung strategischer Überlegungen von Unternehmensbeteiligungen durch die öffentliche Hand von Bedeutung. Abgesehen von einer theoretischen Begründung öffentlicher Interventionen ist häufig bereits die Entstehungsgeschichte eine empirische Begründung für die Übernahme einer Funktion durch die öffentliche Hand.</p> <p>Die Verfügbarkeit materieller Infrastrukturen für ein Dienstleistungsangebot in Bereichen wie Kommunikation, Energie, Transport und Entsorgung nimmt eine Schlüsselrolle für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung ein. Einerseits liefern diese Infrastrukturbereiche einen unmittelbaren, direkten Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung durch hohe Investitionstätigkeit, Leistungsangebot und die zugehörige Arbeitsnachfrage. Andererseits tragen sie zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft bei, indem unverzichtbare Vorleistungen und Inputs für Prozesse der Erstellung und Konsumtion von Produkten und Dienstleistungen erbracht werden.</p> <p>Damit lässt sich eine wirtschaftspolitisch strategische Bedeutung von Infrastrukturbereichen herleiten, die traditionell als Teil der Legitimation für Aufbau, Management und Angebot materieller Infrastrukturen durch öffentliche Unternehmungen genutzt wurde. Darüber hinaus erlaubte die Kombination von öffentlichem Eigentum und monopolistisch organisierten Märkten lange Zeit die Verwirklichung von wirtschafts- und sozialpolitischen Zielsetzungen, wie zB Versorgungssicherheit, sozial ausgewogenes oder umweltverträgliches Angebot.</p> <p>Allerdings sind aus Sicht des Landes-Rechnungshofes - ausgehend von der europäischen Integration – in den letzten Jahren in wesentlichen Kernbereichen Liberalisierungstendenzen in Gang gesetzt worden, welche die Aufgabenerfüllung durch die öffentliche Hand unter monopolistischen Strukturen in Frage stellen.</p>

## **Bewertung**

Es sind daher die Aufgabenstellungen laufend kritisch zu hinterfragen. Die Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes, der Telekommunikation sowie in naher Zukunft des Schienenverkehrs stellen hier markante Zäsuren dar.

Neben den bereits erwähnten Bereichen Energie und Telekommunikation stellt der Themenbereich Verkehr einen wesentlichen Infrastrukturbereich dar. Nicht kostendeckende Tarife von Verkehrseinrichtungen können fallweise wohlfahrtsökonomisch sinnvoll sein, da Infrastruktur und Erreichbarkeit zu den zentralen Überlebensbedingungen von Regionen zählen. Volkswirtschaftliche Überlegungen stehen dabei oft im Widerspruch zu privatwirtschaftlichen Lösungen.

## **Empfehlung**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Strategie des Landes Vorarlberg bei Unternehmensbeteiligungen den volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen entspricht. Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, den jeweiligen Gründungsauftrag für die Unternehmensbeteiligungen nach der Aktualität und unter zukunftsorientierten Rahmenbedingungen laufend kritisch zu hinterfragen.

Eine kontinuierliche Prüfung der Aufgaben wird auch vom „Arbeitskreis Verwaltungsreform“ gefordert. Hinterfragt werden soll, ob die bestehenden Aufgaben noch zweckmäßig sind, deren Erfüllung durch die öffentliche Hand gesetzlich vorgeschrieben bzw im öffentlichen Interesse ist und mit der Erfüllung von Aufgaben private oder zumindest ausgegliederte Einrichtungen beauftragt werden können.

### **3. Bewertung des Beteiligungsportfolios des Landes Vorarlberg**

Einleitend ist festzuhalten, dass die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung keinen Einfluss auf die Subbeteiligungen ausüben kann, allerdings haben diese einen Einfluss auf das Risiko des Beteiligungsportfolios des Landes Vorarlberg.

#### **Beteiligungsgruppen**

Aufbauend auf der Strategie des Landes Vorarlberg im Beteiligungsbereich lässt sich dieser in sechs Beteiligungsgruppen unterteilen:

- Energieversorgung
- Medizinische Versorgung
- Sonstige öffentliche Versorgung
- Wirtschaft
- Bildung
- Seilbahnen

Nachfolgend werden die Beteiligungen in den sechs Beteiligungsgruppen kurz beschrieben, die Eigentumsverhältnisse und Investments dargestellt, spezifische Rahmenbedingungen aufgezeigt sowie eine grobe Risikoeinschätzung vorgenommen.



### 3.1. Energieversorgung

**Die Beteiligungen in der Beteiligungsgruppe Energie sind einerseits unter strategischen Gesichtspunkten und andererseits unter Ausschüttungsaspekten von Relevanz. Eine vertiefte, personell und organisatorisch strukturierte Zusammenarbeit aller Vorarlberger Energieunternehmen ist unabdingbar. Die Übertragung der Vorarlberger Kraftwerke AG-Anteile des Landes an die Vorarlberger Illwerke AG war nach der Gründung der EVK ein weiterer wichtiger Schritt. Die Übertragung der VEG-Anteile des Landes an die VKW wurde geprüft.**

Beteiligungsgruppe  
Energie

In der Beteiligungsgruppe Energieversorgung hält das Land Vorarlberg Beteiligungen an den Unternehmen:

- Vorarlberger Kraftwerke AG, 76,36 Prozent
- Vorarlberger Illwerke AG, 100 Prozent
- VEG Vorarlberger Erdgas GmbH, 52,96 Prozent
- Oleodotto del Reno SA, Chur, 2,5 Prozent
- Energie Vorarlberg Koordinierung GmbH, 100 Prozent

Die Beteiligungen an EVK und Oleodotto sind hinsichtlich des investierten Kapitals von untergeordneter Bedeutung.

#### **Vorarlberger Kraftwerke AG (VKW)**

VKW

Die VKW ist in fünf Geschäftsfeldern tätig:

- Stromversorgung als Kerngeschäft
- Abfallwirtschaft und Umwelttechnik
- Biomasse und Erdgas
- Telekommunikation
- Technologie

Kerngeschäft Strom

Zum Kerngeschäft der VKW zählt die Übertragung und Verteilung von elektrischer Energie. In diesem Geschäftsfeld hält die VKW Beteiligungen von untergeordneter Bedeutung. Es sind dies:

- Allgäuer Elektrizitäts GmbH, 78,57 Prozent
- Gemeinschaftskraftwerk Tullnerfeld GmbH, 1,67 Prozent
- Gemeinschaftskraftwerk Stein GmbH, 6,1 Prozent
- EGE Einkaufs-genossenschaft österreichisches Elektrizitätswerk regGenmbH, 2,63 Prozent
- Studienkonsortium Bregenzerach, 50 Prozent

Das Investment in diese Beteiligungen beträgt rund ATS 6,6 Mio.

## Rahmenbedingungen im liberalisierten Strommarkt

Mit der Verabschiedung der Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie 96/92/EG am 19. Dezember 1996 durch den EU-Ministerrat wurde die Umsetzung dieser in nationales Recht in den Mitgliedsstaaten bis zum 19. Februar 1999 normiert. Die Richtlinie berücksichtigt die unterschiedlichen Strukturen der Elektrizitätswirtschaft in den Mitgliedsstaaten sowie die verschiedenen Leistungen, Versorgungssicherheit, Verbraucher- und Umweltschutz. Sie lässt den Mitgliedsstaaten im Sinne der Subsidiarität Gestaltungsspielräume in der Festlegung der Modalitäten und in der Wahl des Systems. Unabhängig von der gewählten Marktorganisation müssen jedoch gleichwertige Ergebnisse und eine vergleichbare Marktöffnung erfolgen. Die Einführung von Wettbewerb schließt Auflagen zur Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen und des Umweltschutzes nicht aus.

Die neuen rechtlichen Rahmenbedingungen verlangen ein aktives Kostenmanagement der EVU. Aktive Kundenbetreuung und Investitionen in diesen Bereich werden künftig wesentlich an Bedeutung gewinnen.

In Österreich erfolgte die Umsetzung der Elektrizitätsbinnenmarkttrichtlinie in innerstaatliches Recht durch das EIWOG, ein Grundsatzgesetz, welches durch Ausführungsgesetze der Länder zu konkretisieren war. Eine Novelle des EIWOG sieht nun die Voll-Liberalisierung des österreichischen Strommarktes und damit die Wahlfreiheit für alle Haushalte und Betriebe zum 1. Oktober 2001 vor.

Durch das sinkende Strompreisniveau soll die Kaufkraft der Konsumenten erhöht, der Wirtschaftsstandort gestärkt und die Konkurrenzfähigkeit der heimischen Unternehmen auf in- und ausländischen Märkten erhöht werden.

## Auswirkungen auf das Stromgeschäft

Spätestens ab dem Zeitpunkt der vollen Marktöffnung ab dem 1. Oktober 2001 könnten die Strompreise im Haushaltsbereich dem Marktpreisniveau angepasst werden, wodurch sich für die VKW wesentliche Erlöseinbußen ergeben könnten. Die Liberalisierung im Strombereich erfordert von der VKW auf der Absatzseite den Aufbau und die Implementierung einer zielgruppenorientierten Marketing- und Vertriebsorganisation, weiters eine Steigerung der Servicequalität bei gleichzeitiger Kostensenkung sowie die Entwicklung von Produkten und Tarifen, die an den Wettbewerbsmarkt angepasst sind. Im Bereich der Durchleitung werden hohe Anforderungen an die Messtechnik, die Informatik und die Kommunikationstechnik gestellt. Darüber hinaus ergeben sich durch die gesetzlichen Anforderungen (zB Unbundling) erhöhte Anforderungen an die Organisations- und Personalentwicklung.

Internationalen Studien zur Folge beträgt die kritische Größe an Endkunden für ein EVU ca 300.000 bis 500.000 Haushalte. Das Versorgungsbereich der VKW beträgt rund 150.000 Kunden.



Auswirkungen auf das Stromgeschäft Um die kritischen Unternehmensgrößen zu erreichen, sind entsprechende Wachstumsstrategien erforderlich. In den Wertschöpfungsstufen „Stromhandel“ und „Vertrieb“ müssen daher entsprechende Modelle erarbeitet werden.

**Empfehlungen**  
Stromgeschäft

Eine vertiefte, personell und organisatorisch strukturierte Zusammenarbeit der Vorarlberger Energieunternehmen wird für die Bewältigung der Zukunft unabdingbar sein. Dabei ist der Interessensausgleich mit den ausländischen Partnern im Liefer- und Absatzbereich zu berücksichtigen.

Abfallwirtschaft

Für den Einstieg der VKW in die Abfallwirtschaft und Umwelttechnik waren mehrere strategische Überlegungen entscheidend:

- Die Abfallwirtschaft und die Umwelttechnik gewinnen in Zukunft an Bedeutung, neue Dienstleistungen werden nachgefragt.
- Erhalten der Wertschöpfung und des Know-hows in Vorarlberg mit der Möglichkeit, Leistungen auch im Ausland anzubieten.
- Nutzung von Synergiemöglichkeiten durch Know-how-Transfer und durch Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten (Arbeitsplatzsicherung und -schaffung).
- Ausweitung der Dienstleistungspalette im Zuge der Liberalisierung durch Bündelung von Ver- und Entsorgungsprodukten.

Die Umsetzung der Strategie soll durch gezielte Unternehmenskäufe und Beteiligungen an Unternehmungen mit Synergiepotentialen erfolgen und ist mit einem entsprechend hohen Investment verbunden.

Im Jahr 1998 hat sich die VKW an der Unternehmensgruppe „Häusle“ beteiligt. Darunter fallen folgende Gesellschaften:

- Hubert Häusle GmbH
- Hubert Häusle GmbH & Co KG
- BioabfallverwertungsgmbH
- VKW Häusle GmbH
- VKW Häusle GmbH & Co KG

Insgesamt wurden ca ATS 252,0 Mio in diese Akquisition investiert. Während sich die finanz- und ertragswirtschaftlichen Kennzahlen dieser Beteiligungsgruppe in den vergangenen zwei Jahren als positiv darstellten, ist dennoch festzuhalten, dass die Rückflüsse bzw die Ergebnisse eine im Verhältnis zum Risiko weit zu geringe Verzinsung ermöglichen.

Weiters besitzt die VKW eine 100 Prozent-Beteiligung an der VKW Anlagenbau und Umwelttechnik GmbH (vormals VKW Vogel & Müller GmbH). Die Gesellschaft ist auf dem Gebiet der Abfallwirtschaft in der Erzeugung, dem Vertrieb und dem Betrieb von Anlagen tätig. Die Anschaffungskosten betragen ATS 15,8 Mio, welche im Jahr 1999 zur Gänze wertberichtet wurden.

Abfallwirtschaft	Auf Grund des negativen Ertragspotentials ist das Risiko in diesem Investment als hoch einzustufen. Eine Fortführung des bestehenden Monitoring wird empfohlen.
<b>Empfehlungen</b> Abfallwirtschaft	Da dieser Geschäftsbereich nicht zum Kerngeschäft der VKW gehört, ist das entsprechende inhärente Risiko (Marktumfeld, gesetzliche Rahmenbedingungen etc) auf Grund des hohen Investitionsvolumens mit umso größerer Sorgfalt zu beachten. Die operativen Ergebnisse des Bereiches sollten künftig zu einer adäquaten Rendite führen. Entsprechende integrierte Planungsinstrumente und Planungsrechnungen könnten zweckmäßig sein. Weitere strategische Überlegungen wären jedenfalls im Sinne des gemeinwirtschaftlichen Prinzips unter einem landesweiten Aspekt anzustellen. Die Bündelung der Entsorgungsaktivitäten der öffentlichen Hand in Vorarlberg ist unter volks- und betriebswirtschaftlichen Determinanten empfehlenswert.
Biomasse und Erdgas	Ein weiteres Geschäftsfeld der VKW stellt der Bereich Biomasse und Erdgas dar. Die VKW hält folgende Beteiligungsbereiche: <ul style="list-style-type: none"><li>- VEG Vorarlberger Erdgas GmbH, 18,04 Prozent</li><li>- Unternehmensgruppe „Kaufmann“, 49 Prozent</li><li>- Beteiligungen im Bereich Biomasse-Nutzung</li></ul> Die Anschaffungskosten der Beteiligung an der VEG betragen ATS 68,3 Mio. Da das Land Vorarlberg an der VEG direkt weitere 52,96 Prozent hält, wird auf diese Beteiligung gesondert eingegangen.  Die VKW-Kaufmann-Gruppe ist im Bereich alternativer Energiequellen engagiert. Gegenstand des Unternehmens ist die Errichtung und der Betrieb einer Kraft-Wärme-Koppelungsanlage sowie die Abgabe von Wärme und Strom an Dritte. Es wurden ca ATS 4,6 Mio investiert. Auf Grund der negativen Ertragssituation in der Vergangenheit ist auch zukünftig mit keinen Erträgen aus dieser Investition zu rechnen. Allfälliges Zuschusspotential ist zu beachten.  Weiters ist die VKW an verschiedenen Unternehmen beteiligt, deren Zweck die Nutzbarmachung von Biomasse ist. Es sind dies die Heizwerke Egg, Hittisau, Lech und Mellau sowie Gaschurn (geplant). Das Gesamtinvestitionsvolumen beträgt ca ATS 10,0 Mio.
<b>Empfehlungen</b> Biomasse	Grundsätzlich ist festzuhalten, dass Erträge im Beteiligungsbereich Biomasse erst mittel- bis langfristig erzielbar sind. Auf Grund der Nähe zum Kerngeschäft der VKW ist jedoch unter einem politisch-ökologischen Blickpunkt ein Engagement sinnvoll.

Telekommunikation Im Geschäftsfeld Telekommunikation sind folgende Beteiligungen zu nennen:

- Vereinigte Telekom Österreich Beteiligungs GmbH, 5,21 Prozent
- Vorarlberger Telekommunikations GmbH, 33,3 Prozent
- Lindenberger Telekommunikations GmbH, 100 Prozent

Die Vereinigte Telekom Österreich Beteiligungs GmbH hält Anteile an der UTA AG. Neben den Landes-EVU ist die Schweizer Swisscom seit dem Jahr 1998 mehrheitlich an der UTA beteiligt. Entsprechend der strategischen Ausrichtung der UTA erfolgte österreichweit der Aufbau eines Lichtwellenleiter-Back-Bone-Netzes. Die im Eigentum der VKW befindlichen Telekom-Anlagen werden der UTA gegen ein laufendes Nutzungsentgelt zur Verfügung gestellt. Das Investment der VKW in die Vereinigte Telekom Österreich Beteiligungs GmbH betrug bisher ATS 1,25 Mio Stammeinlage sowie Gesellschafterzuschüsse in Höhe von ATS 44,3 Mio. Ein aushaftendes Darlehen der VKW an die UTA als atypisch stiller Gesellschafter beträgt rund ATS 20,0 Mio und ist zur Gänze wertberichtigt.

In der Generalversammlung der Vereinigte Telekom Österreich Beteiligungs GmbH vom 5. April 2000 wurde eine Ausschüttung beschlossen. Der Anteil der VKW beträgt rund ATS 55,8 Mio.

An der Vorarlberger Telekommunikations GmbH ist das Land Vorarlberg mehrheitlich beteiligt. Diese Beteiligung wird daher gesondert behandelt. Das Investment an der Lindenberger Telekommunikations GmbH beträgt ca. ATS 1,0 Mio und ist von untergeordneter Bedeutung.

#### **Empfehlungen** Telekom

Es sollte eine klare Abstimmung der Telekomaktivitäten mit der Strategie der VKW durchgeführt werden.

Jedenfalls wird aus Sicht des Landes-Rechnungshofes neben der grundsätzlichen Abstimmung des Telekom-Engagements eine Bündelung sämtlicher diesbezüglicher Aktivitäten im Beteiligungsbereich des Landes Vorarlberg empfohlen.

#### Technologie

Zu den Strategien der VKW zählt die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Darunter fällt neben dem Bereich Biomasse/Fernwärmeversorgung der Aufbau eines VKW Technologieparks Bregenz. In diesem Geschäftsfeld besitzt die VKW eine 26 Prozent-Beteiligung an der HEITEC Austria Systeme GmbH. Ziel dieser Beteiligung ist die Nutzung von Synergien mit der Informationstechnologie der VKW und die Schaffung neuer Arbeitsplätze in Vorarlberg. Das Investment ist mit ca. ATS 0,6 Mio von untergeordneter Bedeutung.

## **Empfehlungen** Technologie

Die Nutzung von Know-how aus dem Energie-Kerngeschäft für neue Geschäftsfelder wird im Technologiebereich als positiv beurteilt. Darüber hinaus sollte auch in diesem Bereich eine Fokussierung aller ähnlichen Aktivitäten im Beteiligungsbereich des Landes Vorarlberg durchgeführt werden. Dies betrifft insbesondere den Anlagenbau- und Engineeringbereich in der E-Wirtschaft.

Für die Steuerung des grundsätzlich erhöhten inhärenten Risikos im Anlagenbau sollten jedoch die entsprechenden Controlling-Instrumente implementiert werden.

## **Zusammenfassung** VKW

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zwischen dem Jahr 1990 und dem Jahr 1999 ATS 481,1 Mio an Dividende und ATS 221,5 Mio unter dem Titel „Überlassungsgebühr“ an das Land Vorarlberg geflossen sind. Für das Jahr 2000 sind ATS 110,6 Mio an Dividende und ATS 46,1 Mio an Überlassungsgebühr veranschlagt. Allerdings ist unter den bereits erwähnten Rahmenbedingungen der Strom-Liberalisierung künftig die Dividenderwartung vorsichtig zu beurteilen. Umso wichtiger sind das entsprechende strategische Risikomanagement und eine vertiefte, personell und organisatorisch strukturierte Zusammenarbeit der Vorarlberger Energieunternehmen. Die Anteilsübertragung der VKW-Aktien im Besitz des Landes Vorarlberg an die Illwerke war ein weiterer Schritt in diese Richtung.

## **Vorarlberger Illwerke AG (VIW)**

### **Illwerke**

Das Land Vorarlberg ist an der VIW zu 100 Prozent beteiligt. Davon werden 95,5 Prozent direkt und 4,5 Prozent mittelbar über die WEG Wertpapiererwerbsgesellschaft mbH gehalten.

Die VIW ist in folgenden Geschäftsfeldern tätig:

- Stromerzeugung als Kerngeschäft
- Tourismus
- Hochtechnologie

### **Stromerzeugung**

Die Kernkompetenz der Illwerke liegt im kosteneffizienten und energie-wirtschaftlich optimierten Betrieb der Großkraftwerke, die der Erzeugung von Spitzenstrom aus Wasserkraft dienen. Die Kraftwerke der Werksgruppe „Obere Ill – Lünensee“, welche Spitzenstrom erzeugen, arbeiten im Parallelbetrieb mit dem westeuropäischen Netz. Die Einsatzleitung der Werksgruppe „Obere Ill – Lünensee“, deren Energie von der Energie Baden-Württemberg AG (EnBW), dem Land Vorarlberg/VKW und dem Land Tirol/TIWAG abgenommen wird, obliegt der EnBW.

Die Verbundgesellschaft ist mit 31. Dezember 1999 aus dem Illwerke-Vertragswerk ausgeschieden. Die EnBW ist mit Wirkung vom 1. Jänner 2000 anstelle der Verbundgesellschaft für deren Anteil zusätzlich in das Illwerke-Vertragswerk eingetreten.

## Stromerzeugung

Das Walgauwerk der Illwerke, über dessen Einsatzleitung seit 1. Jänner 2000 vertraglich die VKW bestimmen kann, erzeugt Mittellastenergie, die seit diesem Datum bis zum Jahr 2030 zur Gänze von der VKW abgenommen wird. Die VKW hat die Einsatzleitung des Walgauwerkes an die EnBW abgetreten.

Die Aufgaben der Illwerke im Stromgeschäft sind folgende:

- Stromerzeugung
- Leistungs-Frequenz-Regulierung
- Rasche Bereitstellung von Leistung als Momentanreserve
- Speicherung von Energie durch Pumpspeicherung
- Spannungsregulierung
- Sonderfunktionen
- Netzausbau und Netzführung in allen Spannungsebenen
- Sicherung der Landesversorgung

Weiters betreiben die Illwerke in einigen Gemeinden des Montafons, im Brandnertal und im Oberen Paznaun die Ortsnetzversorgung für Endkunden. Dieser Bereich ist jedoch von untergeordneter Bedeutung.

Zu den Stromabnehmern unterhalten die Illwerke Hoch- und Höchstspannungsleitungen.

Die Illwerke halten in diesem Geschäftsbereich eine 100 Prozent-Beteiligung an der Illwerke Stromtransport GmbH. Diese Gesellschaft hält das Stromtransportrecht auf der Leitung Brederis-Dornbirn/Werben-Meiningen-Schweiz und stellt damit die gesellschaftsrechtliche Trennung im Sinne der Unbundling-Bestimmungen sicher.

## Langfristiger Absatz

Durch das Vertragswerk 1999/2000 ist es den Illwerken gelungen, den langfristigen Absatz zu sichern und die Partnerschaft mit der EnBW unter Aufrechterhaltung des Jahreskostenprinzips auszubauen. Die strategische Position der VIW ist gesichert, die wirtschaftliche Entwicklung ist stabil. Das strategische Risiko der Illwerke im Kerngeschäft ist daher als sehr gering einzustufen. Allerdings müssen die Anstrengungen zur Kosteneffizienz weiter mit Nachdruck verfolgt werden, um die langfristige Partnerschaft mit den Stromabnehmern nicht zu gefährden.

## Tourismus

Die für die Errichtung der Kraftwerksanlagen notwendigen Transporteinrichtungen und Straßen wurden nach Fertigstellung in weiterer Folge als Grundlage für touristische Aktivitäten genutzt. Dazu zählen die Silvretta-Hochalpenstraße, die Vermunt- und Tafamuntbahn sowie die Lünnerseebahn. Weiters betreiben die Illwerke das Silvretta-Haus.

- Tourismus
- Daneben halten die Illwerke zwei 100 Prozent-Beteiligungen, mit denen jeweils ein Ergebnisabführungsvertrag geschlossen wurde. Es sind dies die
- Illwerke Seilbahn-Betriebsgesellschaft mbH sowie
  - Illwerke Gaststätten-Betriebsgesellschaft mbH.
- Die Illwerke Seilbahn-Betriebsgesellschaft mbH sorgt für den Betrieb und die Instandhaltung der Illwerke-eigenen Bahnen. Ebenso betreibt die Gesellschaft das Schigebiet Golm.
- Die Illwerke Gaststätten-Betriebsgesellschaft mbH betreibt auf der Bielerhöhe das Restaurant Silvrettasee mit Kiosk. Im Schigebiet Golm betreibt die Gesellschaft das Panorama-Restaurant Grüneck.
- Die Gewinnabführung im Jahr 1999 betrug ca. ATS 35 Mio. Die Ertragslage kann als zufriedenstellend eingestuft werden.
- Seilbahnen
- Weiters halten die Illwerke diverse Beteiligungen im Seilbahnbereich:
- Berg- und Schiliftbetriebe Grabs GmbH & Co KEG, 10,39 Prozent
  - Bergbahnen Silvretta Galtür GmbH & Co KG, 22,47 Prozent
  - Sonnenkopfbahn GmbH & Co KG, 4,11 Prozent
  - Montafoner Hochjochbahnen GmbH, 5,30 Prozent
- Da die laufenden Ergebnisse überwiegend negativ sind und integrierte Planungsrechnungen nicht existieren, ist das Risiko als hoch einzustufen und ein allfälliger Zuschussbedarf schwer planbar.
- Grundsätzlich ist festzuhalten, dass diese Beteiligungen struktur- und regionalpolitisch bedingt sind. Die Bündelung der Seilbahnbeteiligungen wird empfohlen. In einem weiteren Schritt sollte eine Bereinigung des Portfolios überlegt werden.
- Hochtechnologie
- Die Illwerke sind über die Illwerke Beteiligungsgesellschaft mbH zu 49 Prozent an der ELB-Form GmbH beteiligt. Gegenstand dieses Joint Ventures mit Erne Fittings ist die Verwertung eines Kaltformungsverfahrens. Für das Jahr 2000 ist ein ausgeglichenes Ergebnis geplant.
- Grundsätzlich ist festzuhalten, dass neue Geschäftsfelder Berührungspunkte zu bestehenden Illwerke-Bereichen aufweisen und Synergien mit dem Kerngeschäft ermöglichen sollen. Gemeinsam mit der VKW sollen diese neuen Geschäftsfelder abgestimmt aufgebaut werden. Doppelgleisigkeiten zB im Technologiebereich oder Telekombereich wären zu beseitigen.



#### Sonstige Illwerke- Beteiligungen

Neben den bereits erwähnten Beteiligungen besitzen die Illwerke noch folgende Anteile:

- Seestadt Bregenz GmbH, 75 Prozent
- Montafonerbahn AG, 11,46 Prozent
- Vorarlberger Telekommunikations GmbH, 15,7 Prozent
- RWE, 0,001 Prozent
- EnBW, 0,001 Prozent
- Verbund, 0,001 Prozent
- Studienkonsortium Bregenzerach, 50 Prozent
- Österr Forschungszentrum Seibersdorf GmbH, 0,93 Prozent
- Einkaufsgenossenschaft Österr E-Werke, 0,76 Prozent

Die Seestadt Bregenz GmbH befasst sich mit der Verwertung von Grundstücken in Bregenz. Die Illwerke haben ca ATS 76,6 Mio in diese Beteiligung investiert. Die Werthaltigkeit ist vom Marktwert des betreffenden Grundstückes abhängig.

Die sonstigen Beteiligungen sind unter Risikoaspekten und Wesentlichkeitsgrundsätzen von untergeordneter Bedeutung.

#### Landeshaftung

Auf Grund des Beschlusses der Vorarlberger Landesregierung vom 8. November 1995 und der Zustimmung des Vorarlberger Landtages vom 15. November 1995 übernimmt das Land Vorarlberg für die - durch die Illwerke im Zuge der Verschmelzung von der Beteiligungs- und Vermögensverwaltungsgesellschaft des Landes Vorarlberg zu übernehmenden Finanzierungsverpflichtungen - die Haftung und verpflichtet sich, auf erste schriftliche Anforderung, ohne Prüfung des Rechtsgrundes und unter Verzicht auf jegliche Einreden und Einwendungen, jeden Betrag bis zum Höchstbetrag von ATS 3.304,0 Mio zu zahlen.

Tatsächlich besteht aber kein Haftungsrisiko des Landes mehr. Auf Grund der Finanzlage der Illwerke stehen nämlich derzeitigen Anleiheverbindlichkeiten in Höhe von ca ATS 1.050 Mio liquide Mittel (inkl. 8,8 Prozent VKW-Beteiligung) in Höhe von ca ATS 1.120 Mio gegenüber. Daraus folgt, dass die Illwerke quasi schuldenfrei sind und die Landeshaftung nicht mehr schlagend wird. Nach der Tilgung des Darlehens wird die Haftung im Jahr 2004 auslaufen.

#### Zusammenfassung Illwerke

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zwischen dem Jahr 1990 und dem Jahr 1999 ATS 1.610,9 Mio an Dividende bzw Genussrecht und ATS 102,2 Mio unter dem Titel „Wasserzins“ an das Land Vorarlberg geflossen sind. Für das Jahr 2000 sind ATS 139,4 Mio an Dividende und ATS 10,3 Mio an Wasserzins veranschlagt. Eine vertiefte, personell und organisatorisch strukturierte Zusammenarbeit der Vorarlberger Energieunternehmen sollte unter den Rahmenbedingungen der Marktliberalisierung die Zukunft der Vorarlberger EVU sichern.

Zusammenfassung  
Illwerke

Die Anteilsübertragung der VKW-Aktien im Besitz des Landes Vorarlberg an die Illwerke war ein wesentlicher Schritt in diese Richtung.

Das neue Management wird gefordert sein, einerseits die Synergien zu nutzen, um weitere Kostensenkungen zu realisieren und andererseits eine gemeinsame Unternehmenskultur zu entwickeln und zu fördern.

Wesentlich wird auch die abgestimmte Vorgangsweise bei neuen Geschäftsfeldern und im Rahmen des Aufgaben- und Beteiligungsportfolios sein.

### **Vorarlberger Erdgas GmbH (VEG)**

VEG

Das Land Vorarlberg hält direkt 52,96 Prozent an der VEG, mit weiteren 18,04 Prozent ist die VKW beteiligt. Die restlichen Anteile befinden sich insbesondere im Besitz von Städten und Gemeinden. Der Beteiligungsansatz des Landes Vorarlberg beträgt ATS 70,9 Mio.

Gegenstand der VEG ist die Beschaffung, der Transport und die Verteilung von Kohlewasserstoffen sowie die Errichtung und der Betrieb aller dazu notwendigen Anlagen, weiters die Ausübung sämtlicher Dienstleistungen und Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem vorstehenden Unternehmenszweck, als auch die Planung und Ausführung von Gas- und Wasserinstallationen sowie von Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlageinstallationen im Land Vorarlberg.

Liberalisierung des  
Gasmarktes

Die Weichenstellung für die Liberalisierung des österreichischen Erdgasmarktes erfolgte mit der Beschlussfassung des Energieliberalisierungsgesetzes am 5. Juli 2000 im Nationalrat. Der Bundesrat hat seine Zustimmung am 19. Juli 2000 erteilt. Das Gesetz wird rückwirkend per 10. August 2000 in Kraft treten.

Dieses Bundesgesetz enthält zum einen Neuregelungen auf dem Gebiet der Erdgaswirtschaft als auch das Bundesgesetz betreffend den stufenweisen Übergang zu der im Gaswirtschaftsgesetz vorgesehenen Marktorganisation. Mit dem Gaswirtschaftsgesetz soll die Richtlinie 98/30/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Juni 1998 betreffend gemeinsame Vorschriften für den Erdgasbinnenmarkt (Erdgasbinnenmarktrichtlinie) sowie die Richtlinie des Rates 91/296/EWG vom 31. Mai 1991 über den Transit von Erdgas über große Netze (Erdgastransitrichtlinie) umgesetzt werden.

## Liberalisierung der Gasmarktes

Das Gesetz sieht eine stufenweise Voll-Liberalisierung des Gas- und Elektrizitätsmarktes bis 1. Oktober 2002 vor. Betreibern von gasbefeuerten Stromerzeugungsanlagen sowie Endverbrauchern, deren Erdgasverbrauch 25 Mio m<sup>3</sup> im vergangenen Abrechnungsjahr überschritten hat, wird ab 10. August 2000 das Recht auf Netzzugang zum Transport von Erdgas zur Deckung ihres Eigenbedarfs gewährt. Kunden, die nicht Endverbraucher sind, ist der Netzzugang ab 10. August 2000 zu gewähren. Ab 1. Oktober 2002 haben Netzbetreiber allen Endverbrauchern Netzzugang zum Transport von Erdgas zur Deckung ihres Eigenbedarfs zu gewähren. Das Gesetz sieht ferner die Einrichtung einer unabhängigen Gasregulierungsbehörde bis längstens 10. August 2000 vor.

Die geplante, vollständige Liberalisierung des Gasmarktes in Österreich wird wesentliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage der VEG haben. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die VEG Marktführer auf dem Sektor Wärme im Land Vorarlberg ist. Die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens sind als positiv zu beurteilen. Allerdings sind sinkende Free Cash Flows in den letzten drei Jahren feststellbar. Für das Jahr 2000 ist ein signifikant geringeres Ergebnis vorgesehen. Weiters werden die aktuellen hohen Erdölpreise auch zu einer Verteuerung der Erdgaspreise führen. Allerdings ist damit zu rechnen, dass die VEG diese Preissteigerungen nicht auf die Endkunden überwälzen kann. Dies wird einen zusätzlichen negativen Effekt auf das Ergebnis haben.

Das Risiko auf Grund der Liberalisierung und der Rahmenbedingungen ist daher als hoch einzustufen.

## Empfehlung VEG

Eine vertiefte Abstimmung im Energiebereich des Landes Vorarlberg erfolgt auf Basis des Energieraumplanes und soll eine Effizienzsteigerung bringen. Dies betrifft insbesondere Biomasse-Aktivitäten und Erdgas im Bereich der Landesgesellschaften.

Weitere Vorbereitungsmaßnahmen auf die vollständige Marktöffnung sollten mit oberster Priorität verfolgt werden.

Eine vertiefte, personell und organisatorisch strukturierte Zusammenarbeit der Vorarlberger Energieunternehmen sollte unter den Rahmenbedingungen der Marktliberalisierung die Zukunft der Vorarlberger EVU sichern. Die Übertragung der VEG-Anteile des Landes Vorarlberg an die VKW wurde geprüft.

### 3.2. Medizinische Versorgung

**Der Gesundheitsbereich des Landes Vorarlberg ist starken Veränderungen unterworfen. Eine organisatorische und gesellschaftsrechtliche Umstrukturierung der Vorarlberger Krankenhaus Betriebsgesellschaft mbH ist in Vorbereitung.**

Beteiligungsgruppe  
Medizinische  
Versorgung

In dieser Beteiligungsgruppe besitzt das Land Vorarlberg zwei Beteiligungen:

- Vorarlberger Krankenhaus Betriebsgesellschaft mbH, 98 Prozent
- Medizinisches Zentrallaboratorium GmbH, 60 Prozent

Das Investment in das Medizinische Zentrallaboratorium beträgt seitens des Landes Vorarlberg ATS 11,9 Mio. Künftig sind Ausschüttungserträge an das Land in Höhe von rund ATS 1,0 Mio geplant. Ziel dieser Beteiligung ist es, die Kosten für Blutproben niedrig zu halten.

Grundsätzlich ist die Frage zu stellen, ob diese Beteiligung noch zum Kernbereich der öffentlichen Hand zu zählen ist. Da jedoch der Wettbewerb in diesem Bereich im Land Vorarlberg nicht ausgeprägt ist, scheint das Engagement unter Gemeinwohlaspekten gerechtfertigt. Das finanzielle und strategische Risiko für das Land Vorarlberg ist als gering einzustufen.

### 3.3. Sonstige öffentliche Versorgung

**Die Beteiligungen sind grundsätzlich vom Gemeinwohlaspekt getragen. Die Implementierung von Instrumenten zur laufenden Überprüfung der strategischen Zielerreichung sowie zur Risikosteuerung befindet sich im Aufbau.**

Beteiligungsgruppe  
Sonstige  
öffentliche  
Versorgung

In der Beteiligungsgruppe Sonstige öffentliche Versorgung besitzt das Land Vorarlberg vier Beteiligungen:

- VOGEWOSI GmbH, 70,95 Prozent
- Alpen Straßen AG, 9,33 Prozent
- Vorarlberger Kabelfernsehgesellschaft mbH, 51 Prozent
- Vorarlberger Verkehrsverbund GmbH, 100 Prozent

Die Beteiligung an der VOGEWOSI ist unter dem gemeinnützigen Gründungsauftrag Wohnversorgung zu sehen. Ertragsüberlegungen sind bei dieser Beteiligung auf Grund der Gemeinnützigkeit nicht anzustellen. Die Beteiligungshöhe beträgt ATS 94,0 Mio.

Die laufende Überprüfung der strategischen Zielerreichung und die Absicherung des finanziellen Risikos sollen durch geeignete Instrumente unterstützt werden, auf die Qualität von Aufsichtsratsberichten ist zu achten.

Beteiligungsgruppe  
Sonstige  
öffentliche  
Versorgung

Die Beteiligung an der Alpen Straßen AG in Höhe von ATS 56,0 Mio erfolgte unter der strategischen Überlegung, über die wesentlichen Aktivitäten des öffentlichen Straßenbaus im Autobahn- und Schnellstraßenbereich informiert zu sein und im Rahmen der gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten mitzubestimmen. Finanzielles und strategisches Risiko sind als gering einzustufen. Es besteht kein Handlungsbedarf für das Land Vorarlberg.

Die Vorarlberger Kabelfernsehgesellschaft mbH befindet sich im Liquidationsstadium. Die daraus resultierenden Kosten sind als unwesentlich einzustufen.

Die Gründung der Vorarlberger Verkehrsverbund GmbH im November 1999 und die nachfolgende Übertragung des Unternehmens „Verkehrsverbund Vorarlberg“ im Mai 2000 erfolgte unter Gemeinwohlaspekten. Die Rechte und Pflichten aus dem Grund- und Finanzierungsvertrag über die Einführung des Tarifverbundes Vorarlberg zwischen Republik Österreich und Land Vorarlberg aus dem Jahr 1991 sind auf die Vorarlberger Verkehrsverbund GmbH übergegangen.

### **Empfehlung**

Grundsätzlich trägt das Land Vorarlberg gemäß dem Grund- und Finanzierungsvertrag zwei Drittel der Kosten des Verkehrsverbundes. Ein Businessplan sollte ausgehend von strategischen Zielsetzungen den zukünftigen Finanzierungsbedarf darstellen. Die Implementierung von Steuergrößen (zB Linien-Informationen) wird empfohlen.

### **3.4. Wirtschaft**

**Von wesentlicher Bedeutung ist die Beteiligung an der Vorarlberger Landesbank Holding. Für die Ausfallsbürgschaft durch das Land Vorarlberg erhält diese eine jährliche Haftungsprovision. Zuschüsse für die weiteren Beteiligungen in dieser Beteiligungsgruppe sollten auf Grund von Businessplänen und entsprechenden betriebswirtschaftlichen Instrumenten planbar gemacht werden.**

Beteiligungsgruppe  
Wirtschaft

In dieser Beteiligungsgruppe hält das Land Vorarlberg im wesentlichen folgende Beteiligungen:

- Vorarlberger Landesbank Holding, 100 Prozent
- Dornbirner Messe GmbH, 21,67 Prozent
- UNIQA, 1,04 Prozent
- Wirtschafts-Standort Vorarlberg Betriebsansiedelungs GmbH, 50 Prozent
- Vorarlberger Telekommunikations GmbH, 51 Prozent
- Vorarlberger Wiederverwertungsgesellschaft mbH, 75 Prozent

## Vorarlberger Landes- und Hypothekbank AG (Hypo)

### Hypo

Trägersgesellschaft der operativen Vorarlberger Landes- und Hypothekbank AG ist die Vorarlberger Landesbank Holding. Mit Wirkung vom 1. Jänner 1996 hat die Vorarlberger Landes- und Hypothekbank ihr gesamtes Unternehmen gemäß § 92 Bankwesengesetz im Wege der Gesamtrechtsnachfolge in die Vorarlberger Landes- und Hypothekbank Aktiengesellschaft eingebracht (LGBl 17/1996).

Seit dem vollzogenen Einbringungstatbestand führt die Vorarlberger Landes- und Hypothekbank den Namen „Vorarlberger Landesbank Holding“. Die Holding ist eine öffentlich-rechtliche Körperschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, welche die Aufgabe hat, im Auftrag des Landes Vorarlberg die Anteile an der Vorarlberger Landes- und Hypothekbank Aktiengesellschaft zu verwalten.

Der Beteiligungsansatz des Landes Vorarlberg an der Holding beträgt ATS 250,0 Mio. Die Holding selbst hat einen Anteil am Grundkapital der Hypo in Höhe von ATS 219,8 Mio sowie einen Anteil an der Kapitalrücklage aus dem Agio einer Kapitalerhöhung im Jahr 1998 in Höhe von ATS 498,4 Mio. Zusätzlich existiert eine Ausfallsbürgschaft des Landes Vorarlberg für die Holding sowie die Aktiengesellschaft. Der Landtag hat diese Ausfallsbürgschaft im Jahr 1996 (LGBl 18/1996) beschlossen. Das Eigenkapital der Gesellschaft betrug im Jahr 1999 rund ATS 4,8 Mrd. Ein Risiko erscheint bei Beachtung der gesetzlichen Schranken nicht gegeben.

Gemäß dem Vertrag vom 19. Dezember 1997 zwischen der Holding und der Landeskreditbank Baden-Württemberg, der Landesgirokasse öffentliche Bank und Landessparkasse sowie der Südwestdeutschen Landesbank Girozentrale wurden 25 Prozent plus eine Aktie der Vorarlberger Landes- und Hypothekbank Aktiengesellschaft an die Austria Beteiligungs-gesellschaft mbH, Stuttgart, verkauft.

Seit dem Jahr 1995 erhält das Land Vorarlberg für die Ausfallsbürgschaft eine Haftungsprovision. Die Höhe ist abhängig von den Verbindlichkeiten (abzüglich Deckungsgeschäft, abzüglich Verbindlichkeiten an das Land und zuzüglich 20 Prozent Eventualverbindlichkeiten). Seit dem Jahr 1997 beträgt der Satz 0,5 Promille der Verbindlichkeiten mit einer Untergrenze von ATS 15,0 Mio und einer Obergrenze von ATS 20,0 Mio. Die Angemessenheit der Haftungsprovision ist insbesondere unter dem Aspekt der Gewährsträgerhaftung zu beurteilen.

Die Haftungsprovision betrug im Jahr 1999 ATS 17,8 Mio. An Dividende wurde im Jahr 1999 von der Holding an das Land ATS 20,0 Mio abgeführt. Für das Jahr 2000 sind unter dem Titel Dividende und Haftungsprovision insgesamt ATS 36,5 Mio veranschlagt.

Hypo Die Doppelfunktion des Landes Vorarlberg als Aufsichtsorgan einerseits, welche von der Abteilung IIIa - Finanzangelegenheiten wahrgenommen wird, und Eigentümerinteressen andererseits, welche von der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung vertreten werden, bedürfen einer besonderen Sensibilisierung und Abgrenzung.

### **Dornbirner Messe GmbH (Messe)**

Messe Die Dornbirner Messe GmbH ist ein Unternehmen, dessen Gegenstand es ist, nationale und internationale Messen, messeähnliche Veranstaltungen, Ausstellungen oder sonstige Veranstaltungen durchzuführen. Weiters verwaltet sie Hallen und Gebäude, betreibt eine Werbeagentur und übt gastgewerbliche Tätigkeiten aus. Diese Tätigkeiten übt sie nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen aus, wobei allerdings langfristige Interessen Vorrang vor kurzfristigen Einnahmen haben und die Bereitstellung ihrer Infrastruktur für die Vorarlberger Bevölkerung eine Verankerung im Leitbild erfahren hat.

Das Land Vorarlberg ist mit 21,67 Prozent an der Gesellschaft beteiligt. Der Anteil entspricht ATS 0,8 Mio. Zusätzlich beträgt der Stand der Verbindlichkeiten gegenüber dem Land Vorarlberg laut Auskunft der Gesellschaft vom 8. Juli 2000 ATS 52,0 Mio. Weiters hat das Land Gesellschafterzuschüsse in Höhe von ATS 9,5 Mio geleistet.

Seit dem Jahr 1964 wurden der Gesellschaft in Form von zinsfreien Darlehen vom Land Vorarlberg Mittel in Höhe von insgesamt ATS 45,9 Mio zur Verfügung gestellt. Die Darlehen werden im Falle der Liquidation der Gesellschaft zur Zahlung fällig. Die Vorarlberger Landesregierung hat in ihrer Sitzung vom 23. Jänner 1973 beschlossen, dass sich der Rückforderungsanspruch des Landes hinsichtlich der ab dem Rechnungsjahr 1964 gewährten und bis auf weiteres auch hinsichtlich der künftigen noch zu gewährenden Darlehen für die Dauer des Weiterbestandes der Gesellschaft jährlich um 4 Prozent vermindert, sodass jedes einzelne Darlehen nach einer Laufzeit von 25 Jahren als getilgt gilt.

Während sich die Ertragskennzahlen positiv darstellen, ist im Bereich der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen - bedingt durch Investitionen - ein negativer Free Cash Flow feststellbar. Unter weiterer Berücksichtigung der Finanzierung von Baumaßnahmen ist dieser Beteiligung unter Risikoaspekten Bedeutung beizumessen.

Künftige Investitionsentscheidungen sollten von den Organen daher im Rahmen einer integrierten Planung auf Basis eines Businessplanes und abgestimmt mit den Zielen und Strategien des Unternehmens getroffen werden.

### **UNIQA Versicherungen AG**

UNIQA

Die Beteiligung an der UNIQA Versicherungen AG in Höhe von 1,04 Prozent und einem Investitionsvolumen von ATS 7,8 Mio ist sowohl aus strategischer als auch ertragswirtschaftlicher Sicht von untergeordneter Bedeutung.

### **Wirtschafts-Standort Vorarlberg Betriebsansiedelungs GmbH (WISTO)**

WISTO

Die Wirtschafts-Standort Vorarlberg Betriebsansiedelungs GmbH ist zu 50 Prozent im Besitz des Landes Vorarlberg und zu 50 Prozent im Besitz der Vorarlberger Landesbank Holding. Neben dem Mindeststammkapital werden weiters jährlich Landesförderungen gewährt. Für das Jahr 2000 sind ATS 8,3 Mio geplant. Das Land Vorarlberg und die Hypo haben eine Verlustabdeckungsverpflichtung übernommen. Sowohl ertrags- als auch finanzwirtschaftliche Kennzahlen sind negativ.

Eine zusätzliche Belastung im Budget stellt die am 1. Jänner 1998 erfolgte Übertragung des VTTZ – Vorarlberger Technologie Transfer Zentrum – von der Wirtschaftskammer an die Wirtschaftsstandort Vorarlberg GmbH dar. Diese nunmehr eingegliederte Gesellschaft ist im Bereich Technologiepolitik, Technologietransfer, Erschließung neuer Absatzmärkte und der Projektbegleitung von F&E-Projekten tätig.

Der Hauptzweck dieses Unternehmens ist die Förderung der Betriebsansiedelung in Vorarlberg. Dies soll durch zahlreiche Aktivitäten erreicht werden. Beispielsweise durch die Anwerbung von Betrieben, insbesondere von Industrie und anderen produktionsorientierten Bereichen aus dem In- und Ausland, durch den Erwerb bzw die Verpachtung und die Veräußerung von Liegenschaften an neu zu errichtende Betriebe sowie für Betriebsverlagerungen, durch Einräumen von Baurechten oder durch die Förderung von Infrastruktur-Maßnahmen, die zur Verbesserung des Wirtschaftsstandortes Vorarlberg nützlich sind.

Außerdem ist die Gesellschaft zu allen Arten von Geschäften berechtigt, die zur Erreichung des Gesellschaftszwecks förderlich erscheinen. Dazu zählen insbesondere der Erwerb und die Verpachtung von Beteiligungen an anderen Unternehmen, die Übernahme von Geschäftsführungen oder Vertretungen nach außen oder die Errichtung und der Betrieb von Zweigniederlassungen sowie von Betriebsstätten im In- und Ausland. Weiters werden vor allem Informationsdienste und Veranstaltungen durchgeführt. Potentielle Unternehmer werden über Förderungen und Finanzierungen beraten, es werden Patentrecherchen und Patentinformationen zur Verfügung gestellt oder es werden Standortmarketing-Beratungen durchgeführt.



## **Empfehlung**

Businesspläne sollten das Zuschusspotential planbar machen. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass eine direkte Messung der Kosten-Nutzen-Relation dieser Beteiligung schwer möglich ist, da naturgemäß Umwegrentabilitäten berücksichtigt werden müssen. Allerdings ist die Implementierung von Performance Indikatoren zur Beurteilung der Zielerreichung zu empfehlen.

## **Vorarlberger Telekommunikations GmbH (VTG)**

### **VTG**

Die Gesellschaft besitzt ein Stammkapital von ATS 2,0 Mio. Das Land Vorarlberg ist daran mit 51 Prozent beteiligt, die Vorarlberger Illwerke AG besitzt 15,7 Prozent des Stammkapitals und die restlichen 33,3 Prozent gehören der Vorarlberger Kraftwerke AG. Insgesamt wurden bisher durch das Land Vorarlberg ca ATS 4,0 Mio zugeschossen.

Der Gegenstand der Vorarlberger Telekommunikations GmbH ist die Förderung der Telekommunikation in Vorarlberg durch die verschiedensten Tätigkeiten. Der Gesellschaftsvertrag zählt sieben solche Tätigkeiten auf:

- 1) Förderung des Auf- und Ausbaus des Telekommunikationsnetzes in Vorarlberg,
- 2) Veranstaltung von Vorträgen, Tagungen und Diskussionen,
- 3) Sammlung und Erarbeitung von Fachinformationen, Richtlinien und Arbeitsgrundlagen,
- 4) die Entwicklung und Durchführung von Dienstleistungen auf dem Gebiet der Telekommunikation,
- 5) die Förderung von Forschung, Entwicklung und Anwendung von Telekommunikationskonzepten,
- 6) die Effizienzverbesserung der Telekommunikationsanwendung und schließlich
- 7) die Verbesserung der gebührenrechtlichen Rahmenbedingungen zur Förderung der Telekommunikationsanwendungen.

Gemäß ihrem Leitbild will die Vorarlberger Telekommunikations GmbH das Bewusstsein und die Qualität der Anwendungsmöglichkeiten der Telekommunikation stärken und verbessern. Es ist daher die Vision der Telekommunikations GmbH, die Anwendung moderner Telekommunikationstechniken in Vorarlberg signifikant zu beschleunigen.

Da die ertrags- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen derzeit negativ sind, sollte eine Mehrjahresplanung erstellt werden, um das künftige Zuschusspotential daraus abzuleiten.

Die künftigen Telekomaktivitäten sollten zwischen den Illwerken und der VKW abgestimmt werden.

## Vorarlberger Wiederverwertungsgesellschaft mbH

Über die Landesvermögensverwaltungsgesellschaft mbH hält das Land Vorarlberg 75 Prozent an der Vorarlberger Wiederverwertungsgesellschaft mbH. Das Land Vorarlberg hat ATS 6,0 Mio in diese Beteiligung investiert. Des Weiteren existiert eine Kapitalrücklage in Höhe von ATS 8,0 Mio. Der Landeszuschuss betrug in den letzten Jahren zwischen ATS 6,0 – 9,0 Mio per anno.

Der Gegenstand der Gesellschaft ist das Sammeln und die Wiederverwertung von tierischen und anderen organischen und anorganischen Abfällen, die Herstellung von Dünge- und Futtermittel, von Fleisch- und Blutmehl sowie von technisch-tierischen Fetten und deren Derivaten. Ein weiterer Gegenstand des Unternehmens ist der Groß- und Einzelhandel mit Waren aller Art, insbesondere mit Dünge- und Futtermitteln, Knochen und Fetten.

Die ertrags- als auch finanzwirtschaftlichen Kennzahlen sind auf Grund der geltenden Tarifierung negativ.

### 3.5. Bildung

**In der Beteiligungsgruppe Bildung stehen gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen im Vordergrund. Durch den Einsatz geeigneter betriebswirtschaftlicher Instrumente bei diesen Beteiligungsunternehmen wird der Zuschussbedarf weitgehend planbar.**

Beteiligungsgruppe  
Bildung

In dieser Beteiligungsgruppe hält das Land Vorarlberg im Wesentlichen folgende Beteiligungen:

- Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs GmbH, 100 Prozent
- BIFO Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberger gemeinnützige GmbH, 50 Prozent
- Internationales Studentenhaus GmbH, 12,5 Prozent
- Vorarlberger Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH, 100 Prozent
- Fachhochschule Studiengänge Vorarlberg GmbH, 100 Prozent

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass in dieser Beteiligungsgruppe gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen im Vordergrund stehen. Die Steuerung beschränkt sich daher auf die Planbarkeit von Zuschüssen.

Beteiligungsgruppe  
Bildung

Die Zuschüsse des Landes Vorarlberg betragen im Jahr 1999 für:

- Schloss Hofen ATS 17,1 Mio (Verlustabdeckung)
- BIFO ATS 3,9 Mio (Subvention)
- Vorarlberger Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH ATS 160,2 Mio (Beitrag zum Betrieb der KUGES und ihrer Häuser)
- Fachhochschule Studiengänge Vorarlberg GmbH ATS 186,5 Mio (Verlustabdeckung und Investitionszuschüsse)

Für die Schloss Hofen Wissenschafts- und Weiterbildungs GmbH ist festzuhalten, dass eine klare Strategieformulierung sowie ein Berichtswesen zu empfehlen ist. Kooperationen mit anderen Bildungs- und Kultureinrichtungen des Landes sollten überlegt werden. Ein weiterer Zuschussbedarf wäre auf Basis von Businessplänen zu ermitteln.

Der Zuschussbedarf für das BIFO seitens des Landes Vorarlberg beträgt ca ATS 1,5 Mio per anno.

Die Vorarlberger Kulturhäuser Betriebsgesellschaft mbH hat einen jährlichen Zuschussbedarf. Für das Jahr 2000 hat die Vorarlberger Landesregierung eine Gesamtsumme in Höhe von ATS 60,4 Mio beschlossen. Als Maßnahmen zur Unternehmenssteuerung soll ein funktionierendes Berichtswesen in der Gesellschaft eingerichtet werden, das mittels Controllinginstrumenten einen durchgehenden Informationsfluss von den Hausleitern zur Geschäftsführung und zum Aufsichtsrat vorsieht.

### 3.6. Seilbahnen

**Die Beteiligungen werden aus struktur- und regionalpolitischen Aspekten gehalten. Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung ist bemüht, diese Beteiligungen zu bündeln bzw zu veräußern.**

Beteiligungsgruppe  
Seilbahnen

In dieser Beteiligungsgruppe hält das Land Vorarlberg im Wesentlichen folgende Beteiligungen:

- Montafoner Hochjochbahnen GmbH, 2,9 Prozent
- Montafonerbahn AG, 11,22 Prozent
- Montafoner Kristbergbahn Silbertal GmbH, 32,29 Prozent
- Bergbahn Lech-Oberlech KG, 12,0 Prozent
- Großwalsertaler Seilbahn Sonntag Stein GmbH, 26,13 Prozent
- Bergbahnen Andelsbuch GmbH & Co KG, 31,95 Prozent

Die Beteiligung des Landes Vorarlberg an den diversen Bahn- bzw Seilbahnunternehmen ist unter struktur- und regionalpolitischen Aspekten zu beurteilen.

Beteiligungsgruppe  
Seilbahnen

Das gesamte Investitionsvolumen in das Eigenkapital beträgt ca ATS 28,0 Mio. Die Ertragssituation der Seilbahnen ist negativ. Die Montafonerbahn AG erwirtschaftet positive Ergebnisse.

#### 4. Verwaltung der Beteiligungen

Die zentrale Verwaltung der Beteiligungen wird von der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung wahrgenommen. Zu den wesentlichen Aufgaben der Beteiligungsverwaltung gehören das Sammeln, Auswerten und Aufbereiten von Informationen, das Ermitteln von Kennzahlen sowie die Dokumentation, um Vorgänge nachvollziehbar zu machen.

Ziel ist es, Transparenz über vertragliche und personelle Grundlagen, Organbesetzungen, Kosten, Leistungen, Ergebnisse etc zu gewährleisten. Dies erfordert auch die Koordination mit anderen Abteilungen des Amtes der Vorarlberger Landesregierung, die mittelbar oder unmittelbar Aufgaben im Beteiligungsmanagement wahrnehmen.

Zur zentralen Verwaltung der Beteiligungen durch die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung gehören neben der Wahrnehmung der gesetzlichen Rechte des Beteiligungsinhabers auch Serviceleistungen für die einzelnen Beteiligungsgesellschaften oder deren Organe, die direkte Wahrnehmung von Steuerungsaufgaben, soweit die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung zuständig ist, sowie die Erstellung eines Beteiligungsberichtes.

##### 4.1. Zuständigkeit im Beteiligungsmanagement

**Zahlreiche Aufgaben im Beteiligungsmanagement des Landes Vorarlberg werden dezentral wahrgenommen, eine Richtlinie über Aufgaben und Kompetenzen würde die Schnittstelle zwischen zentral und dezentral transparenter machen, wobei unter verwaltungsökonomischen Aspekten eine Überreglementierung vermieden werden soll, um die nötige Flexibilität zu bewahren.**

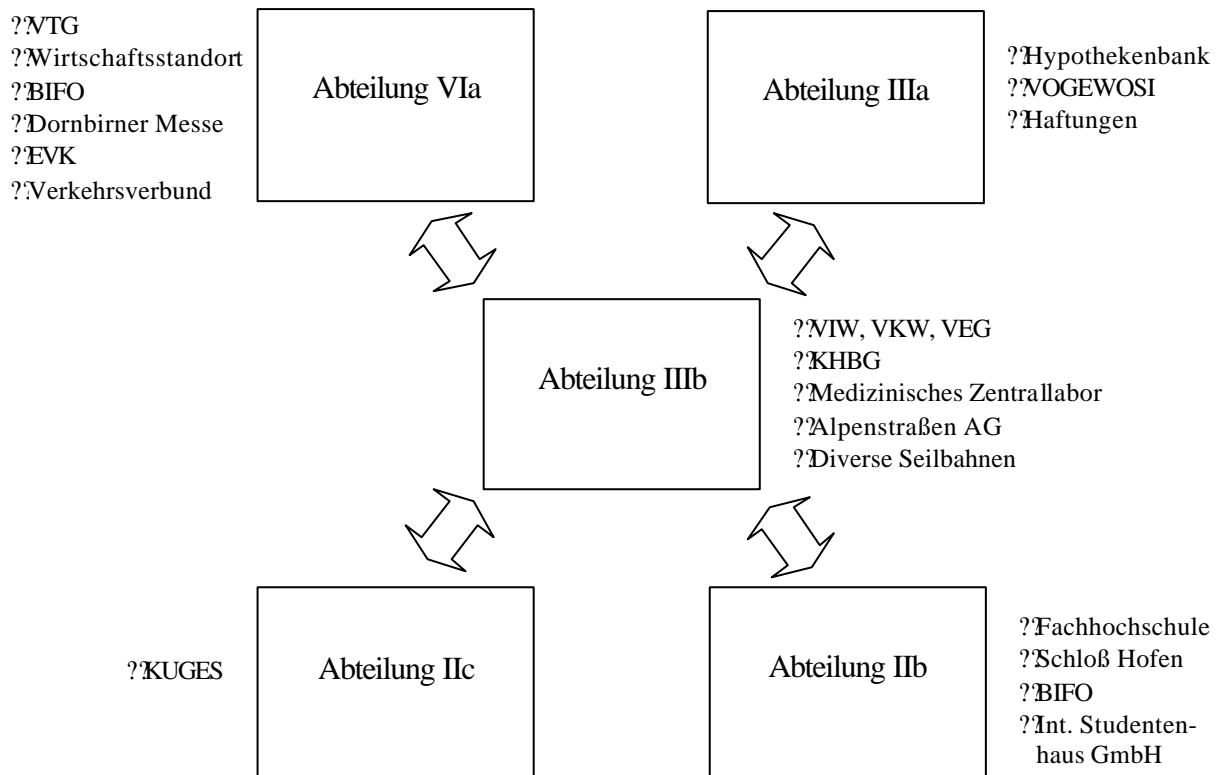
**Situation**

Der Geschäftseinteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung lassen sich viele, auf verschiedene Abteilungen aufgesplittete Aufgaben entnehmen, die mit einem Beteiligungsmanagement in Verbindung gebracht werden könnten.

**Schnittstellen**

Neben der Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung gibt es einige Abteilungen, die für eine oder mehrere Beteiligungen zuständig sind, wie zB die Abteilung IIb – Wissenschaft und Weiterbildung für die Fachhochschule oder die Abteilung IIIa – Finanzangelegenheiten für den Bankenbereich.

## Wesentliche Schnittstellen im Beteiligungsmanagement zwischen den Abteilungen



Quelle: Landes-Rechnungshof

### Schnittstellen

Die Angelegenheiten der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung und der Fachabteilungen liegen gleichrangig nebeneinander. Der ursprüngliche Impuls zur Gründung oder zur Beteiligung an einer Gesellschaft kommt aus den fachlich zuständigen Abteilungen.

Für wesentliche Aufgaben des Beteiligungsmanagements bleibt die Fachabteilung verantwortlich. Dazu gehören Steuerungsaufgaben wie Zielvorgaben an die Geschäftsführung sowie die Überwachung der jeweiligen Unternehmen. Weiters stellen die Fachabteilungen den Unternehmen gegebenenfalls Gelder zur Verfügung, geben Impulse, machen Vorschläge für gewünschte strategische Veränderungen und kümmern sich „in letzter Instanz“ darum, dass Strategiepläne, mittelfristige Finanzplanung etc erstellt werden und somit eine integrierte Unternehmensplanung vorliegt.

Von der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung werden in Einzelfällen – abgesehen von der Übernahme von Geschäftsführerfunktionen oder Aufsichtsratsmandaten – verschiedene Serviceleistungen für einzelne Gesellschaften bzw deren Organe sowie die berührten Fachabteilungen erbracht.

**Schnittstellen** Dies betrifft insbesondere rechtliche und betriebswirtschaftliche Fragestellungen.

Wenn Landesgesellschaften bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben auf öffentliche Mittel angewiesen sind, werden diese in der Regel von der zuständigen Fachabteilung in Abstimmung mit der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung bei der Abteilung IIIa – Finanzangelegenheiten zur Deckung angemeldet.

Gesamthaft gesehen versteht sich die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung als formal zuständig, wobei die Fachabteilungen grundsätzlich für die jeweiligen Unternehmen inhaltlich zuständig und strategisch verantwortlich seien. Unter dieser formalen Zuständigkeit versteht die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung die Überwachung der Einhaltung der gesellschaftsrechtlichen Vorschriften. Direkt verantwortlich ist die Abteilung für den Bereich der Energiegesellschaften, für die Alpenstraßen AG und für verschiedene Seilbahngesellschaften.

Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung behält sich allerdings bei sämtlichen Beteiligungen das Recht vor, bei einem drohenden Nachteil für das Land Vorarlberg auf grobe Mängel in geeigneter Weise aufmerksam zu machen.

**Bewertung** Einzelne Aufgaben im Beteiligungsmanagement des Landes Vorarlberg werden sowohl zentral durch die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung, als auch durch einzelne Fachabteilungen wahrgenommen. Im Sinne des föderalen Grundgedankens der Landesverwaltung erscheint dies aus Sicht des Landes-Rechnungshofes auch zweckmäßig.

Die Zusammenarbeit zwischen der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung und den Fachabteilungen erfolgt in einem hohen Ausmaß auf informeller Basis. Richtlinien über Aufgaben und Kompetenzen der in das Beteiligungsmanagement involvierten Abteilungen sowie Regelungen über die Berichtspflicht und die Ausgestaltung des Berichtswesens existieren in der GOAL, werden aber nicht von allen involvierten Stellen immer eingehalten.

**Empfehlungen** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Aufgaben und Kompetenzen der Abteilungen im Beteiligungsmanagement noch detaillierter festzuschreiben.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof Richtlinien für das Berichtswesen an die zentrale Beteiligungsverwaltung zu erlassen, wobei unter verwaltungsökonomischen Aspekten eine Überreglementierung vermieden werden soll, um die nötige Flexibilität zu bewahren.

## 4.2. Serviceleistungen

**Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung erbringt zahlreiche Serviceleistungen für die Fachabteilungen und einzelne Organe der Beteiligungsunternehmen, eine Verrechnung der Leistungen wäre zweckmäßig.**

Abteilung IIIb –  
Vermögensverwaltung

Im Rahmen ihrer Agenden „Beteiligungen an wirtschaftlichen Unternehmen“ nimmt die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung neben reinen Formalaufgaben auch verschiedene Servicefunktionen wahr. Zudem stehen der Leiter und einzelne Mitarbeiter dieser Abteilung als Geschäftsführer oder als Aufsichtsratsmitglieder bei einigen Beteiligungsunternehmen zur Verfügung.

Nach der bestehenden Zuständigkeitsregelung hat die jeweilige Fachabteilung die Federführung inne. Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung erbringt für die Fachabteilungen zahlreiche Serviceleistungen in Rechtsfragen und unterstützt mit ihrem Know-how auch einzelne Aufsichtsräte, zB in der Vorbereitung und Herbeiführung von notwendigen Beschlussfassungen.

Serviceleistungen

Zu den wesentlichen Serviceleistungen der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung gehören neben der Wahrnehmung der Rechte als Gesellschafter, insbesondere die Vertretung des Landes in Gesellschafterversammlungen, auch das Unterbreiten von Vorschlägen für die Besetzung von Aufsichtsräten und die Vertretung in Gesellschafterversammlungen.

An Bedeutung gewinnt die Hilfestellung von Aufsichtsratsmitgliedern bei der Beurteilung von Sachfragen, zB bilanzieller Angelegenheiten. Im Bedarfsfall und auf Anforderung des Managements der jeweiligen Beteiligungsgesellschaft werden temporär auch spezielle Dienstleistungen angeboten:

- Rechtliche Beratung im weitesten Sinne (insbesondere aus Vergaberecht, steuerliche Abklärungen, Stellungnahmen in hoheitsrechtlichen Angelegenheiten etc)
- Betriebswirtschaftliche Stellungnahmen für einzelne Geschäftsfälle bzw Stellungnahmen zu inhaltlichen Fragen des Betriebszweckes der einzelnen Gesellschaften
- Beratung in Organisationsentwicklungsfragen
- Übernahme von Geschäftsführungstätigkeiten
- Abwicklung der Rechtsgeschäfte für den Gesellschafter Land Vorarlberg

**Serviceleistungen** Das Erstellen von Bilanzanalysen, die Durchführung von Beteiligungs-transaktionen, die Wahrnehmung von Steuerangelegenheiten und die Überprüfung von Jahresabschlüssen der Beteiligungsunternehmen auf Plausibilität sind weitere Serviceleistungen.

Die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung ist mit 30 Mitarbeitern besetzt und in Fachbereiche gegliedert. Der Fachbereich „Wirtschaft, allgemein/Beteiligungen/Landesanstalten“ ist mit einer A- und zwei C-Stellen besetzt. Neben diesem Fachbereich, der sich nur zum Teil mit den Beteiligungen befassen kann, ist ein weiterer Mitarbeiter teilweise – vor allem bei Rechtsfragen – in den Beteiligungskomplex miteingebunden.

**Bewertung** Die personelle Kapazität zur Erbringung von Serviceleistungen im Beteiligungsmanagement ist limitiert. Trotzdem wird ein hoher Servicelevel an Beratungs- und Unterstützungsleistungen erzielt. Dies ist nur deshalb möglich, weil zahlreiche Agenden im Rahmen der Beteiligungsverwaltung direkt vom Abteilungsvorstand wahrgenommen werden.

Durch die Wahrnehmung von Aufsichtsratsfunktionen hat der Leiter der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung einen weitreichenden Einblick in einzelne Beteiligungen. In einzelnen Fällen, wie bei der Fachhochschule hat die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung in der Vergangenheit nicht nur Serviceleistungen erbracht, sondern auch in Abstimmung mit den Organen Kontrollaufgaben wahrgenommen.

Der Landes-Rechnungshof erachtet die Serviceleistungen der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung als wichtigen Bestandteil der Beteiligungsverwaltung.

Die Serviceleistungen werden derzeit unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Im Sinne der Kostentransparenz wäre aus Sicht des Landes-Rechnungshofes eine Leistungsverrechnung zwischen der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung und den Beteiligungen – insbesondere in den Beteiligungsgruppen „Medizinische Versorgung“ und „Bildung“ - zweckmäßig.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Serviceleistungen der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung zu erfassen, zu quantifizieren und den Beteiligungsunternehmen in Rechnung zu stellen.



### 4.3. Beteiligungsberichterstattung

**Informationen über die Beteiligungen finden sich im Rechnungsabschluss und im Rechenschaftsbericht, ein Beteiligungsbericht steht kurz vor der Fertigstellung.**

Rechnungsabschluss In der Gruppe 9 Finanzwirtschaft unter Ansatz 914 werden unter dem Terminus „Beteiligungen“ im Jahresabschluss 1999 Einnahmen von ATS 388,0 Mio und Ausgaben von ATS 2,0 Mio ausgewiesen. Die Einnahmen kommen überwiegend aus den VKW (Dividende und Überlassungsgebühr), den VIW (Dividende, Wasserzins) und der Landes-Hypothekenbank (Dividende, Haftungsprovision) sowie aus der VEG und der UNIQUA.

Unter dem Überbegriff „Beteiligungen“ werden verschiedene Positionen benannt. So finden sich ausgabenseitig neben den Beteiligungen an inländischen Aktiengesellschaften und Beteiligungen an sonstigen inländischen Unternehmungen, Gesellschafterzuschüsse an sonstige inländische Unternehmungen, Gesellschafterdarlehen an inländische Aktiengesellschaften, Gesellschafterdarlehen an sonstige inländische Unternehmen, öffentliche Abgaben, Abwicklungskosten, Rücklagenzuführungen und sonstige Rechts- und Beratungskosten.

Die Einnahmenseite wird unterteilt in Rücklagenentnahmen, Einnahmen aus Beteiligungen, Rückzahlung gewährter Gesellschafterdarlehen, Zinsertrag aus Beteiligungen, Einnahmen aus Beteiligungen an Aktiengesellschaften, Einnahmen aus Beteiligungen an sonstigen Unternehmungen, Einnahmen aus Energieverträgen (Überlassungsgebühr), Einnahmen aus Dividende der VKW, Rückersätze gewährter Förderungsbeiträge, Verkauf von Beteiligungen an Aktiengesellschaften und Verkauf von Beteiligungen an sonstigen inländischen Unternehmungen.

Rechenschaftsbericht 1998 Gemäß Rechenschaftsbericht 1998 der Vorarlberger Landesregierung war das Land Vorarlberg an insgesamt 31 Personen- oder Kapitalgesellschaften unmittelbar oder mittelbar beteiligt. An zehn Gesellschaften war das Land Vorarlberg direkt oder indirekt zu 100 Prozent beteiligt, an zehn Gesellschaften zu mindestens 50 Prozent und bei elf Gesellschaften erreichte das Beteiligungsausmaß die 50-Prozent-Grenze nicht. Der Nominalwert wurde in diesem Rechenschaftsbericht mit ATS 1.571,0 Mio angegeben.

Neben der Gründung einer Gesellschaft wurden die Bereinigung des Portfoliomanagements, eine Kapitalherabsetzung bei einer Gesellschaft, die Bildung von Arbeitsausschüssen, die rechtliche Hilfestellung in verschiedenen Gebieten, die besondere Betreuung in vergaberechtlichen Fragen, die laufende Aktualisierung der Beteiligungsdatenbank und die Vorarbeiten für den Aufbau einer steueroptimalen Gestaltung aller Landesgesellschaften als konkrete Tätigkeiten der Landesverwaltung im Rahmen der Beteiligungen genannt.

Rechenschaftsbericht 1998 Die Ist-Situation ist auf Grund der Darstellungsform in der VRV nur teilweise abgebildet. Dies entspricht aber den gesetzlichen Vorschriften.

### **Bewertung**

Wesentliche Elemente der Beteiligungsverwaltung sind das Rechnungswesen und das Controlling, die eine externe und eine interne Dimension haben. Extern nimmt das auf der doppelten Buchführung basierende Rechnungswesen eine Art Gläubigerschutz ein, während intern das Rechnungswesen die Grundlage für das Controlling darstellt.

Der Konnex zwischen Beteiligungsverwaltung und Rechnungswesen/Controlling erfolgt auf zwei Ebenen. Sowohl der Jahresabschluss, der Lagebericht und Prüfberichte wie auch die Ergebnisse der unternehmensinternen Kosten- und Leistungsrechnung sind wichtige Informationen und Instrumente für das Risikomanagement der Beteiligungsunternehmen, aber auch der Beteiligungsverwaltung.

Derzeit sind Instrumente zur Risikosteuerung implementiert, mit dem Ausbau einer Beteiligungsdatenbank wird ein weiterer Schritt zur Standardisierung gesetzt. Die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung implementiert gemeinsam mit der Fachhochschule eine Beteiligungsdatenbank. Dabei sollen neben wesentlichen Unternehmensdaten auch aktuelle, zukunftsorientierte Kennzahlen in standardisierter Form abrufbar sein.

Die personellen Ressourcen für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Steuerungsinstrumenten wurden vor kurzem genehmigt. Eine eigene Stabstelle mit der Bezeichnung „Controlling Landesunternehmungen“ wurde eingerichtet und mit einem Betriebswirt besetzt. Die Stabstelle soll für sämtliche Aufsichtsräte Serviceleistungen erbringen und standardisierte Vorgaben gemäß § 81 AktG ausarbeiten.

Zum Zeitpunkt der Prüfung ist die Erstellung eines umfassenden Beteiligungsberichtes in Ausarbeitung. Erstmals soll im Februar 2001 ein Beteiligungsbericht herausgegeben werden.

### **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof erachtet die geplanten Maßnahmen als positiv und empfiehlt, den Aufbau einer Beteiligungsdatenbank, die Einführung und Weiterentwicklung von Steuerungsinstrumenten sowie die Erstellung eines Beteiligungsberichtes in regelmäßigen Abständen.

## 5. Steuerung der Beteiligungen

### 5.1. Auftrag und Zielsetzung der Beteiligung

**Das Zielsystem öffentlicher Unternehmen wird in einem hohen Ausmaß durch politische Ziele determiniert, Strategiekonzepte und Business Pläne würden die Transparenz über Ausrichtung und erforderliche Ressourcen erhöhen.**

#### Situation

Staatliche Privatwirtschaftsverwaltung ist hinsichtlich der Zwecke außerordentlich vielgestaltig. Wichtigste Bereiche sind die Führung öffentlicher Unternehmungen, die Gewährung von Subventionen und die Vergabe öffentlicher Aufträge. Zwecke sind Erzielung von Einnahmen, Steuerung der Wirtschaft sowie die Daseinsvorsorge.

Das Zielsystem der öffentlichen Unternehmung kann auf die gewinnorientierte Nutzung von Marktchancen, die Erfüllung öffentlicher Aufgaben ohne Zielsetzung der Vermögensvermehrung und die wirtschaftliche Betätigung zur Deckung des eigenen Bedarfes ausgerichtet sein.

Hinsichtlich des Zielsystems befinden sich unter den Beteiligungen des Landes Vorarlberg in den Bereichen Infrastruktur, Gesundheit und Soziales sowie Kultur und Bildung auch Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht (zB Energieversorger), das Kostendeckungsprinzip steht aber bei weitem im Vordergrund. Ferner existieren zahlreiche öffentliche Zuschussbetriebe, deren Defizite aus regionalpolitischen Gründen vom Land Vorarlberg getragen werden.

Von den Beteiligungsunternehmen erfordert dies, betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Ziele gleichzeitig zu verfolgen, obwohl sich diese teilweise widersprechen. Für Beteiligungsunternehmen wie die VKW, die in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld agieren, kann die Verfolgung volkswirtschaftlicher Ziele durchaus zu einer nicht mehr wettbewerbsfähigen Kostenstruktur führen. Eine klare Zielsetzung und entsprechende Strategien seitens der öffentlichen Hand sind daher wesentliche Voraussetzungen zur strukturierten Vorgangsweise.

Gesteuert wird das Zielsystem des jeweiligen Beteiligungsunternehmens durch die Eigentümer. Eigentümerinteressen bzw Gesellschafter- oder Aktionärsinteressen müssen bzw können im Bereich öffentlicher Unternehmen nicht im selben Ausmaß bzw direkt wie bei privaten Unternehmungen ausgeübt werden. Die Gesamtheit der Gesellschafter bzw Aktionäre bildet immer das oberste willensbildende Organ einer Gesellschaft.

## **Situation**

In der Praxis zeigt sich, dass die Eigentümerinteressen entweder über Vorgaben an die Geschäftsführung oder über den Aufsichtsrat im Rahmen seiner Überwachungsfunktion einfließen und in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen sind. Das Land Vorarlberg kann seine Vorstellungen allerdings nur in jenen Beteiligungsunternehmen direkt umsetzen, bei denen es über die Mehrheit der Gesellschaftsanteile verfügt. Weiters müssen die gesellschaftsrechtlichen Schranken beachtet werden.

## **Bewertung**

Auftrag und Zielsetzung für die Beteiligungsunternehmen des Landes Vorarlberg werden vom Eigentümer vorgegeben und fließen in die strategische Planung ein. Strategiekonzepte und Business Pläne liegen für große Beteiligungsunternehmen vor.

Business Pläne können aus Sicht des Landes-Rechnungshofes hilfreich sein, um einen strukturierten, strategischen Planungsprozess im Unternehmen zu implementieren, welcher die Umsetzung und Steuerung der lang- und kurzfristigen Ziele unterstützt. Aus einem Business Plan wird ersichtlich, wohin sich das Unternehmen entwickelt, wie es dorthin gelangen will und welche Ressourcen dazu benötigt werden. Ein mehrjähriger Zuschussbedarf kann berücksichtigt werden.

Der Business Plan ist einerseits die Basis für die Bewertung und das Controlling des Unternehmenserfolges und andererseits ein Kommunikationsmedium der Geschäftsführung an das mittlere Management, die Eigentümer, die Financiers und potentielle Investoren.

Ein Business Plan bietet nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes die Möglichkeit, Ziele zu definieren und diese Ziele auch messbar zu machen. Weiters müssen durch die strukturierte Vorgehensweise bei der Planerstellung alle Unternehmensbereiche eingebunden werden, womit eine Integration aller Teilaspekte und –bereiche erfolgt. Dies ist der Grundstein für eine integrierte Unternehmensplanung.

Die integrierte Unternehmensplanung dient aus Sicht des Landes-Rechnungshofes einerseits als Basis für den Beteiligungsbericht und andererseits als wesentliche Grundlage für die unmittelbare Steuerung der Beteiligungsunternehmen durch die Organe.

Die Balanced Scorecard ermöglicht es dem Management, das Zusammenspiel zwischen Finanzlage, Effizienz der internen Prozesse, Kundenzufriedenheit und Erfolgsorientierung zu steuern. Dadurch kann jederzeit gemessen werden, ob die strategische Zielsetzung des Unternehmens eingehalten wird.

**Bewertung** Der Landes-Rechnungshof gibt zu überlegen, ob dieses Controlling-instrument auch in den größeren Beteiligungsunternehmen eingesetzt werden sollte.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, bei allen Beteiligungen mit einem mehrjährigen Zuschussbedarf des Landes der Qualität der integrierten Unternehmensplanung einen besonderen Stellenwert beizumessen.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof zu prüfen, ob das in der Beteiligungsverwaltung eingesetzte Kennzahlensystem ausgebaut und zu einer Balanced Scorecard weiterentwickelt werden kann.

## 5.2. Koordination der Beteiligungen

**Die Struktur der Beteiligungen ist in einem relativ stabilen Umfeld gewachsen, Interventionen waren bisher nur punktuell auf Grund geänderter Rahmenbedingungen erforderlich; die Nutzung weiterer Synergien im Beteiligungsportfolio sollte geprüft werden.**

**Beteiligungsformen** Neben der Fusion (Verschmelzung als stärkster Bindungsgrad von Unternehmungen untereinander) und dem Gemeinschaftsunternehmen (Zusammenschluss von Unternehmungen zur Gründung von Tochterunternehmen), ist die Ausübung von zentralen Steuerungsfunktionen in der Beteiligungsverwaltung der öffentlichen Hand zu prüfen.

Das Land Vorarlberg ist als Gebietskörperschaft bemüht, die Beteiligungsstruktur des Landes aus strategischer, rechtlicher, steuerrechtlicher und organisatorischer Sicht zu optimieren.

**Organisationsstruktur der Beteiligungen** Die Landesregierung hat im September 1997 den Beschluss gefasst, die Struktur der Beteiligungen durch Experten überprüfen zu lassen. Begründet wurde dies einerseits mit den geänderten Rahmenbedingungen für einzelne Beteiligungsunternehmen und andererseits mit der Notwendigkeit Synergiepotentiale auszuschöpfen.

Die Rechtsanwälte Schönherr Barfuss Torggler & Partner wurden gemeinsam mit der Auditor Treuhand GmbH beauftragt, die Beteiligungsstruktur aus strategischer Gesamtsicht unter Berücksichtigung der Unternehmensphilosophie des Landes zu prüfen. Dabei sollten auch Fragen nach Synergieeffekten wie Steuervorteile, Kosteneinsparungen in den Gesellschaften, Möglichkeiten zur Optimierung der Einflussnahme des Gesellschafters Land Vorarlberg sowie die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit von Aufgaben (Privatisierung) beantwortet werden.

**Bewertung** Die Koordination der Beteiligungsunternehmen gewinnt durch die Veränderung der wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen zunehmend an Bedeutung.

Die Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung unterstützt dabei den Eigentümer Land Vorarlberg bei der Neuausrichtung des Beteiligungsportfolios.

**Landesholding** In der Frage der Nutzung von Synergiepotentialen haben sich die Gutachter auch mit der Schaffung einer Landesholding und/oder mehrerer Zwischenholdings auseinandergesetzt. Aus Sicht der Gutachter können betriebswirtschaftliche Synergieeffekte genutzt werden, die Gründung einer Landesholding ist dazu aber nicht erforderlich.

Weiters sind die Gutachter zu dem Schluss gekommen, dass steuerliche Vorteile in einer Landesholding nur in einem sehr eingeschränkten Umfang erreicht werden können. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes wird die Koordinationsfunktion bedarfsgerecht wahrgenommen.

In der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung besteht eine hohe Bereitschaft für ein aktives Management des Beteiligungsportfolios, soweit dies in ihrem Einflussbereich möglich ist. Der Landes-Rechnungshof bewertet die angedachten Maßnahmen zur Bereinigung des Beteiligungsportfolios als positiv, die Umsetzung sollte konsequent weiterverfolgt werden. Synergien sind aus Sicht des Landes-Rechnungshofes nicht nur bei den Energieversorgungsunternehmen VIW und VKW sondern auch bei deren Tochter- und Enkelgesellschaften in Abstimmung mit den Beteiligungen des Landes, wie bei den Telekom- und Hochtechnologiebeteiligungen, vorhanden.

**Empfehlung** Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Restrukturierung der Beteiligungen konsequent weiterzuverfolgen, um Synergien zu nutzen und die wirtschaftliche Betriebsführung zu verstärken.

### **5.3. Überwachung und Kontrolle**

**Überwachung und Kontrolle sind wesentliche Aufgaben der Organe der Beteiligungsunternehmen; der gesetzlich vorgeschriebenen Einrichtung eines Internen Kontrollsystems sollte in den kleineren Beteiligungsunternehmen vermehrt entsprochen werden. Die Landesregierung unterstützt durch die Servicestelle in der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung die Implementierung.**

**Situation** Das Risikomanagement stellt einen wesentlichen Bestandteil bei der Erfüllung von verantwortlichen Führungsaufgaben in einem Beteiligungsmanagement dar.

Risikomanagement Ebenso wie für den Vorstand oder den Geschäftsführer eines Beteiligungsunternehmens gilt für die Beteiligungsverwaltung des Landes, dass die Ausgestaltung des Risikomanagements von Kriterien wie Größe, Branche, Struktur und dem Kapitalmarktzugang abhängig ist.

Grundsätzlich wird als Risiko die Gefahr bezeichnet, dass Zielsetzungen nicht erreicht werden. Ausprägungen von Risiko können daher Verlustgefahr, Schadensmöglichkeit, möglicher Mehraufwand, potentieller negativer Zielbeitrag, Gefahr des Misslingens einer wirtschaftlichen Leistung oder eines Projektes sein. Unter Risikopolitik wird die Summe aller Maßnahmen verstanden, die auf eine Vermeidung, Begrenzung, Verteilung oder Abwälzung von Risiken abzielen.

Die Funktion des Risikomanagements besteht folglich darin, durch systematisches Vorgehen Unternehmensentscheidungen möglichst weit aus dem Bereich der Unsicherheit und damit des Risikos in einen Bereich größerer Objektivierbarkeit heranzuführen.

Risikoüberlegungen, welche auch auf Ebene des Eigentümers von Relevanz sind, wurden im Blinkwinkel spektakulärer Unternehmenskrisen und deren Zusammenhang mit der in der Shareholder-value-Diskussion geführten Debatte, inwieweit das Corporate Governance-System in Deutschland und in Österreich noch zeitgemäß ist, als Anlass für klare gesetzliche Normierungen genommen.

IRÄG 1997

In Österreich brachte das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997 (IRÄG 1997) durch die Novellierung des Aktiengesetzes bzw GmbH-Gesetzes tiefgreifende Änderungen, in Deutschland das KonTraG. Neben einem verpflichtenden Standard des Rechnungswesens ist die Einrichtung eines Internen Kontrollsystems (IKS) gefordert. Die gesetzlichen Normierungen sind dahingehend auszulegen, dass nun alle österreichischen Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung, unabhängig von deren Unternehmensgröße, zu einer Erweiterung des Rechnungswesens um ein entscheidungsorientiertes, zukunftsgerichtetes Rechnungswesen verpflichtet sind. Auf Grund der Normierungen durch das IRÄG 1997 ist die Unternehmensführung auch angewiesen, Planungsinstrumente zu implementieren.

Berichtspflicht

Das IRÄG 1997 sieht auch eine erweiterte Berichtspflicht des Vorstandes bzw der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat vor. Begründet wird dies damit, dass „... der Aufsichtsrat einmal jährlich über grundsätzliche Fragen der vom Vorstand geplanten künftigen Geschäftspolitik erfahren und vor allem über die künftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens in Kenntnis gesetzt werden soll. Dies hat anhand einer Vorschau zu geschehen. Die Vorschaurechnung ist dem jeweiligen Stand der Betriebswirtschaftslehre entsprechend zu gestalten.

Betriebspflicht	Sie sollte aus einer Planbilanz, einer Plan-, Gewinn- und Verlustrechnung sowie aus einer Plan-Geldflussrechnung bestehen. Damit wird der Aufsichtsrat besser in die Lage versetzt, die Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen und vor allem rechtzeitig über grundsätzliche Weichenstellungen in der Unternehmensführung informiert zu werden.“
Internes Kontrollsystem	<p>Sowohl § 82 AktG als auch § 22 Abs 1 GmbHG verlangen die Führung eines Rechnungswesens und eines IKS, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Unter dem IKS sind sämtliche aufeinander abgestimmte Methoden und Maßnahmen in einem Unternehmen zu verstehen, die dazu dienen, das Vermögen zu sichern, die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Abrechnungsdaten zu gewährleisten und die Einhaltung der vorgeschriebenen Geschäftspolitik zu unterstützen.</p> <p>Das IKS soll dem Vorstand bzw den Geschäftsführern jene Informationen liefern, die sie zur Erfüllung ihrer Kontroll- und Überwachungspflichten benötigen. Davon sind alle Maßnahmen erfasst, die feststellen, ob die betrieblichen Abläufe und Handlungen bzw Prozesse normgerecht verlaufen. Die Überwachungsmaßnahmen sollen dazu dienen, Abweichungen bzw Übereinstimmungen zwischen Soll/Ist-Zuständen aufzuzeigen. Dabei kommt den Rechnungswesenteilgebieten „Budgetierung“, „Berichtswesen“, „Kennzahlenrechnung“ und „Investitionsrechnung“ große Bedeutung zu.</p>
<b>Bewertung</b>	<p>Nach überwiegender Auffassung ist davon auszugehen, dass neben den explizit gesetzlich verpflichteten Aktiengesellschaften insbesondere Gesellschaften mit beschränkter Haftung, aber auch andere Rechtsformen, über ein Risikomanagementsystem verfügen sollten.</p> <p>Allgemein ist feststellbar, dass sich die Einrichtung eines Risikomanagementsystems immer stärker als ein Grundsatz ordnungsgemäßer Geschäftsführung etabliert.</p> <p>Ein angemessenes Risikomanagementsystem muss alle Unternehmensbereiche abdecken. Außerdem haben die Vorstände von Mutterunternehmen im Rahmen ihrer Überwachungs- und Organisationspflichten und der gesellschaftsrechtlichen Einflussmöglichkeiten sicherzustellen, dass alle wesentlichen Tochtergesellschaften in das Risikomanagementsystem einbezogen sind.</p> <p>Gemäß § 84 in Verbindung mit § 99 AktG haben Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder einer Aktiengesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden. Die Definition der Sorgfaltspflicht hat eine Doppelfunktion.</p>



## **Bewertung**

Einerseits stellt diese einen Maßstab für das Verschulden dar, andererseits ist sie Maßstab für die Konkretisierung der Organpflichten.

Die gesetzliche Formulierung der Sorgfaltspflichten hat aus Sicht des Landes-Rechnungshofes den Vorteil großer Flexibilität. Ihre notwendige Abstraktheit geht aber zwangsläufig auf Kosten der Anschaulichkeit. Deshalb werden vermehrt für börsennotierte Unternehmungen mit mehreren Beteiligungen sogenannte „Corporate Governance-Grundsätze“ formuliert. Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes könnten solche Grundsätze auch für die Beteiligungen einer Gebietskörperschaft überlegt werden. Das Land Vorarlberg könnte durch die Formulierung von Corporate Governance-Grundsätzen einmal mehr seine Vorreiterrolle unterstreichen.

Der Landes-Rechnungshof hat im Zuge der Prüfung der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung auch die vorliegenden Unterlagen über das Rechnungswesen und das IKS der Beteiligungsunternehmen geprüft.

Die Überwachung und Kontrolle des Risikos der einzelnen Beteiligungsunternehmen erfolgt dezentral durch die Geschäftsführung bzw durch die Aufsichtsräte. Der Landes-Rechnungshof erachtet es als wichtig, dass die Überwachung und Kontrolle nach einheitlichen Prinzipien und Instrumenten erfolgt. Bei der Besetzung von Aufsichtsräten werden die Mitglieder darüber informiert, dass mit der Funktion einerseits eine Verantwortung für das Vermögen des Landes übernommen wird und andererseits eine persönliche Haftung damit verbunden ist.

Aus Sicht des Landes-Rechnungshofes wäre es daher auch zweckmäßig die Aufsichtsratsentschädigung den gestiegenen Anforderungen anzupassen. Teilweise erfolgt die Aufsichtsratsentschädigung noch in Form von Sitzungsgeldern. In den letzten Jahren wurden in nahezu allen Branchen die Aufsichtsratsentschädigungen auf einen fixen Jahresbetrag umgestellt. Dieser Jahresbetrag wird für mindestens vier Sitzungen bezahlt, Sondersitzungen sind damit ebenfalls abgedeckt. Parallel dazu erfolgte oft auch eine Verkleinerung der Aufsichtsräte, verbunden mit einer teilweisen Entpolitisierung.

## **Empfehlung**

Der Landes-Rechnungshof empfiehlt, die Ausarbeitung von Corporate Governance-Grundsätzen zu prüfen, um damit die Zuständigkeiten und Aufgaben sowie die Informations- und Berichtspflichten der Beteiligungsunternehmen im direkten Einflussbereich des Landes Vorarlberg zu regeln.

Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Vergütungen so zu regeln, damit auch externe Fachleute für Aufsichtsratsmandate gewonnen bzw gehalten werden können.

## **6. Stellungnahme des Amtes der Vorarlberger Landesregierung**

Das Amt der Vorarlberger Landesregierung hat am 09. Februar 2001 eine Stellungnahme zum Prüfbericht abgegeben.

### **Zuständigkeiten in der Beteiligungsverwaltung**

Die Ausführungen des Landes-Rechnungshofes erwecken in verschiedenen Passagen den Eindruck, als meinte der Landes-Rechnungshof, die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung fungiere im Rahmen der Beteiligungsverwaltung als eine Art „Konzernspitze“. Das wäre eine falsche Sichtweise, wie schon ein kurzer Blick auf die §§ 15 AktG bzw 115 GmbHG zeigt. Zum besseren Verständnis erscheint es aber doch sinnvoll, die auf Grund rechtlicher und organisatorischer Gegebenheiten sowie Zweckmäßigkeitserfordernissen gewachsenen Zuständigkeiten in der Beteiligungsverwaltung des Landes eigens aufzuzeigen.

Die Beteiligungsverwaltung des Landes ist auf Grund der Vielfalt der möglichen Unternehmensgegenstände nach einem dualen System organisiert. Das heißt, dass die mit der Beteiligungsverwaltung zusammenhängenden Zuständigkeiten auf die Abteilung Vermögensverwaltung einerseits sowie auf Fachabteilungen andererseits aufgeteilt sind. Diese Aufteilung der Zuständigkeiten setzt sich natürlich auch unter den diesen Abteilungen vorgesetzten politischen Referenten fort.

So sind für inhaltliche Angelegenheiten, wie zB die fachpolitische Steuerung, die betriebswirtschaftliche Effizienz oder die Einhaltung hauswirtschaftlicher Vorgaben der Unternehmen, die Abteilungen und politischen Referenten federführend zuständig und verantwortlich, denen der Unternehmensgegenstand nach der Geschäftseinteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung bzw Geschäftsverteilung der Landesregierung jeweils fachlich zuzurechnen ist.

Dem gegenüber ist die Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung neben ihrer Funktion als Fachabteilung für Unternehmen aus den Bereichen Finanzierung und Vermögensverwaltung zuständig ua für die Wahrnehmung der Rechte des Gesellschafters Land Vorarlberg, die Bearbeitung unternehmensübergreifender Angelegenheiten, Errichtung und Liquidierung von Gesellschaften, Erwerb und Veräußerung von Beteiligungen, gesellschafts- und steuerrechtliche Fragen grundsätzlicher Art etc. Sie ist auch befugt, sich im Rahmen des gesellschaftsrechtlich Zulässigen über die Ordnungs- und Zweckmäßigkeit des Geschäftsgebarens der einzelnen Beteiligungen zu überzeugen.

Das vom Landes-Rechnungshof zumindest angedachte Modell, nach welchem die Beteiligungsverwaltung in der Art eines Konzerns funktionieren könnte, wäre allein schon deswegen nicht praktikabel, da einmal dadurch die politische Verantwortung der jeweils für den betroffenen Fachbereich zuständigen Ressortverantwortlichen unterlaufen bzw. verwischt würde und zum anderen bei der Abteilung IIIb - Vermögensverwaltung das für die Wahrnehmung einer solchen zentralen Steuerungsfunktion notwendige, mit Expertenwissen ausgestattete Fachpersonal, das die unterschiedlichsten Fachbereiche vollständig abdecken könnte, nicht einmal in Ansätzen vorhanden ist.

Dass es bei einem solchen dualen System auch zu unterschiedlichen Ansichten zwischen Fachabteilungen und zentraler Beteiligungsverwaltung kommen kann, ist unbestritten. Solche Fragen, aber auch die Festlegung in grundsätzlichen Angelegenheiten, wie zB Mitteleinsatz des Landes oder Grundsatzstrategien, werden für das Kollegialorgan Landesregierung in Projektgruppen behandelt, die auf den von der Landesregierung beschlossenen Projektrichtlinien basieren.

Die für Teilaspekte geltenden Rechtsgrundlagen für das Beteiligungsmanagement der öffentlichen Hand sind die Verordnung der Landesregierung über die Aufteilung ihrer Geschäfte auf die Regierungsmitglieder (Geschäftsverteilung der Landesregierung), LGBl Nr 53/2000.

Abteilungsübergreifende Verwaltungsagenden werden im § 12 der Verordnung des Landeshauptmannes über die Geschäftsordnung des Amtes der Landesregierung (GOAL), LGBl Nr 73/2000, behandelt. „Bei der Besorgung von ... herzustellen. Federführend ist jene Abteilung, in deren Aufgabenbereich die Angelegenheit in der Hauptsache fällt. In Zweifelsfällen hat der Landesamtsdirektor zu entscheiden, in wessen Aufgabenbereich eine Angelegenheit in der Hauptsache fällt.“

Die Aufgabe „Beteiligung des Landes an wirtschaftlichen Unternehmungen“ ist gemäß der Geschäftseinteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung, ABl Nr 27/2000, der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung zugeordnet.

### **Einflussnahme auf Enkelgesellschaften**

Man könnte den Eindruck gewinnen, als bestehe für den Eigentümer von Geschäftsanteilen einer GmbH oder von Aktien die Möglichkeit, frei nach betriebswirtschaftlich oder sonst zweckmäßig erscheinenden Gesichtspunkten zu agieren. Davon kann schon allein aus gesellschaftsrechtlichen Gründen keine Rede sein.



Kapitalgesellschaften unterliegen bekanntlich Rechtsregeln, insbesondere dem AktG und dem GmbHG. Gerade für die hier stark ins Gewicht fallende Aktiengesellschaft ist darauf hinzuweisen, dass nach § 70 AktG der Vorstand die Aktiengesellschaft „unter eigener Verantwortung ... so zu leiten (hat), wie das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre und der Arbeitnehmer sowie des öffentlichen Interesses es erfordert“. Bei den meisten vom Landes-Rechnungshof empfohlenen Maßnahmen handelt es sich daher um Aufgaben des Vorstands, nicht aber um solche der übrigen Organe der Gesellschaft, geschweige denn des Eigentümers der jeweiligen Aktien.

Ganz besonders deutlich wird die Konsequenz dieser Feststellung dort, wo Vorgehensweisen für Tochter- und Enkelgesellschaften jener Gesellschaften gefordert werden, an denen das Land Vorarlberg beteiligt ist. Woraus sollte sich denn in diesen Fällen die faktische oder gar rechtliche „Durchgriffsmöglichkeit“ des Amtes bzw des politischen Referenten ergeben?

Bezüglich der Zuständigkeit im Beteiligungsmanagement wird darauf hingewiesen, dass das BIFO der Abteilung VIa und die Internationale Studentenhaus GmbH der Abteilung IIIb zuzuordnen ist.

Außerdem ist der Bereich der Bankenaufsicht – was die Hypothekenbank betrifft – nicht mehr im Zuständigkeitsbereich der Abteilung IIIa, sondern bei der Abteilung IIIb. Die Änderung in der Geschäftseinteilung des Amtes der Vorarlberger Landesregierung ist leider noch nicht erfolgt.

Es wird darauf hingewiesen, dass es sich bei den von der Abteilung VIa betreuten Beteiligungen um Engagements in Gesellschaften handelt, die überwiegend gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen. Aus diesem Grund sind in der Regel auch negative ertrags- und finanzwirtschaftliche Kennzahlen feststellbar. Dennoch wird im Rahmen der begrenzt zur Verfügung stehenden Möglichkeiten versucht, einen möglichst hohen Kostendeckungsgrad zu erwirtschaften.

### **Unternehmenscontrolling, betriebswirtschaftliches Instrumentarium**

Der Landes-Rechnungshof hebt die wichtige Bedeutung betriebswirtschaftlicher Instrumente hervor. Durch die Empfehlung der angeführten Controlling-Instrumente unterstreicht der Landes-Rechnungshof im Kern die Bedeutung einer gesicherten Steuerung und Kontrolle der Beteiligungen, also die Wahrnehmung von Controlling-Funktionen. Dabei wird die Einführung einer Balanced Scorecard, von Businessplänen, einer integrierten Unternehmensplanung und Corporate Governance-Richtlinie als zweckmäßig erachtet.

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein Führungsinstrument, das bei der operativen Umsetzung von Strategien steuernde und kontrollierende Wirkung zeigen soll. Dies passiert in der Form, dass versucht wird, Strategien in messbaren Kennzahlen darzustellen und den Umsetzungsgrad mit Hilfe von Plan-Ist-Abweichungs-Tabellen zu steuern und zu kontrollieren.

Businesspläne zeigen die für die Zukunft (1 – 5 Jahre) prognostizierten Umsätze, Kosten, Ergebnisse und Investitionen eines Unternehmens. Sie bestehen aus einem operativen und einem strategischen Teil. Diese Mehrjahresplanung in die Zukunft bildet auch die Basis für die jeweils aktuelle und detailliertere Jahresplanung.

Unter integrierter Unternehmensplanung ist zu verstehen, dass die Businessplanungen aller Unternehmenseinheiten im Businessplan der Gesamtunternehmung eingegliedert werden.

Das von Corporate Governance-Richtlinien verfolgte Ziel ist die Sicherstellung einer adäquaten Unternehmensaufsicht. Dazu gehört die Auswahl geeigneter Vorstände und Geschäftsführer genauso wie die Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung und Lage, des strategischen Managements, des Risikomanagements und des Controllings der Unternehmung.

Bereits vor der Rechnungshofprüfung wurde eigeninitiativ die Qualität und Zweckmäßigkeit vorhandener und alternativer Entscheidungs- und Führungshilfsmittel für Planung, Steuerung und Überwachung analysiert. Dabei stellte sich heraus, dass mit dem angewendeten Instrumentarium in Form von handelsrechtlichen Jahresabschlüssen der Wirtschaftsprüfer, Mehrjahresübersichten, mittelfristigen Finanz-, Erfolgs- und Investitionsplanungen, Wirtschaftsplänen für jedes Geschäftsjahr und unterjährigen Übersichten für das aktuelle Geschäftsjahr die wesentlichen Bereiche ausreichend abgedeckt sind. Eine laufende Optimierung der bestehenden Steuerungs- und Kontrollsysteme wird angestrebt.

Im Zuge der Prüfung durch den Landes-Rechnungshof wurden Zweckmäßigkeitüberlegungen auch auf die vom Landes-Rechnungshof empfohlenen Instrumentarien, wie Balanced Scorecard, integrierte Unternehmensplanung, Businesspläne und Corporate Governance-Richtlinien ausgedehnt.

Die intensive Auseinandersetzung – auch in Zusammenarbeit mit externen Experten – brachte das Ergebnis, dass eine universelle Einführung der genannten Instrumente wegen der heterogenen Unternehmensstruktur im Beteiligungsportfolio des Landes nicht praktikabel ist. Betriebswirtschaftliche Instrumente sollen vielmehr differenziert nach den spezifischen Unternehmensanforderungen zur Anwendung kommen.

Der für die Anwendung von Instrumenten erforderliche Ressourceneinsatz muss dem absoluten und relativen Beteiligungsmaß, der Unternehmensgröße, der Risikoeinschätzung und dem Unternehmensgegenstand gegenübergestellt werden.

Als wichtige Grundlage für eine sinnvolle Differenzierung teilt die zentrale Beteiligungsverwaltung die Unternehmen in A-, B- und C-Gesellschaften ein. Diese Vorgehensweise der Klassifizierung in Abhängigkeit von Beteiligungsmaß, Unternehmensgröße, der Risikoabschätzung und des Unternehmensgegenstandes wird als ABC-Analyse bezeichnet. Im Bereich der wenigen A-Gesellschaften im Beteiligungsportfolio des Landes (Risikoeinschätzung oder Beteiligungsmaß und Unternehmensgröße sind groß – zB Vorarlberger Kraftwerke AG, Vorarlberger Illwerke AG, Landes- und Hypothekenbank AG) sind die vom Landes-Rechnungshof empfohlenen oder vergleichbare Instrumente mehr oder weniger vorhanden und für das Amt der Vorarlberger Landesregierung einsehbar.

Bei den restlichen Beteiligungsunternehmen des Landes ist zu beachten, dass auf Grund der Einstufung durch die ABC-Analyse und der Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips nicht jedes Controlling-Instrument den Aufwand der Einführung und Anwendung rechtfertigt. Solche Überlegungen sind auch in der Privatwirtschaft von Bedeutung. Beispielsweise prüft derzeit die Treibacher Industrie AG (Metall- und chemische Industrie, Kärnten) kritisch das Verhältnis Aufwand zu Nutzen durch die Anwendung einer Balanced Scorecard. Es handelt sich dabei um einen Konzern mit ca 3 Milliarden Schilling Jahresumsatz! Im Vergleich dazu beträgt der Durchschnittsumsatz der B- und C-Unternehmen des Landesportfolios (Risikoeinschätzung oder Beteiligungsmaß und Unternehmensgröße sind mittel oder gering) ca 140 Millionen Schilling.

In Gesprächen mit auswärtigen Wirtschafts- und Controlling-Experten wurde zudem darauf hingewiesen, dass bei der Auswahl von Steuerungsinstrumenten und –größen einschlägige Fach- und Marktkenntnisse erforderlich sind und eine Empfehlung oder gar ein Aufzwingen einer bestimmten Management-Methode von außen nicht zielführend ist (o Univ-Prof Dr Dr h c Kappler, Universität Innsbruck). Weiters gibt E. Schröder in “Modernes Unternehmens-Controlling, 7. Auflage, S. 676, Ludwigshafen 2000“, zu bedenken, dass es sich bei manchen Methoden des Unternehmensmanagements lediglich um Vermarktungen von modernen Begriffen handelt: „Auch wenn es sich bei dem Werk (Anm.: gemeint ist die Balanced Scorecard) ... um natürliche Erfordernisse der Umsetzung der Strategie ... handelt, ... ist beiden Autoren ein ... Erfolg gelungen, der .. an der guten marketingmäßigen Orientierung ... liegt.“

Daneben ist zu beachten, dass bei einem großen Teil der Unternehmen lediglich Minderheitsbeteiligungen, die vielfach aus strukturpolitischen Gründen eingegangen wurden, bestehen. Bei diesen Minderheitsbeteiligungen und den Aktiengesellschaften ist eine Vorgabe zur Anwendung bestimmter betriebswirtschaftlicher Instrumente durch das Amt der Vorarlberger Landesregierung auf Grund rechtlicher Schranken gar nicht möglich. Die strategische Steuerung und Überwachung kann hier nur über die Unternehmensorgane – und hier insbesondere durch die Aufsichtsräte – erfolgen.

Einblick in diese Unternehmungen finden die Beteiligungsverwaltung betreibenden Stellen über die Jahresabschlüsse und die Wirtschaftsprüfer-Berichte. Gerade die Eignung des Wirtschaftsprüfer-Berichtes zur Informationsgewinnung wurde von o. Univ.-Prof. Dr. Egger, ein nicht nur österreichweit anerkannter Fachmann, bestätigt: „Das einheitlichste und objektivste Instrument für die Überwachung und Kontrolle eines Unternehmens von außen ist der Bericht des Wirtschaftsprüfers.“ Die Berichte der Wirtschaftsprüfer aller Beteiligungsunternehmen sind im Amt der Vorarlberger Landesregierung vorliegend und werden hier stets analysiert.

Neben der Empfehlung der angeführten Controlling-Instrumente wird auch auf die Wahrnehmung eines gesetzlich vorgeschriebenen Risikomanagements hingewiesen. Damit meint der Landes-Rechnungshof wohl die im Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997 geschaffenen Neuerungen im Bereich der Berichtspflichten und interner Kontrollsysteme. Diese gesetzlichen Bestimmungen richten sich jedoch nicht an den Eigentümer, sondern vielmehr an die Organe von Gesellschaften, sprich Geschäftsführer und Aufsichtsräte.

### **Aufzugreifende Empfehlungen**

Die vorstehenden Ausführungen und die damit zum Ausdruck kommenden teilweise unterschiedlichen Auffassungen über den geeignetsten Weg eines effektiven und wirtschaftlichen Unternehmenscontrollings bedeuten jedoch nicht, dass Anregungen des Landes-Rechnungshofes nicht gewissenhaft aufgegriffen und nützliche Empfehlungen forciert werden. So soll trotz der vorstehenden Ausführungen mit den zuständigen Organen der Gesellschaften geprüft werden, ob, wo und in welchem Umfang das empfohlene Instrumentarium nicht doch sinnvoll angewendet werden könnte.



Genauso werden die Hinweise des Landes-Rechnungshofes auf eine verstärkte Formalisierung strategischer Überlegungen durch den Eigentümer als wichtiger Schritt für die Zukunft gesehen. Klar definierte Zielbilder mit strukturierten Qualitätsmerkmalen sollen den Nutzen jeder Beteiligung transparent machen und die strategische Grundlage für die Unternehmensorgane bilden. Die bereits bisher praktizierte strategische Steuerung in Form einer engen Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Fachabteilungen und der zentralen Beteiligungsverwaltung wird auch in Zukunft aufrecht bleiben. Dadurch wird sichergestellt, dass einerseits möglichst breite Interessen des Landes Vorarlberg Berücksichtigung finden und andererseits die Gesamtsicht über die finanzielle Gebarung gewährleistet ist. Das Formulieren von Zielbildern wird jedoch die Transparenz über Entscheidungen, Zukunftsabsichten und Pläne erhöhen.

Hilfreich bei der Vielfältigkeit der Aufgaben der zentralen Beteiligungsverwaltung erscheint auch der Hinweis auf eine Verfeinerung der bestehenden Zuständigkeitsregeln. Verantwortung, Aufgaben, Rechte und Pflichten im Bereich der Schnittstellen zwischen den jeweiligen Fachabteilungen und der zentralen Beteiligungsverwaltung sind dadurch sicher noch klarer gegeben.

Im Zusammenwirken bisheriger Aktivitäten, formulierter Zielbilder und erweiterter Zuständigkeitsabgrenzungen trifft sich auch die Empfehlung des Landes-Rechnungshofes, ein auf Basis einer erweiterten Beteiligungsdatenbank standardisiertes Berichtswesen zu entwickeln, mit den Absichten der zentralen Beteiligungsverwaltung.

Im Bewusstsein der Bedeutung der Beteiligungen und der damit zusammenhängenden Aufgaben für das Land Vorarlberg sollen auch in Zukunft in regelmäßigen Abständen das bestehende Steuerungs- und Kontrollsystem auf Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit überprüft und die geeignetsten Wege für eine aktive Gestaltung der Beteiligungsverwaltung angestrebt werden.

### **Ergänzende Hinweise des Landes-Rechnungshofes**

Der Landes-Rechnungshof ist sich der Dualität der Beteiligungsverwaltung von Unternehmungen im öffentlichen Eigentum und speziell der eingeschränkten Möglichkeiten der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung als „Konzernspitze“ zu fungieren bewusst. Die Wahrnehmung von zentralen Steuerungsfunktionen wird einerseits durch die Geschäftsverteilung der Landesregierung und andererseits durch die bestehende Organisation des Amtes der Vorarlberger Landesverwaltung als „gleicher unter gleichen“ erschwert.





Zur Erreichung der Zielsetzung der Risikominimierung für das Land Vorarlberg sowie der Gewährleistung des wirtschaftlichen Einsatzes von öffentlichen Mitteln ist ein hoher Sorgfaltsmaßstab anzulegen. Es bedarf daher aus Sicht des Landes-Rechnungshofes sowohl der fachpolitischen Steuerung der betriebswirtschaftlichen Effizienz und der Einhaltung fachpolitischer Vorgaben in den jeweiligen Beteiligungsunternehmen durch die Fachabteilungen und ressortverantwortlichen Regierungsmitglieder, als auch der Wahrnehmung einer zentralen Perspektive für das gesamte Beteiligungsportfolio des Landes. Der Landes-Rechnungshof geht dabei nicht von einer zentralen Steuerung mit strategischen Vorgaben und einem direkten Durchgriff auf die einzelnen „Konzerntöchter“ aus, sondern weist lediglich auf die Notwendigkeit hin, das die Beteiligungsverwaltung zum Einen das Gesamtrisiko für die Gebarung des Landeshaushaltes betrachten und zum Anderen die Steuerung des Beteiligungsportfolios nach strategischen Überlegungen (Beteiligungspolitik) unterstützen soll. Dadurch kann das Land Vorarlberg als Eigentümer seiner Sorgfaltspflicht im Umgang mit öffentlichen Geldern wie bisher gerecht werden.

Die Einschätzung und die Steuerung des Risikos der Beteiligungen des Landes Vorarlberg war bei der Prüfung durch den Landes-Rechnungshof ein deutlicher Schwerpunkt. So weit als möglich wurden die bilanziellen und die strategischen Risiken der einzelnen Beteiligungsunternehmen analysiert und bewertet. Der Landes-Rechnungshof hat in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass die Beurteilung und Kontrolle von Risiken durch angemessene betriebswirtschaftliche Instrumentarien wesentlich unterstützt wird. Der Landes-Rechnungshof teilt dabei die Auffassung des anerkannten Wirtschaftsprüfers Univ-Prof Dr Egger, dass der Wirtschaftsprüfungsbericht „das einheitlichste und objektivste Instrument für die Überwachung und Kontrolle eines Unternehmens von außen“ ist. Aussagekraft des Wirtschaftsprüfungsberichtes und die Risikoprüfung durch den Wirtschaftsprüfer sind nicht zuletzt deshalb wesentliche Themen der aktuellen Diskussion von Corporate Governance Grundsätzen.

Das Land Vorarlberg überwacht und kontrolliert bei den Beteiligungen aber nicht nur von außen, sondern auf Grund der Eigentumsverhältnisse bei den wesentlichen Beteiligungen durch die Wahrnehmung von Aufsichtsratsfunktionen und somit von innen. Über die Aufsichtsräte ist auch – unbeschadet der Verantwortung nach § 70 AktG – die Überwachung, Kontrolle und die indirekte Einflussnahme auf die Enkelgesellschaften sichergestellt.



Ein Wirtschaftsprüfungsbericht bildet überwiegend den Geschäftserfolg der Vergangenheit ab. Nach Ansicht des Landes-Rechnungshofes gehören sowohl die Vorlage der mittelfristigen Finanzplanung mit Erfolgs-, Investitions- und Finanzierungsplan als auch die Quartalsberichte an den Aufsichtsrat zu den wichtigen Instrumenten einer zeitgemäßen Überwachung und Kontrolle. Sollten diese Instrumente - in angemessener Form - nicht oder nicht aussagekräftig vorliegen, so erachtet der Landes-Rechnungshof es als die Pflicht der Aufsichtsräte, auf eine entsprechende Vollständigkeit und Qualität zu achten. Diese Instrumentarien bilden auch eine wesentliche Grundlage für die Beteiligungsverwaltung zur Erstellung des Beteiligungsberichtes und zur Ausübung einer zentralen Risikoüberwachung.

Der Landes-Rechnungshof erachtet die Auffassungsunterschiede als gering. Diese resultieren nach seiner Ansicht aus einer differenzierten Betrachtung dessen, was zwar in der Beteiligungsverwaltung zweckmäßig wäre, auf Grund der bestehenden Strukturen aber nur schwer realisierbar ist. Der Landes-Rechnungshof begrüßt daher die Absicht, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Beteiligungsmanagement noch klarer zu regeln und auf die Ausgestaltung angemessener Steuerungs- und Kontrollsysteme in den Beteiligungsunternehmen zu achten.

## 7. Schlussbemerkungen

Zusammenfassend hob der Landes-Rechnungshof folgende Empfehlungen hervor:

1. Die Aufgaben und Kompetenzen im Beteiligungsmanagement sollten zwischen der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung und den anderen Fachabteilungen detaillierter festgelegt werden.
2. Das Berichtswesen an die zentrale Beteiligungsverwaltung sollte für alle Beteiligungsunternehmen im direkten Einflussbereich des Landes Vorarlberg nach einheitlichen Prinzipien gestaltet sein.
3. Die Serviceleistungen der Abteilung IIIb – Vermögensverwaltung sollten erfasst, quantifiziert und den einzelnen Beteiligungsunternehmen in Rechnung gestellt werden.
4. Der Aufbau bzw die Weiterentwicklung von Controllinginstrumenten wie Beteiligungsdatenbank und Beteiligungsbericht sollte konsequent weiterverfolgt werden.
5. Für alle Beteiligungen mit einem mehrjährigen Zuschussbedarf des Landes sollten entsprechende Planungsunterlagen vorliegen, um einerseits Transparenz über die künftige Ausrichtung des Beteiligungsunternehmens zu erhalten und andererseits den Ressourcenbedarf steuern zu können.
6. Um die Zuständigkeiten und Aufgaben sowie die Informations- und Berichtspflichten der Beteiligungsunternehmen im direkten Einflussbereich des Landes Vorarlberg einheitlich darzustellen, sollte die Ausarbeitung von Corporate Governance-Grundsätzen geprüft werden.
7. Weiters empfiehlt der Landes-Rechnungshof, die Vergütungen so zu regeln, damit auch externe Fachleute für Aufsichtsratsmandate gewonnen bzw gehalten werden können.

Bregenz, im Februar 2001  
Der Direktor

Dr Herbert Schmalhardt