

Initiativprüfung

Bericht

TMG - Firmengruppe



Auskünfte

Oberösterreichischer Landesrechnungshof
A-4020 Linz, Promenade 31
Tel.: (+43 732) 7720-11426
Fax: (+43 732) 7720-214089
E-Mail: post@lrh-ooe.at
www.lrh-ooe.at

Impressum

Herausgeber:
Oberösterreichischer Landesrechnungshof
A-4020 Linz, Promenade 31
Redaktion:
Oberösterreichischer Landesrechnungshof
Herausgegeben: Linz, im November 2010

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	1
Einleitung	5
Prüfungsumfang	5
Überblick über die TMG-Gruppe	6
Strategische Steuerung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen in OÖ	9
Rollenklarheit beim Management des Strategischen Programms	9
Steuerung auf der Basis von Konzern- und Unternehmensstrategien	13
Gesamthafte Steuerung durch Einbindung der Systempartner	15
Managementzyklus	16
Managementinformationssystem	22
Leistungs- und Wirkungsmessung	23
Organisation	26
Außenauftritt und Marketing	32
Finanzierung der TMG-Gruppe	33
Allgemeiner Überblick	33
TMG-Beratungsgesellschaften	37
UAR-Firmengruppe	39
Impulszentren und Wirtschaftspark	40
EDUHI	42
Zusammengefasste Überlegungen zur Finanzierung	43
Ausblick/Reformprojekt	45

Abkürzungsverzeichnis / Glossar

A

Abgangsdeckung Fehlbeträge von Unternehmen, die keine (oder eingeschränkte) Markttätigkeit entfalten, werden häufig in Form einer Abgangsdeckung von der öffentlichen Hand gedeckt

B

Basisfinanzierung Finanzierung der Kerntätigkeit einer Einrichtung ohne Projektfinanzierung

C

CATT (Innovation Management GmbH) Ein Unternehmen der TMG-Firmengruppe, das v.a. Förderberatung und Schutzrechtsberatung durchführt

Chain of Innovation Innovationskette (von den Ausbildungserfordernissen bis hin zu den Leistungen der Wirtschaftssubjekte)

Cluster Netzwerk von Unternehmen, deren Aktivitäten sich ergänzen oder miteinander verwandt sind

Clusterland (OÖ GmbH) Ein Unternehmen der TMG-Firmengruppe, Informations- und Kommunikationsplattform ihrer Clusterpartner

Controlling Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Unternehmensführung bei der zielgerichteten Beeinflussung bestehender betrieblicher Prozesse

Corporate Design (CD) Erscheinungsbild eines Unternehmens oder einer Organisation im Umfeld bzw. in der Öffentlichkeit

Corporate Identity (CI) „Persönlichkeit“ einer Organisation, die als einheitlicher Akteur handelt und wahrgenommen wird; die CI entsteht durch den abgestimmten Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen; Basis dafür ist das Unternehmensleitbild

E

EDUHI EDUCATION HIGHWAY Innovationszentrum für Schule und neue Technologie GmbH; ein Unternehmen der TMG-Firmengruppe, Innovationszentrum für Schulen und damit zusammenhängenden Technologien (z.B. Bildungsportale, Breitbandinternet)

EU Europäische Union

F

FFG Forschungsförderungsgesellschaft

FH Fachhochschule

Firmengruppe TMG-Gruppe

G

Grundfinanzierung

In diesem Bericht: projektunabhängige Finanzierung (Basisfinanzierung, Abgangsdeckung, Gesellschafterzuschüsse)

I

idgF

in der geltenden Fassung

Impulszentren

Auch Dienstleistungs-, Gründer- oder Technologiezentren genannt; sie sollen regional innovative Unternehmen unterstützen

Indikator

„Anzeiger“, Größen, deren Veränderung im Zeitablauf den Erreichungsgrad (z.B. wirtschaftspolitischer Ziele) aufzeigen oder zur Entwicklung von (wirtschaftlichen) Sachverhalten Auskunft geben

Innovationsholding

Siehe Projekt „OÖ Innovationsholding GmbH“

K

Kamerales System

In der kameralen Buchführung erfolgt eine Darstellung von Ein- und Auszahlungen. Sie wird vorwiegend in öffentlichen Verwaltungen eingesetzt und bildet das Gegenstück zur kaufmännischen Buchführung (Doppik)

Kaufmännisches Rechnungswesen

Auch „Doppik“ genannt, das vor allem im privaten Wirtschaftsbereich verwendet wird. Aufwand und Ertrag werden in diesem Konzept im Gegensatz zur Kameralistik dem Leistungserbringungszeitraum zugeordnet

Kongruenz

Übereinstimmung, Deckungsgleichheit

L

LRH

Landesrechnungshof

LRHG

Landesrechnungshofgesetz

M

Maßnahmenfeld

Ist ein Oberbegriff für mehrere Projekte und Vorhaben innerhalb eines gleichen Themenbereiches; in den Strategischen Programmen werden diese als „Maßnahmen“ bezeichnet

O

One-Stop-Shop

Bezeichnet die Möglichkeit, an einer einzigen Anlaufstelle alle notwendigen Schritte zur Zielerreichung durchführen zu können

OÖ Innovationsholding GmbH

Ein Projekt des Landes OÖ zur Erarbeitung eines Vorschlages zur Neuorganisation der Beteiligungsstruktur im Bereich Innovation und Bildung

OÖ

Oberösterreich

Overheadkosten	Allgemeine Kosten, die nicht eindeutig einem bestimmten Unternehmensbereich zugeordnet werden können wie z.B. Kosten für die Geschäftsführung, Verwaltung oder Werbung eines gesamten Unternehmens
P	
Projektträger	Träger, Nutzer und Koordinator von Projekten
S	
Strategisches Programm 2010 (2010plus)	Das Strategische Programm ist die politische Leitlinie des Landes OÖ mit allgemeinen Grundsätzen und einer Vielzahl festgelegter Maßnahmenfelder zur Erreichung politischer Ziele
Systempartner	Sind Unternehmen oder Institutionen, die im Rahmen von bestimmten Systemen (Maßnahmen, Projekten oder Vorhaben) ein Partnerrolle einnehmen
T	
TechnoZ	siehe Impulszentren
tech2b	tech2b – Inkubator GmbH; ein Unternehmen der TMG-Firmengruppe
TMG	Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.
TMG-Gruppe	TMG und deren Tochter-, Enkel- und Urenkelgesellschaften
TMG-Beratungsgesellschaften	Im vorliegenden Bericht Bezeichnung für die Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H., die Clusterland OÖ GmbH, die CATT Innovation Management GmbH und die tech2b Inkubator GmbH
U	
UAR	Upper Austrian Research GmbH; ein Unternehmen der TMG-Firmengruppe
UAR-Firmengruppe	Upper Austrian Research GmbH mit ihren Tochter- und Enkelgesellschaften

TMG-Firmengruppe

Geprüfte Stelle:

OÖ. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.,

Direktion für Landesplanung, wirtschaftliche und ländliche Entwicklung, Abteilung Wirtschaft.

Prüfungszeitraum:

23. April 2010 bis 02. Juli 2010

Rechtliche Grundlage:

Initiativprüfung des Landesrechnungshofes im Sinne des § 4 Abs. 1 Z. 1 in Verbindung mit § 2 Abs. 1 Z. 1 und Z 3 des Oö. LRHG, LGBl. Nr. 38/1999 idgF

Prüfungsgegenstand:

Der LRH führte auf eigene Initiative die Prüfung der Oberösterreichischen Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. (TMG) in ihrer Rolle als Programmmanagerin des „Strategischen Programms – Innovatives Oberösterreich 2010“ sowie als Muttergesellschaft der TMG-Firmengruppe durch. Beleuchtet wurden schwerpunktmäßig die Möglichkeiten der gesamthafter strategischen Steuerung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen des Landes OÖ, die Organisation der Firmengruppe, Möglichkeiten der Wirkungsmessung im wirtschaftspolitischen Umfeld sowie die Finanzierung der TMG-Gruppe.

In der Prüfung ergaben sich starke Berührungspunkte zu dem vom Land gestarteten Projekt „OÖ Innovationsholding GmbH“. Aus den bei der LRH-Prüfung gewonnenen Erkenntnissen wurden daher auch Empfehlungen für dieses Projekt abgeleitet bzw. sollten die Empfehlungen aus diesem LRH-Bericht im Innovationsholding-Projekt in geeigneter Weise berücksichtigt werden.

Prüfungsteam:

Mag. Liselotte Wallentin (Prüfungsleiterin), Dr. Susanne Fink, Mag. Ronald Gruber, Leopold Pesendorfer

Prüfungsergebnis:

Das vorläufige Ergebnis der Prüfung wurde der OÖ. TMG, der Direktion für Landesplanung, wirtschaftliche und ländliche Entwicklung, Abteilung Wirtschaft sowie der OÖ Landesholding GmbH in den Schlussbesprechungen am 14.09.2010 und 4.10.2010 zur Kenntnis gebracht.

Legende:

Nachstehend werden in der Regel punktweise die Sachverhaltsdarstellung (Kennzeichnung mit 1 an der zweiten Stelle der Absatzbezeichnung), deren Beurteilung durch den LRH (Kennzeichnung mit 2), die Stellungnahme der überprüften Stelle (Kennzeichnung mit 3 und im Kursivdruck) sowie die allfällige Gegenüberung des LRH (Kennzeichnung mit 4) aneinandergereiht.

In Tabellen und Anlagen des Berichtes können bei der Summierung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben durch die EDV-gestützte Verarbeitung der Daten rundungsbedingte Rechendifferenzen auftreten.

Kurzfassung

(1) **TMG als Standort- und Innovationsagentur des Landes OÖ**

Die Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. (TMG) wurde als Standort- und Innovationsagentur des Landes OÖ Ende 1991 mit zwei Mitarbeitern gegründet. Mittlerweile ist sie Muttergesellschaft einer Firmengruppe mit über 30 Unternehmen. Das Leistungsspektrum dieser Gruppe reicht von Gründungshilfe, Beratung bei Forschungsanträgen und Schutzrechtsangelegenheiten, Unterstützung bei Firmenkooperationen, Bereitstellung von Infrastruktur, Vermarktung des Wirtschaftsstandorts bis hin zur Forschung und zu innovativen Maßnahmen im Bildungsbereich. Darüber hinaus ist die TMG selbst mit dem Management des wirtschaftspolitischen Programms des Landes OÖ betraut.

Im Jahr 2009 flossen Landesmittel in Höhe von rd. 17 Mio. Euro an die Firmengruppe. Davon wurden für die Leistungen der TMG-Beratungsgesellschaften rd. 7 Mio. Euro zur Verfügung gestellt, weitere rd. 7 Mio. für den Forschungsbereich, rd. 1 Mio. floss an Impulszentren, die regional innovative Unternehmen unterstützen sollen sowie rd. 2 Mio. in innovative Maßnahmen und Projekte im Bildungssektor.

(2) **Rolle der TMG und anderer handelnder Akteure beim Management des strategischen Programms teilweise unklar**

Die TMG ist für das Management des von der Landesregierung beschlossenen sogenannten „Strategischen Programms – Innovatives Oberösterreich“ zuständig. Dieses stellt die politische Leitlinie für die oö. Wirtschaftspolitik dar. In die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen des Strategischen Programms sind viele Akteure eingebunden. Der LRH stellte fest, dass die TMG und die anderen Akteure zwar ein „historisches“ Rollenverständnis entwickelt haben, diese Rollen und die damit verbundenen Aufgaben aber bisher nie abschließend und

klar festgelegt wurden. Es existiert auch keine Konzernstrategie der TMG-Gruppe. Da die Erwartungen nie genau definiert wurden, ist unklar, ob und in welchem Ausmaß die TMG ihre Rolle als Managerin des Strategischen Programms erfüllt.

(3) Information über Erfüllungsgrad des Strategischen Programms und aktive Steuerung sind verbesserungsfähig

Die TMG-Gruppe generiert eine Fülle von Informationen. Ein Gesamtüberblick über den Grad der Erfüllung des Strategischen Programms ist weder beim Land OÖ, noch bei der TMG gegeben. Für den LRH war auch nicht ersichtlich, wie die konkreten Vorhaben und Projekte aus den im Strategischen Programm enthaltenen Maßnahmenfeldern systematisch und begründet dokumentiert hergeleitet werden. Außerdem lagen keine kumulierten Informationen über die Finanzierungsstruktur der Firmengruppe und über die tatsächlichen Finanzierungsquellen des Strategischen Programms vor.

Der LRH empfahl daher, einen an der Struktur des Strategischen Programms ausgerichteten Planungs- und Steuerungszyklus zu implementieren und gleichzeitig die Verantwortungen festzulegen. Auch das Managementinformationssystem ist nach Meinung des LRH darauf abzustimmen, um die Aktivitäten der TMG-Gruppe zentral, zielgerichtet und im Sinne eines effektiven Mitteleinsatzes steuern zu können.

(4) Aussagen zur Erreichung der angestrebten politischen Wirkungen können nicht mit Sicherheit getroffen werden

Eine Wirkungsmessung ist nur in Ansätzen vorhanden. Die im Strategischen Programm festgelegten Kennzahlen sind dafür nämlich nur bedingt geeignet. Daher sollten nach Möglichkeit treffsichere Indikatoren gesucht werden. Gelingt dies nicht, ist als Messinstrument aber jedenfalls eine Expertenevaluierung vorzusehen. Dies setzt jedoch eine klarere Ausformulierung der politischen Zielsetzungen voraus.

(5) Organisationsstruktur ist überdimensioniert

Der organisatorische Aufbau der TMG-Gruppe ist stark von einer historischen Entwicklung geprägt. Die Beteiligungsstruktur ist sehr komplex. Teilweise existieren Unternehmen mit „unterkritischen“ Betriebsgrößen, die überproportionale Verwaltungs- und Overheadkosten verursachen. Im Verhältnis zu Mitarbeiter- und Umsatzzahlen sowie zur Bedeutung der einzelnen Unternehmen der TMG-Gruppe ist die Organisationsstruktur überdimensioniert. Sie sollte daher mit dem Ziel einer Vereinfachung analysiert werden.

(6) Laufende Betrachtung des Aufgabenspektrums erforderlich

Das Aufgabenspektrum der TMG-Gruppe ist nicht zuletzt aufgrund der Einflussnahme und vielfältiger Erwartungen der Stakeholder stark gewachsen. Es bedarf daher nach Ansicht des LRH einer kritischen Würdigung, ob tatsächlich alle diese Aufgaben im Umfeld des Landes wahrgenommen und finanziert werden müssen oder besser in Eigenverantwortung der Wirtschaftssubjekte und anderer Akteure durchgeführt werden können.

(7) Projekt „Innovationsholding“ vom Land gestartet

Das Projekt „Innovationsholding“ des Landes OÖ sieht eine Restrukturierung der Landesbeteiligungen im Wirtschafts-, Innovations- und Bildungsbereich vor. Davon ist auch die TMG-Gruppe betroffen.

Aus Sicht des LRH wäre es wichtig, die Empfehlungen und Anregungen dieses Berichts auch in geeigneter Weise beim Innovationsholding-Projekt zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollte aus seiner Sicht der erwartete Mehrwert einer neuen Holding den möglichen Nachteilen kritisch gegenüber gestellt werden. Fragen dazu sind im letzten Kapitel dieses Berichts formuliert.

(8) Der LRH empfahl:

- I. Konkretisierung der Rollen, Rechte und Pflichten der beteiligten Akteure bzw. Systempartner sowie Veranlassung der Entwicklung einer Konzernstrategie für die TMG-Gruppe auf Basis des „Strategischen Programms – Innovatives Oberösterreich“** (siehe Berichtspunkte 3.2., Seite 10 und 5.2., Seite 13; Umsetzung ab sofort)
- II. Einführung eines strategischen Planungs- und Steuerungszyklus in Anlehnung an die Struktur des „Strategischen Programms“ einschließlich eines inhaltlichen und finanziellen Reportings** (siehe Berichtspunkt 7.2, Seite 16; Umsetzung ab sofort)
- III. Festlegung treffsicherer Indikatoren zur Wirkungsmessung** (siehe Berichtspunkt 9.2, Seite 23; Umsetzung ab sofort)
- IV. Neuordnung der Organisation: Vereinfachung, Ausrichtung an der Strategie und Bereinigung um historisch bedingte Verflechtungen** (siehe Berichtspunkte 13.2, Seite 28 und 15.2, Seite 31; Umsetzung ab sofort)
- V. Laufende Prüfung, welche Aufgaben der TMG-Gruppe im Umfeld des Landes weitergeführt werden sollen und welche von anderen Systempartnern oder in Eigenverantwortung der Wirtschaftsunternehmen wahrgenommen werden müssten** (siehe Berichtspunkt 14.2, Seite 29; Umsetzung ab sofort)
- VI. Behandlung der vom LRH in Pkt. 28.2 dieses Berichtes aufgeworfenen Fragen im Zuge der Durchführung des Projekts „OÖ Innovationsholding GmbH“** (siehe Berichtspunkt 28.2, Seite 45; Umsetzung ab sofort)

Einleitung

Prüfungsumfang

- 1.1. Der LRH führte auf eigene Initiative die Prüfung der Oberösterreichischen Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. (TMG) in ihrer Rolle als Programmmanagerin des „Strategischen Programmes – Innovatives Oberösterreich 2010“¹ sowie als Muttergesellschaft der TMG-Firmengruppe durch. Der LRH ging bei seiner Prüfung vom Strategischen Programm aus. Dieses Programm wurde vom Land OÖ initiiert und von der TMG unter Beteiligung von etwa 250 Experten, die von der Wirtschaft, den Sozialpartnern sowie standort- und technologiepolitischen Einrichtungen entsandt wurden, und unter Mitwirkung von Mitgliedern des Rates für Forschung und Technologie für OÖ erstellt. Mit dem Programmmanagement war die TMG betraut, für die operative Umsetzung der insgesamt 43 Maßnahmen waren die TMG-Gruppe, aber auch externe Partner zuständig.

Prüfungsziel war es, Möglichkeiten einer gesamthafter strategischen Steuerung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen des Landes OÖ zu beleuchten. Dabei wurde auch die Aufgabenverteilung zwischen Land OÖ und TMG angesprochen. Des Weiteren wurden Aussagen zur Wirkungsmessung der im wirtschaftspolitischen Umfeld gesetzten Maßnahmen, zur Organisation und Einheitlichkeit des Außenauftritts getroffen sowie ein Überblick über die Finanzierungsstruktur der TMG-Gruppe gegeben.

Nach Beginn der LRH-Prüfung startete das Land OÖ (aufgrund des Regierungsprogramms „Oberösterreich 2009-2015“) ein bereits länger angedachtes, wesentlich umfassenderes Projekt „OÖ Innovationsholding GmbH“². In dem vom LRH geprüften Bereich wurden Verbesserungspotentiale und Fragen aufgezeigt, die nach seiner Meinung im Projekt Innovationsholding weiter bearbeitet werden sollten.

1 Bei dem „Strategischen Programm – Innovatives Oberösterreich“ handelt es sich um das wirtschaftspolitische Programm des Landes OÖ. Näheres dazu wird unter Punkt 3 dieses Berichts erläutert.

2 Im Folgenden kurz Projekt „Innovationsholding“ genannt.

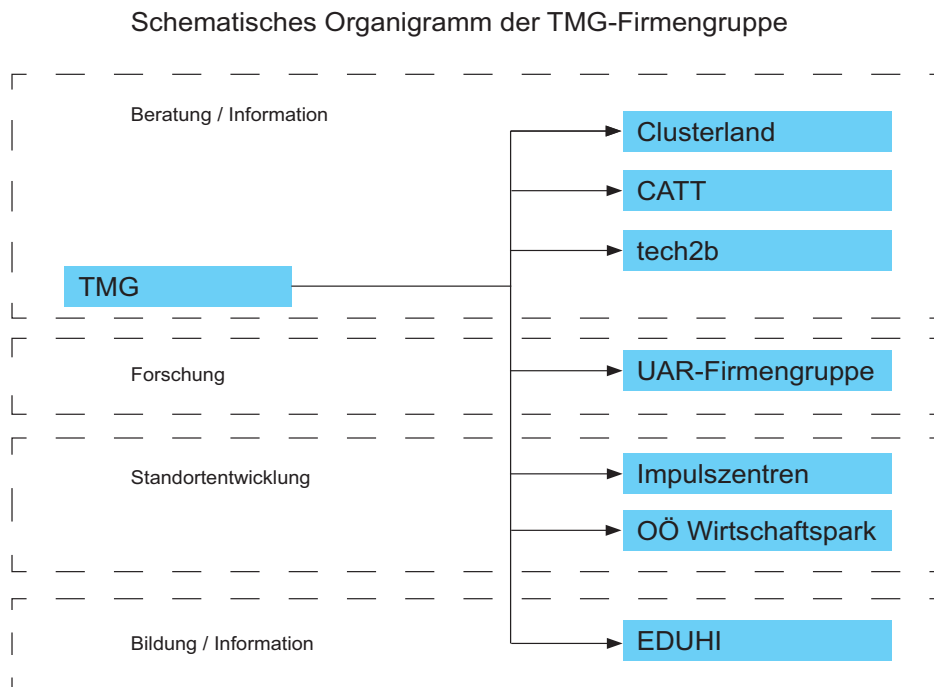
Überblick über die TMG-Gruppe

TMG-Firmengruppe umfasst über 30 Unternehmen

- 2.1. Die Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. (TMG) mit Sitz in Linz wurde als Standort- und Innovationsagentur des Landes OÖ Ende 1991 mit zwei Mitarbeitern gegründet. Seither wurde das Leistungsspektrum sukzessive ausgeweitet und es wurden zahlreiche nachgelagerte Gesellschaften gegründet. Mittlerweile ist die TMG Muttergesellschaft einer Firmengruppe mit über 30 Unternehmen. Gemeinsam mit allen Gesellschaften bietet die TMG Dienstleistungen mit folgenden Zielen an:

- Weiterentwicklung, Koordination und Umsetzung von strategischen Wirtschaftsprogrammen für OÖ,
- Unterstützung der oö. Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung ihrer Innovationskraft und Produktivität,
- Vermarktung des Wirtschaftsstandorts OÖ als ein führendes Industrie-, Export- und Technologiebundesland Österreichs im In- und Ausland sowie
- Unterstützung von Betriebsansiedelungen und -erweiterungen.

Die folgende Graphik zeigt einen schematischen Überblick über die TMG-Firmengruppe. Die reale Gesamtstruktur ist wesentlich komplexer. Sie ist im Detail ebenso wie die damit zusammenhängenden Probleme im Kapitel Organisation dargestellt (siehe Punkte 12 bis 16). Eine detaillierte Darstellung der zahlreichen Gesellschafter und deren Anteile an den einzelnen Unternehmen ist aus den Anlagen 1 bis 4 ersichtlich.



Die Tätigkeiten der TMG, Clusterland, CATT und tech2b – in der Folge auch als „**TMG-Beratungsgesellschaften**“ bezeichnet – erstrecken sich in ähnlicher Weise auf Dienstleistung, Information, Kommunikation sowie Beratung und Unterstützung der oberösterreichischen Wirtschaft.

Die *Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. (TMG)* ist mit dem Management des „Strategischen Programms – Innovatives Oberösterreich“ betraut. Operativ ist sie in den Bereichen Innovationsmanagement sowie Betriebsansiedlung und Standortentwicklung tätig. Mit der Abteilung Management Services unterstützt sie die Firmengruppe in allen Verwaltungsbereichen.

Die *Clusterland Oberösterreich GmbH* ist eine Cluster- und Netzwerkinitiative in OÖ. Durch Kooperation und gemeinsames Auftreten nahestehender Unternehmen soll die Schlagkraft oberösterreichischer Unternehmen in wirtschaftlichen Schlüsselfeldern

erhöht werden. Cluster gibt es in den Bereichen Automobil, Kunststoff, Möbel und Holzbau, Medizintechnik, Mechatronik und Umwelttechnik; Netzwerk-Initiativen gibt es zu den branchenübergreifenden Themen Humanressourcen, Design & Medien und Energieeffizienz³.

Die *CATT Innovation Management GmbH* berät, unterstützt und begleitet öö. Unternehmen bei der Etablierung ihrer Innovationsprojekte im nationalen und internationalen Innovationsmanagement von der Projektidee, über Förderungen bis hin zur Verwertung in Form von Patent- und Schutzrechten.

Die *tech2b – Inkubator GmbH* bietet akademischen Gründern in der Startphase ein umfassendes Service mit Beratung und Unterstützung in betriebswirtschaftlichen sowie technischen Fragen und in den Bereichen Finanzierung, Förderung und Bereitstellung von Infrastruktur.

Neben den Beratungsgesellschaften hält die TMG noch Anteile an folgenden Tochtergesellschaften:

Die **Upper Austrian Research GmbH (UAR)** ist wiederum an insgesamt 10 Forschungsgesellschaften beteiligt. Diese sind z.B. in den Bereichen Leichtbau, innovative Werkstoffe und Mechatronik tätig.

Die **Impulszentren** in Oberösterreich - auch Dienstleistungs-, Gründer-, Technologiezentren genannt - haben das Ziel, regional technologisch innovative Unternehmen durch professionelle Infrastruktur und Dienstleistungen sowie ein umfassendes Informations- und Kontaktnetzwerk zu unterstützen. Die im Jahr 2009 gegründete **OÖ. Wirtschaftspark GmbH** ist eine Betriebsansiedlungsgesellschaft.

Aufgabe der **EDUCATION HIGHWAY Innovationszentrum für Schule und neue Technologie GmbH (EDUHI)** ist es unter anderem, Schulen durch moderne Technologien zu unterstützen (z.B. Bildungsportale, Breitbandinternet).

3 Weitere Cluster und Netzwerke werden nicht von der Oö. Clusterland GmbH, sondern von anderen Rechtsträgern betrieben: Ökoenergie (Oö. Energiesparverband), Lebensmittel (Wirtschaftskammer OÖ) und die Netzwerkinitiative Logistik (Verein Netzwerk Logistik).

Strategische Steuerung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen in OÖ

Rollenklarheit beim Management des Strategischen Programms

„Strategisches Programm - Innovatives OÖ“

- 3.1. Das „Strategische Programm – Innovatives Oberösterreich“⁴ ist die wirtschaftspolitische Leitlinie für Oberösterreich. Das Strategische Programm 2010 hatte eine Geltungsperiode von Juli 2005 bis Juni 2010 und war somit bei der LRH-Prüfung im Auslaufen begriffen. Es umfasste 43 wirtschaftspolitische Maßnahmen in den Themenfeldern Forschung und Entwicklung, berufliche Qualifikation, Netzwerke, Wirtschafts- und Technologiestandort OÖ und EU-Networking. Anfang Juli 2010 wurde das Nachfolgeprogramm 2010plus (mit nunmehr 37 Maßnahmen, Geltungsdauer bis 2013) von der Oö. Landesregierung beschlossen.

Die Verantwortung für das Programmmanagement liegt nach den Festlegungen des Strategischen Programms 2010 bei der TMG. Damit sollen Aufgaben verbunden sein, wie z.B. die Erstellung von Jahres- und Mehrjahresplanungen, die Koordination der eigenen Vorhaben und Unterstützung der Systempartner bei der Projektdurchführung, das inhaltliche und terminliche Projektcontrolling sowie das Berichtswesen.

Der Mitwirkungsgrad, der Handlungsspielraum und die Rollen, welche die TMG und die Gesellschaften der Firmengruppe sowie die Fachabteilung des Landes OÖ beim Programmmanagement haben, wurde nie abschließend definiert.

Ein weiterer Anhaltspunkt für die Zuständigkeitsverteilung zwischen Land OÖ und Gesellschaften mit direkter oder indirekter Landesbeteiligung sind die „Beteiligungsrichtlinien des Landes OÖ“. Diese Leitlinie für die Zuständigkeitsverteilung zwischen Land OÖ und Gesellschaften wurde im Juni 2010 von der oö. Landesregierung beschlossen.

⁴ In Folge kurz als „Strategisches Programm“ bezeichnet.

Rolle der TMG ist teilweise unklar

3.2. Der LRH würdigte, dass es für die Umsetzung der Wirtschaftspolitik eine Leitlinie in Form des Strategischen Programms gibt. Er war aber der Meinung, dass die geübte Praxis der TMG bei der Durchführung der Managementaufgaben den Vorgaben des Strategischen Programms nicht in dem vorgegebenen Ausmaß entspricht. Die definierte Rolle und die zugestandenen Freiheitsgrade der TMG bei Erfüllung dieser Managementaufgaben waren für den LRH nicht auf den ersten Blick erkennbar. Wie groß der Spielraum bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben ist und welche Rolle die TMG, ihre Gesellschaften bzw. das Land OÖ dabei haben, wurde nie abschließend definiert. Mangels klarer Definition der Erwartungen ist für das Land OÖ und die TMG selbst unklar, ob und in welchem Ausmaß die TMG ihre Managementaufgaben in Bezug auf das Strategische Programm ausreichend erfüllt.

Die Rollenunklarheit wurde aus Sicht des LRH zusätzlich durch das Wachstum sowie die hohe Personalfuktuation im Bereich des Programmmanagements, die in der Zeit vor 2009 auch die Führungsebenen betraf, begründet.

Dem LRH schien es notwendig, dass alle beteiligten Akteure die Rolle der TMG kritisch analysieren und klar festlegen, welche delegierbaren Entscheidungskompetenzen und Verantwortungen der TMG (in ihrer Funktion als Programmmanagerin) in den einzelnen Entwicklungs-, Umsetzungs- und Analysephasen des Strategischen Programms eingeräumt werden sollen. Zur Schaffung von Klarheit könnte die Beantwortung folgender Fragen hilfreich sein:

- In welchem Ausmaß ist die Mitwirkung der TMG bei der Ableitung der Maßnahmenfelder des Strategischen Programms aus den global definierten wirtschaftspolitischen Zielsetzungen erforderlich und sinnvoll?
- In welchem Ausmaß und in welcher Rolle ist die TMG bei der konkreten Planung der Vorhaben jedes einzelnen Maßnahmenfeldes des Strategischen Programms (auch bezüglich deren Inhalts) einzubeziehen? Welche Entscheidungskompetenz und welche Rolle kommt ihr dabei zu? Inwieweit kann sie autonom Prioritäten setzen? Was ist diesbezüglich unter Programmmanagement zu verstehen?

- Wie sind die Strategien, das Aufgabenfeld, die Kompetenzen, die Strukturen und die Geschäftsprozesse der TMG zu gestalten, damit die Umsetzung des Strategischen Programms koordiniert, zügig und effizient erfolgen kann?
- Welche Kompetenzen kommen der TMG in Bezug auf die Steuerung der Umsetzungsmaßnahmen zu? Was genau ist diesbezüglich unter Programmkoordination und Programmmonitoring zu verstehen? Welche Einflussmöglichkeiten auf die Firmengruppe und die anderen Systempartner sind gewünscht, angemessen und notwendig? Welche Vereinbarungen und Sanktionsmöglichkeiten braucht man dazu?
- Wer (Land OÖ oder TMG) ist konkret und auf Grund welcher Vereinbarungen dafür verantwortlich, dass die Beiträge der Unternehmen der TMG-Gruppe in Bezug auf die Erreichung der im Strategischen Programm definierten Ziele erfasst, analysiert und allfällige Gegensteuerungsmaßnahmen angeordnet werden?
- Wie weit geht die Aufgabe der TMG in Bezug auf die Prüfung der Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen zur Erreichung der politischen Ziele? Welche Restverantwortung muss jedenfalls beim Land OÖ bleiben?

Die kürzlich beschlossenen „Beteiligungsrichtlinien des Landes OÖ“ bieten bei der Beantwortung oben genannter Fragen nach Meinung des LRH einen Anhaltspunkt.

- 3.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Der Vollständigkeit halber wird darauf hingewiesen, dass sich die gegenständliche Darstellung auf das in der Zwischenzeit abgelaufene Strategische Programm OÖ 2010 mit der Laufzeit 30. Juni 2005 bis 30. Juni 2010 bezieht.

In der Zwischenzeit wurde das von Anfang 2009 bis Juni 2010 erarbeitete, neue Strategische Wirtschafts- und Forschungsprogramm „Innovatives OÖ 2010plus“ mit der Laufzeit Juli 2010 bis Dezember 2013 unter neuerlicher Festlegung von künftigen Umsetzungs- und Begleitmaßnahmen unter Punkt 4.4. von der Oö. Landesregierung beschlossen

(5. Juli 2010) und vom Oö. Landtag zur Kenntnis genommen (7. Oktober 2010).

Diese neuen Festlegungen werden parallel zum aktuell laufenden, bereits vor Beginn der LRH Initiativprüfung vorbereiteten und geplanten (siehe unter anderem Regierungsprogramm 2009-2015) sowie am 20. April 2010 von Herrn Landeshauptmann in Auftrag gegebenen Sonderprojekt „OÖ Innovationsholding“ und dem damit im Zusammenhang stehenden künftigen Steuerungsprozess der geplanten neuen Organisationsstruktur der Wirtschafts-, Innovations- und Bildungsbeteiligungen der OÖ Landesholding GmbH auf Basis der von der Oö. Landesregierung am 31. Mai 2010 beschlossenen Beteiligungsrichtlinien weiter entwickelt und nach Abschluss des Projekts endgültig festgelegt und vereinbart. Beim Prüfungsstartgespräch der Abteilung Wirtschaft mit dem LRH am 5. Mai 2010 wurde dieser aktuell laufende Entwicklungsprozess dem LRH zur Kenntnis gebracht.

- 3.4. Dem LRH war es ein Anliegen, den laufenden Entwicklungsprozess (Errichtung einer OÖ Innovationsholding) durch Einbringen einer objektiven Außensicht zu unterstützen. Er begrüßt es, dass seine Empfehlungen anlässlich der Implementierung des neuen Strategischen Programms 2010plus und im Rahmen des Sonderprojekts OÖ Innovationsholding aufgegriffen und umgesetzt werden sollen.
- 4.1. Das inhaltliche und terminliche Projektcontrolling in Zusammenhang mit der Programmumsetzung soll nach den Vorgaben des Strategischen Programms Aufgabe der TMG sein. Das Finanzcontrolling hingegen soll bei der Fachabteilung des Landes OÖ (Abteilung Wirtschaft der Direktion Landesplanung, wirtschaftliche und ländliche Entwicklung) angesiedelt sein.
- 4.2. Ein Wirtschaftlichkeitscontrolling (Effizienzbeurteilung) erfordert nach Meinung des LRH eine integrierte Betrachtung und Steuerung aus fachlicher und finanzieller Sicht. Daher scheint dem LRH die im Strategischen Programm vorgesehene Trennung des inhaltlichen und des Finanzcontrollings auf zwei Verantwortungsbereiche (TMG und Fachabteilung des Landes OÖ) problematisch. Auch unter diesem Blickwinkel ist die Rolle der TMG zu überdenken.

- 4.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Diesbezüglich wird vollinhaltlich auf die Stellungnahme zu Punkt 3 verwiesen. Auf die vorliegenden, im hinteren Teil der Prüfung genannten Beurteilungen der Maßnahmen des abgelaufenen Programms wird hingewiesen.

Steuerung auf der Basis von Konzern- und Unternehmensstrategien

- 5.1. Das Strategische Programm ist die Leitlinie für das wirtschaftspolitische Handeln und bildet insofern auch den strategischen Rahmen für die Ausrichtung der TMG-Gruppe. Innerhalb dieses Rahmens hat die TMG keine eigene Konzernstrategie entwickelt. Einzelne Unternehmen der Gruppe haben aber eigene Unternehmensstrategien.
- 5.2. Die Strategien der einzelnen Unternehmen aus der TMG-Gruppe sind für den LRH grundsätzlich wertvoll, weil sie den Rahmen für die Aufgabenerfüllung abgrenzen und das Selbstverständnis der Unternehmen klären. Der LRH vermisste jedoch eine Konzernstrategie, welche konkret darüber Auskunft gibt, welchen Beitrag die TMG-Gruppe leisten muss, damit sie gemeinsam mit ihren Systempartnern die Ziele des Strategischen Programms auf möglichst effiziente Weise erreicht. Die Konzernstrategie stellt somit die Verbindung zwischen dem Strategischen Programm als oberste Leitlinie und den lückenlos aufzustellenden Einzelstrategien der Unternehmen der Firmengruppe her. Letztere müssen selbstverständlich mit der Konzernstrategie abgestimmt sein und umgekehrt.

Das Aufstellen von Strategien setzt nach Meinung des LRH ein klares Rollenverständnis und eine Abklärung der gegenseitigen Erwartungshaltungen voraus.

Konzernstrategie als Verbindung zwischen Strategischem Programm und Einzelstrategien entwickeln

- 5.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Die TMG-Gruppe hat – aufbauend auf dem im Gesellschaftsvertrag umfangreich definierten „Gegenstand des Unternehmens“ – ein Leitbild erstellt, in dem die globalen Ziele/Aufgaben der TMG, ihre Systempartner („Stakeholder“) sowie ihre Werte ausgeführt sind.

Darüber hinaus orientiert sich die TMG Geschäftsleitung inhaltlich stets an den strategischen Wirtschafts- und Forschungsprogrammen des Landes Oberösterreich, die für sie die strategischen Leitdokumente für die TMG-Gruppe darstellen. Die TMG hat daher bisher auf eine eigene, zusätzlich definierte Konzernstrategie verzichtet, zumal die Pflege einer eigenen Konzernstrategie parallel zu den strategischen Programmen aus der Sicht der TMG Geschäftsleitung eine durchaus aufwändige Redundanz, deren Zusatznutzen zumindest auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, erzeugt. In diesem Zusammenhang wird seitens der TMG darauf verwiesen, dass die operativen Töchter der TMG jeweils über die entsprechenden Strategien verfügen, die wiederum auf den Wirtschafts- und Forschungsprogrammen des Landes Oberösterreich basieren.

Die strategische Funktion der in Aussicht genommenen „Innovationsholding“ geht über den TMG-Fokus hinaus und wird die Spannweite der Innovation Chain abzudecken haben.

- 5.4. Nach Meinung des LRH kann die strategische Funktion der Wirtschafts- und Forschungsprogramme des Landes OÖ und jener einer TMG-Konzernstrategie nicht deckungsgleich sein. Die Wirtschafts- und Forschungsprogramme zielen auf die Gesamtheit der in die Planung und Umsetzung der wirtschaftspolitischen Maßnahmen involvierten Systempartner⁵ ab. Eine Konzernstrategie der TMG-Gruppe legt hingegen den Fokus auf den speziellen Beitrag der Firmengruppe zur Umsetzung dieser Programme. Damit soll auch die Rolle der TMG und ihrer Gesellschaften klarer dargestellt und transparent gemacht und von den anderen Systempartnern abgegrenzt werden.

5 vgl. Fußnote 6 auf Seite 15

Gesamthafte Steuerung durch Einbindung der Systempartner

- 6.1. Das Strategische Programm ist ein politisch akkordiertes Programm des Landes OÖ im Interesse der oö. Wirtschaft. Dementsprechend liegt die Hauptverantwortung für eine erfolgreiche Wirtschaftspolitik und damit auch für die erfolgreiche Programmdurchführung beim Land OÖ. Die Erreichung der dem Programm zu Grunde liegenden wirtschaftspolitischen Ziele ist aber auch stark von den Leistungsbeiträgen der vielfach involvierten externen Systempartner⁶ und von der erfolgreichen Tätigkeit jedes einzelnen Unternehmens der TMG-Gruppe abhängig. Eine Einflussnahmemöglichkeit des Landes OÖ (im Wege der TMG) auf die involvierten externen Partner ist nur beschränkt möglich, Koordinationsmaßnahmen werden aber durch die Präsenz maßgeblicher Vertreter von Systempartnern in den Aufsichtsorganen ermöglicht. Innerhalb der TMG-Firmengruppe erfolgt die Einflussnahme vorrangig im Wege der Aufsichts- oder Beratungsorgane.
- 6.2. Für den LRH ist das planmäßige Zusammenspiel aller Maßnahmen, Vorhaben und Projekte für die beabsichtigte optimale Wirkungsentfaltung des Strategischen Programms entscheidend. Sofern also die Systempartner keine Fördermittel des Landes OÖ erhalten und daher mit ihnen keine Förderverträge mit entsprechenden Überwachungs- und Sanktionsmöglichkeiten abgeschlossen werden, sollten über die informelle Koordination hinausgehende Zielvereinbarungen mit geeigneten Indikatoren getroffen werden, die auch überwacht werden.

Einflussnahmemöglichkeit des Landes muss gewährleistet sein

Was ein systematisches, abgestimmtes Vorgehen der Firmengruppe anbelangt, hält der LRH eine Vertretung der TMG in Aufsichtsräten und Beiräten – so derartige Gremien installiert sind – für ausgesprochen wichtig. Seiner Meinung nach können diese Organe jedoch nicht ein umfassendes Programmmanagement wahrnehmen, weil sie (schon aus gesellschaftsrechtlichen Gründen) andere Aufgaben haben.

⁶ An der Umsetzung der Maßnahmen, Projekte und Vorhaben des Strategischen Programms sind neben dem Land OÖ und der TMG-Gruppe auch eine Vielzahl externer Systempartner (Universitäten, Fachhochschule, Forschungseinrichtungen, Wirtschaftskammer etc.) beteiligt.

- 6.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Im Hinblick auf die Aussagen zu den Verantwortlichkeiten ist darauf hinzuweisen, dass die in Oberösterreich bereits bisher erfolgreich praktizierte, sehr enge Zusammenarbeit im so genannten „ö. Innovationsnetzwerk“ gemeinsam mit den wesentlichen Stakeholdern im Wirtschafts- und Innovationsbereich wesentlicher Teil des Erfolges der öö. Wirtschafts- und Forschungspolitik der letzten Jahre war.

- 6.4. Auch der LRH betont im Punkt 14.2. dieses Berichts, wie wichtig dieses Innovationsnetzwerk für eine erfolgreiche Wirtschaftspolitik ist. An dieser Stelle ging es ihm aber mehr darum, diese äußerst positive Zusammenarbeit durch konkrete Zielvereinbarungen langfristig abzusichern.

Managementzyklus

- 7.1. Das Strategische Programm stellt eine politische Leitlinie dar, die den Handlungsrahmen für die TMG absteckt.

- 7.2. Der LRH gewann den Eindruck, dass in vielen Teilbereichen „etwas bewirkt wird“. Die abgeleiteten Vorhaben und Projekte passen zwar in die Maßnahmenfelder des Strategischen Programms, jedoch gibt es vielfach Lücken zwischen den global definierten wirtschaftspolitischen Zielen und den zu deren Erreichung ergriffenen Maßnahmen und Projekten. Für den Außenstehenden (wie den LRH) war eine systematische und begründete, dokumentierte Ableitung nicht immer erkennbar.

Die Ergebnisse der Projekt- und Vorhabensumsetzung werden weder vom Land OÖ noch von der TMG in geeigneter Weise zusammengeführt und entsprechend der Systematik des Strategischen Programms so verdichtet, dass daraus ein direkter Bezug zu dessen Zielen hergestellt und damit letztlich der Erfolg der Programmumsetzung beurteilt werden kann.

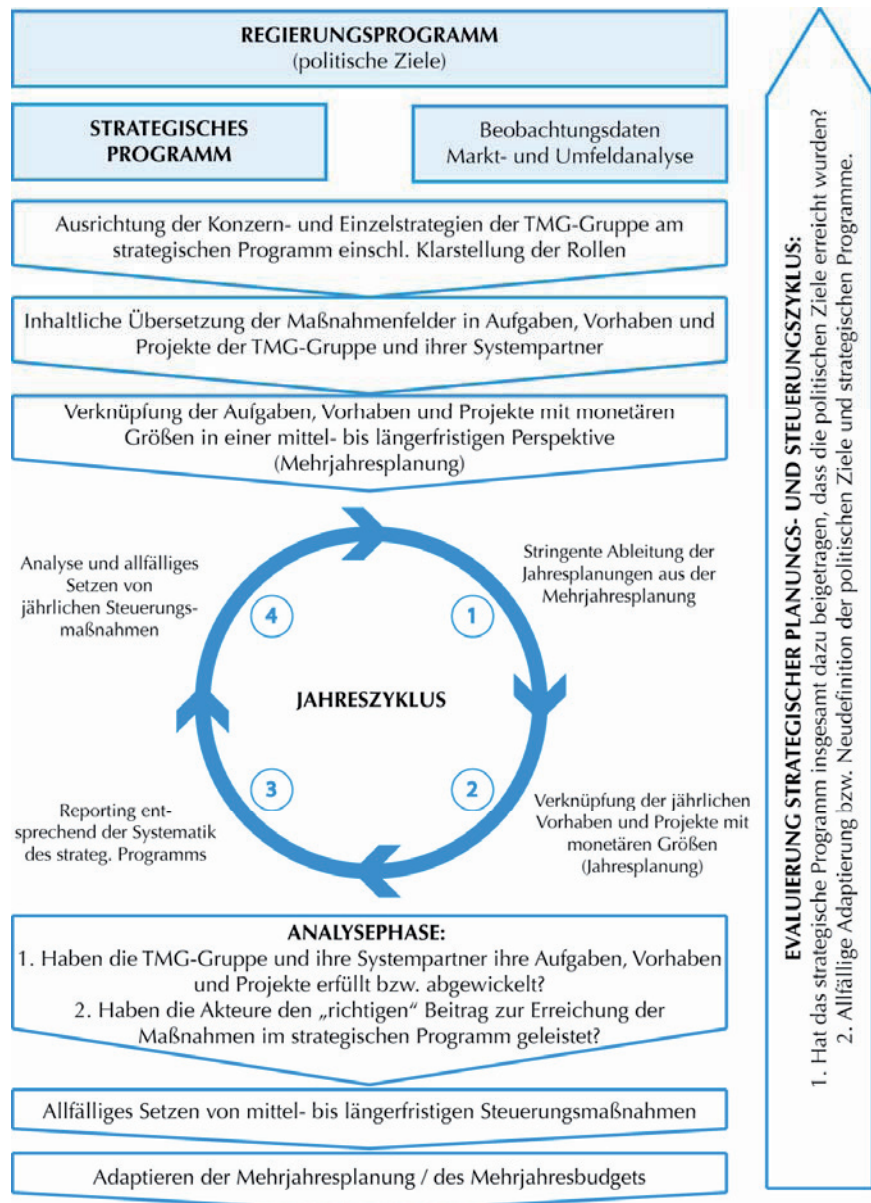
Aktive Steuerung ist verbesserungsfähig; strategische und operativen Planungs- und Steuerungszyklus einführen

Aus der Sicht des LRH liegt dies darin begründet, dass es keinen direkt mit dem Strategischen Programm verzahnten Managementzyklus (Planungs- und Steuerungszyklus) gibt. Als Konsequenz können weder das Land OÖ noch die TMG (als die mit dem Programmmanagement betraute Gesellschaft) in einer mittel- bis langfristigen Perspektive konkrete Aussagen treffen,

- in wieweit die TMG die richtigen Unterstützungsleistungen zur Umsetzung des Strategischen Programms erbringt („auf Schiene“ ist),
- die Ziele und die erwünschten Wirkungen der Maßnahmen des Strategischen Programms bereits erreicht wurden,
- die Förderaktivitäten und die Programmkoordination zielgerichtet und koordiniert ablaufen,
- was die Umsetzung des Strategischen Programms bisher insgesamt gekostet hat und
- welche konkreten Steuerungs- oder Gegensteuerungsmaßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt gegebenenfalls notwendig durchzuführen sind, um eine erfolgreiche Programmumsetzung zu gewährleisten.

Der LRH empfahl, den im Strategischen Programm in seinen Grundzügen vorgesehenen Managementzyklus im Lichte dieser Fragen zu konkretisieren. Dabei ist die Rolle der TMG umfassend und abschließend zu definieren. Das Ausmaß, die Intensität und die Aufteilung der Kompetenzen und der Planungs- und Steuerungsverantwortung zwischen den sonstigen, an der Programmdefinition und -umsetzung beteiligten Akteuren sollten präzise festgelegt und in eindeutiger Weise den einzelnen Prozessschritten bzw. Aktivitäten im Zyklus zugeordnet werden. Auf Kongruenz von Zuständigkeit, Einflussnahmemöglichkeit, Kompetenz und Verantwortung ist bei Zuordnung der Agenden zu achten.

Der LRH könnte sich den angesprochenen Planungs- und Steuerungszyklus wie folgt vorstellen:



Eine nähere Beschreibung des strategischen Planungs- und Steuerungszyklus ist in der Anlage 5 enthalten.

Die strategische Steuerungsrolle und das strategische Controlling muss das Land OÖ (oder die TMG) auch dann übernehmen, wenn es (sie) nicht selbst Träger oder Partner einer Maßnahme ist. Eine gesamtstrategische Steuerung der Maßnahmenumsetzung kann nur erfolgen, wenn sämtliche Beiträge sämtlicher involvierter Akteure sichtbar und messbar werden. Somit sollten aus Sicht des LRH auch die

Beiträge der Stakeholder bzw. Systempartner (Wirtschaft, Universität, FH usw.) zur Abwicklung und Umsetzung der Programme, Vorhaben und Projekte einfließen. Dies betrifft die finanziellen Auswirkungen ebenso wie den Grad der Aufgabenerfüllung, den Projektfortschritt und die erzielten Wirkungen.

Mit einer konsequenten Planung und Steuerung können sowohl das Land OÖ als auch die TMG sinnvoll und koordiniert das Richtige tun, Kostenentwicklungen aufzeigen und Prioritäten setzen. Aussagekräftige und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen zur Ziel- und Programmentwicklung, Ziel- und Programmanpassung sowie Programmumsetzung können geliefert und damit ein effizienter und effektiver Fördermitteleinsatz gewährleistet werden.

- 7.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Seit einigen Jahren wird dem Oö. Landtag von der Oö. Landesregierung ein von der TMG in enger Abstimmung mit der Abteilung Wirtschaft in zweijährigem Rhythmus erstellter öö. Standort- und Technologiebericht vorgelegt, der im Anschluss auch der Öffentlichkeit zur Verfügung steht. Zusätzlich erstellt die TMG regelmäßig umfassende Halbjahresberichte für das Land Oberösterreich (siehe auch Punkt 8.1) und wurde auch eine so genannte INPUT/OUTPUT Analyse (siehe Punkt 10.1) sowie eine Umsetzungsanalyse (2009) des abgelaufenen Strategischen Programms OÖ 2010 (siehe Punkt 9.1) erstellt, die auch vom LRH in seinem Bericht zitiert wurden.

Bei den 43 Maßnahmen des Programms OÖ 2010 handelt es sich um sehr unterschiedliche, größtenteils sehr komplexe, breit gefächerte Maßnahmen wie z.B. Forschung im Bereich Mechatronik oder Life Science bis zum damit nicht in direktem bzw. unmittelbarem Zusammenhang stehenden EU Lobbying, etc. Bisher wurde – zusätzlich zu den vorliegenden systematischen Beurteilungen von Einzelmaßnahmen bzw. einer Gruppe von zusammengehörender Maßnahmen – kein Mehrwert für eine weitere Zusammenfassung gesehen, die über die oben beschriebenen und vorliegenden Zusammenfassungen hinausgehen, der den dafür erforderlichen, sehr hohen Aufwand im Sinne einer effektiven und effizienten Verwaltungsführung rechtfertigen würde. Dies

umso mehr, als schon allein für das Themenfeld „Forschung und Entwicklung“ für ein umfassendes Projekt-Fortschritts-Controlling viele Expertinnen und Experten für unterschiedlichste Themenfelder und Maßnahmen erforderlich wären, weil eine Expertin bzw. ein Experte nicht alle Themenfelder alleine abdecken könnte. Selbst in einem einzigen Themenfeld sind sehr unterschiedliche Expertisen gefordert (vgl. z.B. die Bereiche „Mechatronik“ versus „Life Science“ versus „Logistik“ im Themenfeld 1). Dazu kommt noch, dass ein inhaltliches Fortschritts-Controlling nicht wie das Finanzcontrolling „per Knopfdruck“ aus einer Buchhaltungssoftware heraus gefahren werden kann, sondern vielmehr jedes Projekt fachlich im Detail diskutiert und der Fortschritt bewertet („gemessen“) werden muss.

Die vorliegenden Ergebnisse, die laufende Beurteilung der von der Abteilung Statistik des Amtes der Oö. Landesregierung monatlich erhobenen und dem Wirtschaftsressort zur Verfügung stehende Wirtschaftsdaten sowie die laufend stattfindenden, fachlich inhaltlichen Diskussionen in verschiedensten Expert(inn)enrunden sowie im Rat für Forschung und Technologie in OÖ zeigen, dass das Wirtschafts- und Industriebundesland Oberösterreich mit seinen gesetzten Maßnahmen im Rahmen der strategischen Programme auf dem richtigen Kurs ist. Wenn im Rahmen dieser Runden Handlungsbedarf erkannt wird, wird darauf reagiert. Auf dieses einzigartige Instrument des „Innovationsnetzwerks in Oberösterreich“, das in unserem Bundesland bereits viele Jahre erfolgreich funktioniert, wird nochmals im Besonderen hingewiesen.

Im Rahmen des bereits vor Beginn der LRH-Prüfung vorbereiteten und derzeit laufenden Projekts „OÖ Innovationsholding“ wird die Möglichkeit weiterer Verdichtungen von Beurteilungsmonitorings zu überprüfen sein.

Die Feststellung des LRH, die Förderaktivitäten und die Programmkoordination könnten allenfalls nicht zielgerichtet und koordiniert ablaufen, kann von den geprüften Stellen nicht nachvollzogen werden. Der Großteil der vom Land Oberösterreich geförderten Maßnahmen werden in einer Förderungsabteilung (Abteilung Wirtschaft) abgewickelt, sodass eine koordinierte Förderungsaktivität sichergestellt ist. Weitere Maßnahmen werden von der Direktion Bildung und Gesellschaft gefördert. In diesen Fällen erfolgt

ein laufender, amtsinterner Abstimmungsprozess. Die im Programm enthaltenen Maßnahmen, die von Bund oder EU zusätzlich zu Landesmitteln finanziert werden, sind mit der Förderabteilung des Landes Oberösterreich im Detail abgestimmt, ja werden diese zumeist in gemeinsamen Förderabwicklungen und gemeinsam ausgearbeiteten und auch abgeschlossenen Fördervereinbarungen (siehe z.B. COMET-Projekte oder Kooperationsvereinbarung des Landes Oberösterreich mit der FFG) zielorientiert, effektiv und effizient koordiniert. Selbst bei einem großen Teil der in den strategischen Programmen beinhaltenen EU-Projekten ist die Abteilung Wirtschaft als Verwaltungsbehörde und verantwortliche Förderstelle sowohl für EU/EFRE Strukturfondsmittel als auch die nationale Kofinanzierung zuständig, weshalb auch hier klare, zielorientierte und koordiniert ablaufende Förderaktivitäten – auf Basis des vom Wirtschaftsressort gemeinsam mit Systempartnern erarbeiteten, von der Europäischen Kommission genehmigten und auf den strategischen Programmen des Landes Oberösterreich basierenden EU-Strukturfonds-Programmen „Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007 – 2013“ bzw. vorher „Ziel 2 Programm 2000-2006“ – gewährleistet sind.

Ein Mehrwert der vom LRH geforderten, zusammenfassenden Aussagen über alle Systempartner betreffende Kosten (auch von nicht öffentlich geförderten Projekten) wurde bisher nicht gesehen, weil die davon umfassten Maßnahmen viel zu heterogen sind, um daraus Steuerungsinformationen für das Gesamtsystem ableiten zu können.

Im übrigen wird auf die Stellungnahme unter Punkt 3 verwiesen.

- 7.4. Der LRH würdigte, dass an vielen Stellen etwas bewirkt wird. Es schien ihm aber trotzdem äußerst wichtig, dass die bisher eingesetzten Instrumente und Maßnahmen in sinnvoller Weise integriert werden und direkten Bezug auf die Ziele des Strategischen Programms nehmen. Erst dadurch lässt sich der Erfolg und Fortschritt der Programmumsetzung effizient und umfassend beurteilen.

Außerdem geht es nicht so sehr um die Betrachtung von Einzelaktivitäten und auch nicht nur um den Forschungsbereich, sondern vielmehr um die transparente Darstellung der Ergebnisse und der kumulativen Wirkung sämtlicher im Programm enthalte-

nen Maßnahmen. Der LRH bleibt bei seiner Ansicht, dass ein integrierter Planungs- und Steuerungszyklus notwendig ist und hat dies bereits im Punkt 7.2. ausreichend begründet.

Managementinformationssystem

Managementinformationssystem verbessern und empfängerorientiert gestalten

- 8.1. Innerhalb und von der TMG-Gruppe werden dem Land OÖ viele Informationen zur Verfügung gestellt. Eine kurze, übersichtliche und prägnante Zusammenfassung der wesentlichen und steuerungsrelevanten Informationen mit Bezug auf die Umsetzung des Strategischen Programms liegt in Form der Halbjahresberichte vor, die jedoch in der Systematik keinen ausreichend übersichtlichen Soll-Ist-Vergleich zur Steuerung des strategischen Programms bieten.
- 8.2. Damit die Verantwortlichen fundierte und nachvollziehbare (strategische und operative) Entscheidungen treffen können, bedarf es eines aussagekräftigen, übersichtlichen und auf die Bedürfnisse der Empfänger zugeschnittenen Managementinformationssystems (Konzernreportings). Diese Aufgabe („Weniger ist mehr!“) sollte bei der TMG als Programmmanagerin angesiedelt werden. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch hier finanzielle und inhaltliche Aspekte einer gemeinsamen Betrachtung und Beurteilung zugeführt werden müssen.

Das Managementinformationssystem muss auch Informationen in Form von Leistungskennzahlen enthalten, damit das Leistungsniveau und die Beiträge jedes Unternehmens der TMG-Firmengruppe zur Stimulierung der Wirtschaft und Technologieinnovation sichtbar und steuerbar werden.

Dem LRH war es in diesem Zusammenhang wichtig, dass das Reporting wie auch die Planungen und Abweichungsanalysen ein und demselben Schema, und zwar dem Aufbau und der Struktur des Strategischen Programms sowie des strategischen Planungs- und Steuerungszyklus folgen. Damit können die Ergebnisse in Hinblick auf die im Strategischen Programm enthaltenen Maßnahmen leicht interpretiert und Steuerungsaktivitäten gesetzt werden.

Leistungs- und Wirkungsmessung

- 9.1. Das zum Zeitpunkt der Prüfung geltende Strategische Programm 2010 umfasst 43 Maßnahmenfelder. Für jede Maßnahme sind unter dem Titel „Zielsetzung“ und „erwartete Wirkungen“ Wirkungsziele umschrieben. Weiters sind Zielgruppe und Zweck sowie „wichtige Kennzahlen“ angeführt.

Die einzige umfassende Erfolgsbeurteilung des Strategischen Programms 2010 erfolgte im Rahmen der sogenannten „Umsetzungsanalyse“ im Jahr 2009. Involviert waren die Leiter der fünf Themenfelder des Strategischen Programms, der Rat für Forschung und Technologie sowie Vertreter des Landes und der Sozialpartner. Die Analyse stellte die Grundlage für die Weiterentwicklung des nachfolgenden Strategischen Programms 2010plus dar. Die Beurteilung, ob eine Maßnahme weitergeführt oder nicht weitergeführt werden soll, basierte vorwiegend auf Meinungen der beigezogenen Experten. Kennzahlen und Indikatoren aus dem Strategischen Programm wurden bedingt herangezogen.

Grad der Zielerreichung kann schwer beurteilt werden

- 9.2. Der LRH meinte, dass die Umschreibung der Wirkungsziele im Strategischen Programm nicht ausreichend klar formuliert wurde, um daraus den Grad der Zielerreichung beurteilen zu können. Für den LRH waren dafür auch die bei manchen Maßnahmenfeldern angeführten „wichtigen Kennzahlen“ nicht geeignet. Daher wurden sie nach seiner Meinung im Rahmen der „Umsetzungsanalyse“ auch nicht für die Entscheidung über die Fortsetzung einer Maßnahme herangezogen. Der LRH empfahl - soweit dies möglich ist - treffsicherere Indikatoren oder Messinstrumente für die Wirkungsmessung zu suchen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der Messaufwand in einem angemessenen Verhältnis zur Aussagekraft der Messung steht. Kennzahlen, die nicht das Richtige messen, d.h. den Kausalzusammenhang zwischen den Leistungen der TMG sowie anderer Akteure und den Wirkungen im wirtschaftspolitischen Umfeld nicht schlüssig herstellen können, sind wenig hilfreich und können bewusst, jedoch mit Begründung, weggelassen werden.

Mangels geeigneter Kennzahlen kann nach Meinung des LRH natürlich auch ein Expertendiskurs ein geeignetes Messinstrument darstellen, es sollte jedoch im Vorfeld als solches festgelegt werden. Umso größere Bedeutung kommt in diesem Fall der klaren und unmissverständlichen Formulierung der politischen Wirkungsziele zu.

- 9.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Seitens der geprüften Stellen wird nochmals darauf hingewiesen, dass eine konkrete Wirkungsmessung bei Innovationsförderungen aus mehreren Gründen schwierig bis unmöglich sein kann. Dies ist auch der einheitliche Tenor der einschlägigen Fachliteratur, die selbstverständlich jederzeit gerne zur Verfügung gestellt werden kann. Die Gründe liegen zum einen darin, dass der Hauptoutput („Hauptprodukt“) von F&E „Wissen“ ist, das grundsätzlich nicht quantifiziert werden, sondern bestenfalls qualitativ bewertet werden kann, zum anderen in der großen Zeitverzögerung: Bei großen Innovationen dauert es in der Regel von der Grundlagenforschung bis zum wirtschaftlich messbaren Markterfolg 10 Jahre und mehr. Darüber hinaus geht es bei F&E auch um indirekte Effekte (spill over effekte, sozialer Ertrag,...), die kaum zu messen sind.

Im übrigen wird auf die Stellungnahme zu Punkt 3 verwiesen.

- 9.4. Dem LRH ist bewusst, dass es - insbesondere im Innovationsbereich - eine große Herausforderung darstellt, treffsichere Wirkungskennzahlen zu finden. Aus diesem Grund hält er in Ausnahmefällen auch eine Expertenbeurteilung für zulässig. Der LRH verweist nochmals auf das bereits in Punkt 9.2. Gesagte.
- 10.1. Weitere Betrachtungen zur Wirkung des Strategischen Programms 2010 erfolgten im Rahmen einer sogenannten „Input-Outputanalyse“ im Jahr 2008 und im Rahmen von Monitoring-Berichten, welche im Jahr 2006 eingestellt wurden. Gegenstand der Input-Outputanalyse war eine Gegenüberstellung quantifizierbarer Ergebnisse aus den Aktivitäten in den einzelnen Themenfeldern (z.B. Entwicklung über die Anzahl der Mitarbeiter, Unternehmenspartner, Kooperationsprojekte, Umsatz) im Zeitvergleich.

Reporting war zu wenig aussagekräftig

- 10.2. Für den LRH waren die Ergebnisse der Input-Outputanalyse nicht aussagekräftig. Es handelte sich dabei lediglich um eine Gegenüberstellung von quantifizierten Ergebnissen in einer Zeitreihe. Aus der Gegenüberstellung wurden keinerlei Rückschlüsse gezogen und auch keine Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet.

Zu den Monitoring-Berichten ist festzuhalten, dass es sich dabei um eine zuletzt stark simplifizierte, auf eine Seite verkürzte Zusammenfassung zum Fortschritt des Strategischen Programms gehandelt hat. Laut Auskunft der Fachabteilung waren diese Berichte für das Land (vorgesehener Empfängerkreis) zu wenig aussagekräftig und wurden daher wieder eingestellt. Dies unterstreicht für den LRH die Notwendigkeit, das Reporting konsequent an den Bedürfnissen der Empfänger auszurichten und auf der Basis eines fundierten Monitoringkonzeptes zu etablieren. Wie bereits angesprochen, muss es sich an den Notwendigkeiten des strategischen bzw. operativen Planungs- und Steuerungszyklus orientieren.

- 11.1. Im Bereich der öö. Forschungsförderung arbeitet das Land OÖ sehr eng mit der Forschungsförderungsgesellschaft des Bundes (FFG) zusammen. Aufgabe der FFG ist es, Forschung, Technologie, Entwicklung und Innovation für das gesamte Bundesgebiet zu fördern. Entsprechende Richtlinien sehen für (österreichweite) Forschungsförderungsprogramme und -maßnahmen zwingend eine Erfolgskontrolle bzw. Evaluierung vor. Im Rahmen dieser Erfolgskontrolle müssen geeignete Indikatoren definiert werden, um die Erreichung der Förderziele feststellen zu können. Das Land OÖ greift im Hinblick auf den Forschungsfortschritt und damit die weitere Förderwürdigkeit ihrer Fördernehmer auf die Beurteilung der FFG zurück.

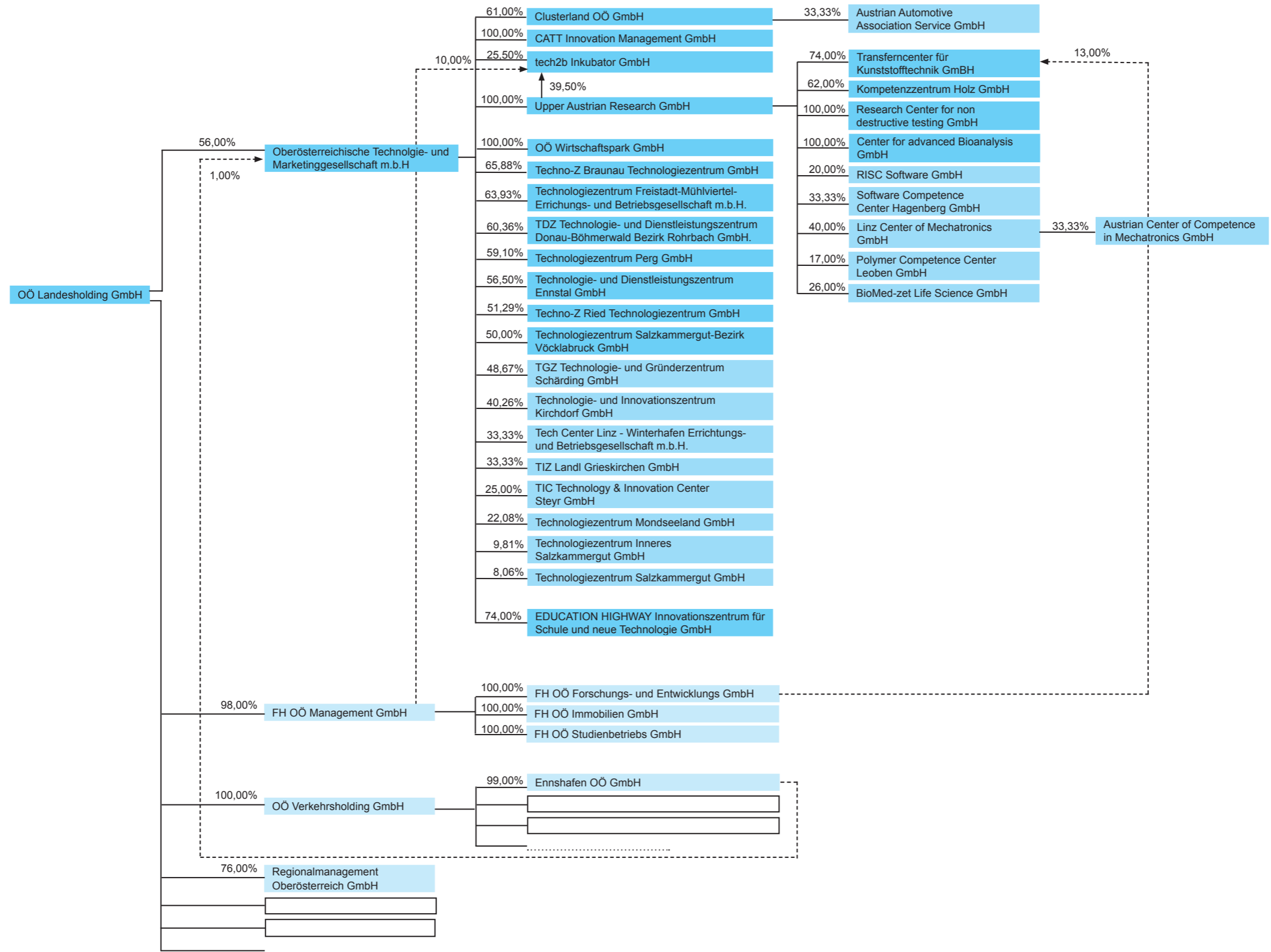
Synergienutzung mit der Forschungsförderungsgesellschaft des Bundes

- 11.2. Aus Sicht des LRH ist die Kooperation mit der Forschungsförderungsgesellschaft des Bundes (FFG) und die damit zusammenhängende Nutzung vorhandener Synergien durchaus begrüßenswert sofern auch weiter gewährleistet wird, dass das Wohlergehen der öö. Wirtschaft im Vordergrund steht.

Organisation

Unterschiedlichste Beteiligungsverhält- nisse, Gesellschafter, Freiheitsgrade in der Organisation

- 12.1. Die TMG-Gruppe ist in den letzten zehn Jahren stark gewachsen. Die Firmengruppe umfasste per 31.12.2009 33 Unternehmen in insgesamt 4 Hierarchieebenen. Im kleinsten Unternehmen der Gruppe ist nur ein Mitarbeiter beschäftigt, das mitarbeiterstärkste Unternehmen der Firmengruppe ist ein Forschungsunternehmen mit 71 Beschäftigten. Die TMG selbst liegt mit 38 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unmittelbar gefolgt von der Clusterland GmbH mit 37 Beschäftigten im oberen Drittel. Die Gesellschaften mit den unterschiedlichsten Beteiligungsverhältnissen, Gesellschaftern, Freiheitsgraden in ihren unternehmerischen Handlungen und anspruchsvollen Kommunikationsstrukturen sind in einer komplexen Konzernstruktur miteinander verbunden. Aufsichts- oder Beratungsorgane (Aufsichtsrat, Beirat) waren nur teilweise eingerichtet. Sofern es welche gab, unterschieden sie sich stark in der Zusammensetzung. Die Komplexität der Beteiligungsstruktur ist aus folgendem detaillierten Organigramm klar ersichtlich.



Stand: 31.12.2009

Beteiligungsstruktur der TMG-Gruppe ist überdimensioniert

Dem LRH schien die Komplexität der Beteiligungsstruktur im Verhältnis zur Größe der einzelnen Unternehmen (beispielsweise gemessen an Mitarbeiter-, Umsatzzahlen oder der Bedeutung der Unternehmen) überdimensioniert. Dadurch haben nach Meinung des LRH die Übersicht, Einfachheit, Überschaubarkeit und die Klarheit der Zuständigkeiten und Verantwortungen gelitten. Eine abgestimmte inhaltliche Ausrichtung wird deutlich erschwert, Synergien sind schwerer zu nutzen und der Verwaltungsaufwand wird unnötigerweise erhöht. Der LRH unterstützt es, dass die historisch gewachsene Organisation im Rahmen des Projekts Innovationsholding durchleuchtet und auf der Basis einer koordinierten strategischen Ausrichtung des Gesamtkonzerns neu geordnet und möglichst schlank gehalten werden soll. Nach Meinung des LRH müssen Strategie und Struktur „in einem Guss“ gedacht werden.

- 13.1. Die TMG war Ende 2009 an 15 (der insgesamt 21) **oberösterreichischen Impulszentren**, die regional innovative Unternehmen unterstützen sollen, in sehr unterschiedlichem Ausmaß (8 Prozent bis 66 Prozent) beteiligt. In jedem einzelnen dieser 15 Unternehmen (zahlenmäßig fast die Hälfte der Gesellschaften der TMG-Firmengruppe) waren meist nur 1 oder 2 Mitarbeiter beschäftigt. Neben dem stark unterschiedlichen Beteiligungsausmaß waren auch Struktur und Anzahl der Mitgesellschafter (siehe Anlage 3) sowie Gesellschaftsverträge, Rechnungswesen und Jahresabschlüsse uneinheitlich. Auch hier waren teilweise Aufsichtsräte, teilweise Beiräte installiert.

Um die Gesamtsteuerung der Technologiezentren zu vereinfachen, das Engagement des Landes auf die Hauptaufgabe „regionaler Innovator“ zu konzentrieren sowie die angesprochenen Overheadkosten zu reduzieren, wurden bei der TMG bereits erste Lösungsansätze erarbeitet, die auch die Organisation betreffen.

- 13.2. Der LRH teilt in Bezug auf die Impulszentren die Einschätzung der TMG, dass Verwaltungs-, Beratungs- und Konzernleitungsaufwand in einem besonders eklatanten Missverhältnis zur Größe und Bedeutung dieser Unternehmen stehen. Die Vielfalt und der dadurch verursachte Verwaltungsaufwand sind insbesondere auch deswegen zu kritisieren, weil die einzelnen Impulszentren weitgehend das gleiche Aufgabenspektrum haben.

Organisationsstruktur der Technologiezent- ren vereinfachen

Die im Rahmen der Prüfung seitens der TMG dargelegten Vereinfachungsüberlegungen schienen dem LRH plausibel, sinnvoll und auch praktisch umsetzbar. Sie sind aber letztlich im Gesamtkontext mit allen anderen Umstrukturierungen, die sich aus dem Projekt Innovationsholding ergeben werden, zu beurteilen.

Mittelfristig sollte das Ziel der Strukturbereinigung jedenfalls im Auge behalten werden, selbst wenn kurzfristig wegen Betriebspflichten keine umfassende gesellschaftsrechtliche Neustrukturierung der Impulszentren möglich sein sollte.

Generell warnte der LRH anhand dieses Beispiels vor der Gründung von „Kleinst-Gesellschaften“ im Umfeld des Landes OÖ, sofern nicht vor Gründung einer neuen Organisationseinheit jedenfalls die dafür erforderlichen, zwangsläufig anfallenden Verwaltungskosten gegen die dann noch für den eigentlichen Zweck zur Verfügung stehenden Mittel und den damit verbundenen Nutzen abgewogen werden.

- 14.1. Neben der TMG und den Unternehmen der TMG-Gruppe sind auch andere Systempartner (Sozialpartner, Städte und Gemeinden, Universitäten und Fachhochschule, Banken, Unternehmen) in unterschiedlichem Ausmaß an einzelnen Unternehmen der TMG-Firmengruppe beteiligt (siehe Anlagen 1 bis 4).

Mit der Vielfalt der Gesellschafter in den einzelnen Unternehmen geht eine starke Vernetzung mit anderen Systempartnern einher. Es ist aber auch ein Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der unterschiedlichen Gesellschafter entstanden und das Aufgabenspektrum der Firmengruppe zunehmend gewachsen.

- 14.2. Entsprechend der Zielsetzung der TMG-Gruppe, die Wirtschaft in OÖ zu unterstützen und zu fördern, ist die enge Vernetzung mit maßgeblichen Systempartnern zu begrüßen. Je mehr diese an einem Strang ziehen, desto mehr kann in der oö. Wirtschaft bewegt werden.

Eine große Herausforderung stellt nach Ansicht des LRH die gegebene Organisation in Hinblick auf die Zusammenarbeit aber auch auf eine „saubere“ und eindeutige Aufgabenabgrenzung zwischen den Beteiligten dar. Außerdem stellt sie hohe Ansprüche an eine klare, zielorientierte Konzernsteuerung. Wichtig

ist aus Sicht des LRH, dass eine einheitliche Ausrichtung möglich ist und Aufgaben, die in den Zuständigkeitsbereich des Landes fallen und von diesem finanziert werden auch von diesem beeinflussbar bleiben.

Allerdings war der LRH der Meinung, dass TMG und Land sich laufend die Frage stellen müssen, ob alle vom Land finanzierten Leistungen noch Aufgabe des Landes OÖ sind oder sie nicht ursächlich von anderen Systempartnern oder in Eigenverantwortung der Wirtschaftsunternehmen selbst wahrgenommen werden müssten.

Auch drängt sich immer wieder die Frage auf, inwieweit sich ein direkter Kausalzusammenhang zwischen der Tätigkeit der TMG-Gruppe und dem „Wohlergehen“ der Wirtschaftssubjekte herstellen lässt und damit eine positive Entwicklung in der öö. Wirtschaft ursächlich auf die Aktivitäten der TMG-Gruppe zurückzuführen ist. Daher sollte aus Sicht des LRH das Projekt Innovationsholding für eine substantielle Aufgabenkritik und -reform genutzt werden. Dabei sollte auch die Frage nach der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit sowie Effektivität und Effizienz der bisher erbrachten Leistungen gestellt werden, wie beispielsweise:

- Ist die öffentlich geförderte Aktivität noch erforderlich?
- Gibt es andere Stellen, die die gleiche Leistung (billiger und besser) anbieten?
- Was würde passieren, wenn im konkreten Bereich die finanzielle Unterstützung des Landes OÖ wegfallen würde?
- Für wen sind geförderte Forschungsprojekte (insbesondere solche der UAR-Firmengruppe, die mehrheitlich öffentlich finanziert werden) von Interesse? Haben sie für die Wirtschaftssubjekte ein maßgebliches Verwertungspotential und sind sie in Bezug auf eine Markteinführung zukunftssträftig?

Kritische Durchleuchtung des Aufgabenspektrums ist erforderlich

Darüber hinaus sollen Aufgabenüberlappungen und Doppelgleisigkeiten innerhalb der TMG-Gruppe aber auch mit anderen Akteuren identifiziert und allenfalls reduziert werden. In diesem Zuge wäre auch eine Abgrenzung zu anderen Systempartnern aber auch innerhalb der Gruppe plakativ darzustellen. Ebenso sollte die Erwartungshaltung der Gesellschafter an

die Unternehmen der TMG-Gruppe (und umgekehrt) sowie die damit verbundenen Rechte und Pflichten geklärt werden.

- 14.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Im Zuge der Umsetzung des Sonderprojekts „OÖ Innovationsholding“ wird geprüft, welche intelligenten, effektiven und effizienten Maßnahmen der öffentlichen Hand – insbesondere auch im Hinblick auf den immer schärfer werdenden globalen Wettbewerb u.a. mit den so genannten BRIC-Staaten und den damit im Zusammenhang stehenden Standortentscheidungen von (globalen) Unternehmen – auch künftig notwendig sein werden, um so innovative Unternehmen, Arbeitsplätze und damit Wohlstand in Oberösterreich zu halten.

- 15.1. Betrachtet man das Organigramm, so steht die TMG an der Spitze der gesamten Gruppe, die UAR an der Spitze der Forschungsunternehmen.

- 15.2. Die gegebene Struktur lässt aus Sicht des LRH erwarten, dass die TMG eine klassische Holdingfunktion wahrnimmt. Bei näherer Betrachtung stellte er jedoch fest, dass in dieser ursprünglich rein operativen Gesellschaft - historisch gewachsen – nach den erfolgten Ausgliederungen noch operative Geschäftsfelder verblieben sind. Intensität und Form der Konzernsteuerung sind sehr unterschiedlich ausgeprägt. Der LRH regte daher an, bei einer allfälligen Neustrukturierung auch auf eine saubere Trennung von Holdingaufgaben und operativer Umsetzung zu achten.

In ähnlicher Weise sollte die neue Funktion der UAR beleuchtet werden, nachdem in den letzten Jahren alle Eigenforschungsbereiche in Tochtergesellschaften der UAR ausgegliedert wurden.

- 16.1. Weiters zeigt das Organigramm Querverflechtungen zu anderen Unternehmen der OÖ Landesholding.

- 16.2. Der LRH vermutete, dass auch diese Verflechtungen historisch bedingt sind. Er regte daher an, deren Notwendigkeit in Hinblick auf eine möglichst klare, einfache und schlanke Struktur kritisch zu beleuchten.

Trennung von Holdingaufgaben und operativer Umsetzung erforderlich

Möglichst klare, einfache Organisationsstruktur aufsetzen

Außenauftritt und Marketing

Gemeinsamer Außenauftritt der TMG-Gruppe könnte verbessert werden

- 17.1. Die Komplexität der Konzernstruktur und die Kooperationsplattformen im Umfeld der TMG-Gruppe ziehen eine Vielzahl an Firmennamen und Marken nach sich. Jedes Unternehmen der TMG-Gruppe hat ein eigenes Marketing und Corporate Design bzw. eine eigenständige Corporate Identity.
- 17.2. Der LRH war der Meinung, dass mit einem gemeinsamen Außenauftritt die Überschaubarkeit des Leistungsspektrums der TMG-Firmengruppe für die Kunden steigt und auch die öffentliche Wahrnehmung verbessert wird. Der derzeit behauptete „One-Stop-Shop-Gedanke“, wonach es für ein Unternehmen einen Ansprechpartner für alle erforderlichen Schritte gibt, entspricht noch nicht vollständig der Realität. Er sollte nach Meinung des LRH aber jedenfalls angestrebt und soweit als möglich umgesetzt werden. Die Entwicklung einer einheitlichen, bekannten, öffentlichkeitswirksamen Marke schien dem LRH sinnvoll.

Die Webauftritte der einzelnen Unternehmen zeigen nach Meinung des LRH gleichfalls nicht die Einheitlichkeit der Gruppe und lassen manchmal den Grad an Innovationsfreudigkeit vermissen, den die TMG-Gruppe vermitteln will. Der LRH empfahl, die einzelnen Webauftritte weitgehend zu integrieren, zu modernisieren und zu aktualisieren.
- 18.1. Der Name „Technologie- und Marketinggesellschaft“ suggeriert, dass die TMG sich sowohl mit Aufgaben im Bereich Technologie beschäftigt, als auch Marketingleistungen für den Wirtschaftsstandort Oberösterreich erbringt.
- 18.2. Der LRH gewann den Eindruck, dass im Marketingbereich die Vermarktung der Tätigkeit der Gruppe selbst, des Strategischen Programms als solches und der politischen Leistungen des Landes OÖ für seine Wirtschaft einen sehr hohen Stellenwert einnimmt. Die Unterstützung einer für den Wirtschaftsstandort OÖ maßgeschneiderten, zukunftssträchtigen Standortmarketing- und Innovationsstrategie ist in der Außenwirkung der Marketingkonzeption nur in Ansätzen erkennbar. Die Vermarktung der Stärken des Wirtschaftsstandorts Oberösterreich und seiner Unternehmen war nach Meinung des LRH zu wenig koordiniert.

Marketingkonzeption überdenken

Der LRH empfahl, auch unter diesem Aspekt das getrennte Marketing der einzelnen Unternehmen zu überdenken und die Schwerpunktsetzungen kritisch zu prüfen. Gegebenenfalls ist eine Anpassung der Marketingstrategie (des Landes und der TMG) vorzunehmen.

Finanzierung der TMG-Gruppe

Gesamtübersicht über die Finanzierung war nicht gegeben

Allgemeiner Überblick

- 19.1. Umfassende Übersichten über die Finanzierung der TMG-Gruppe und der Programme lagen weder in der TMG noch beim Land OÖ vor, wie beispielsweise
- von wem und mit welchen Beträgen die TMG-Firmengruppe gefördert wurde,
 - von wem und in welcher Höhe das Strategische Programm 2010 letztlich finanziert wurde,
 - von wem und in welcher Höhe das Strategische Programm 2010plus finanziert werden soll,
 - wie viele Fördermittel aus welchen nationalen oder EU-Programmen für das strategische Programm nach OÖ fließen
 - wie viele Fördermittel für Forschung und Wirtschaftsförderung an Unternehmen, an denen die TMG nicht beteiligt ist, ausbezahlt wurden, für die die TMG-Gruppe jedoch beratend tätig war.

Laut Rechnungsabschluss des Landes OÖ standen für „wirtschaftspolitische Maßnahmen“ im Jahr 2009 insgesamt rd. 51 Mio. Euro zur Verfügung. Davon ist ein gutes Drittel an Gesellschaften der TMG-Gruppe geflossen. Weitere rd. 1,3 Mio. Euro wurden aus dem Bildungsbudget bereit gestellt.

- 19.2. Der LRH war der Ansicht, dass zusammengefasste Informationen über die Finanzierungsstruktur für Steuerungszwecke unerlässlich sind. Ein (finanzieller) Überblick über die Firmengruppe ist auch dann wichtig, wenn die Töchter weitgehend autonom agieren können.

Der LRH hat daher die im Zuge der Prüfung von der TMG angeforderten Detaildaten selbst verdichtet, um einen allgemeinen Überblick über die Finanzierungsquellen der TMG-Firmengruppe geben zu können. Die Ergebnisse sind in der Folge grafisch dargestellt.

Grundlagen für diese Auswertungen sind Jahresabschlüsse bzw. Aufzeichnungen aus dem Rechnungswesen der Unternehmen⁷.

Die zeitliche Zuordnung und Darstellung der Zuschüsse im kameralen System des Landes und in der kaufmännischen Buchführung der Unternehmen weichen systembedingt voneinander ab. Die stichprobenweise vom LRH durchgeführten Überleitungen ergaben keine Beanstandungen.

Folgende Tabelle bietet einen groben Gesamtüberblick über die Finanzierungsstruktur der gesamten TMG-Gruppe (Muttergesellschaft sowie Tochter-, Enkel- und Urenkelgesellschaften unabhängig vom Beteiligungsmaß) für das Jahr 2009. Im Jahr 2008 zeigt sich ein ähnliches Bild.

Finanzierungsstruktur im Überblick

Finanzierungsstruktur TMG-Firmengruppe GESAMT 2009		
	Tsd. Euro	Prozent
Landesförderungen	16.136	24,6%
übrige öffentliche Förderungen	16.505	25,2%
Umsatzerlöse, Bar- und Sachleistungen der Wirtschaft	32.968	50,2%
	65.610	100,0%

Aus obiger Übersicht geht hervor, dass sich die TMG-Gruppe etwa zur Hälfte aus öffentlichen Mitteln und zur anderen Hälfte aus Umsatzerlösen und Leistungen der Wirtschaft finanziert. Die öffentlichen Mittel betreffen zu etwa gleichen Teilen Landesmittel und andere öffentliche Förderungen.

In der Folge werden einzelne Gesellschaften innerhalb der TMG-Gruppe zusammengefasst, um detailliertere und aussagekräftigere Analysen hinsichtlich deren Finanzierungsstruktur für das Jahr 2009 zu erhalten. Auch hier zeigt sich jeweils für 2008 ein ähnliches Bild.

⁷ Der Ermittlung der Finanzierungsstruktur lag eine Aufgliederung der Erlöse und Förderbeiträge für fertig gestellte Projekte sowie eine Übersicht über laufende Gesellschafterzuschüsse zu Grunde. Auf eine Aufschlüsselung der Finanzierungsstruktur der unfertigen Projekte wurde aus Vereinfachungsgründen verzichtet, da sich die Gesamtaussage nicht wesentlich ändern würde.

- 19.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Zu Punkt 19:

In diesem Zusammenhang darf festgehalten werden, dass selbstverständlich „umfassende Übersichten über die Finanzierung“ der TMG und deren einzelner Töchter jederzeit aus der Finanzbuchhaltung der einzelnen Gesellschaften erstellt werden können und damit auch jederzeit zur Verfügung stehen.

Der Mehrwert einer vom LRH vermutlich gemeinten Zusammenfassung dieser Übersichten zu einer Konzerngesamtübersicht wird zu hinterfragen sein. Dies gilt auch für die – alle Systempartner betreffenden – Gesamtkosten für das strategische Programm OÖ 2010. Diesbezüglich ist auf die Anmerkungen zu Punkt 7 zu verweisen.

Den Förderstellen liegen detaillierte und zwischen Förderstellen abgestimmte Finanzierungspläne für konkrete geförderte Projekte vor, die auch jederzeit nachvollziehbar sind. Daraus ist auch ableitbar, wie viele und welche Fördermittel aus nationalen und EU-Programmen nach Oberösterreich fließen, was im übrigen auch durch verschiedenste Berichte (Umsetzungsbericht Ziel 2-Programm 2000-2006, Jahresbericht der FFG, Umsetzungsbericht K-Zentren im Rahmen des COMET-Programms, ...) und die darin enthaltenen bundesländerweisen Aufteilungen nachgewiesen ist.

Zu den Anmerkungen des LRH im Zusammenhang mit dem Rechnungsabschluss 2009 wird der Vollständigkeit halber und zur Sicherstellung einer richtigen Einschätzung der dargestellten Verhältnisse darauf hingewiesen, dass die vom LRH aus dem SAP des Landes Oberösterreich entnommenen Zahlen zwar richtig sind, es sich bei den dargestellten wirtschaftspolitischen Maßnahmen aber „nur“ um den Teilabschnitt „782“ im Voranschlag des Landes Oberösterreich handelt. Die weiteren von der Abteilung Wirtschaft bewirtschafteten, u.a. auch „wirtschaftspolitische Maßnahmen im weiteren Sinn betreffende“ Teilabschnitte (z.B. 780 [KGG, UBG, ...], 781 [sämtliche Maßnahmen im Bereich Arbeitsmarkt, ...], 789 [Forschungseinrichtungen, ...], 759 [Energieforschung,...], ...) sind darin nicht abgebildet.

Zu den Punkten 19 – 22:

Der guten Ordnung halber ist bezüglich der dargestellten Finanzierungsstrukturen insbesondere auf die Fußnote 7 zu Punkt 19.2 hinzuweisen, wonach auf eine Aufschlüsselung nicht abgeschlossener Projekte aus Vereinfachungsgründen verzichtet wurde. Es ist natürlich verständlich, dass der LRH Kompromisse beim Vergleich verschiedenster Finanzierungsstrukturen unterschiedlicher Gesellschaften eingehen muss, es wird aber darauf hingewiesen, dass es insbesondere bei den Aussagen zur Ausnutzung von EU-Mitteln bei dieser Betrachtungsweise doch zu wesentlichen Verzerrungen kommen kann, da EU-geförderte Projekte zumeist lange (im EFRE-Bereich z.B. bis zu 7 Jahre) Laufzeiten haben. In diesem Zusammenhang ist auch auf bestehende EU-Bestimmungen in der Förderungsabwicklung – z.B. im Rahmen der EU-Strukturfonds – hinzuweisen, wonach EU-Gelder immer erst im Nachhinein bzw. erst nach durchgeführter Prüfung vorgelegter Teilabrechnungen ausbezahlt werden können und daher teilweise Vorfinanzierungen erforderlich sind, die wiederum Auswertungen einzelner Jahre massiv verzerren können. Die neue Förderperiode der EU läuft seit dem Jahr 2007. Viele Projekte wurden daher erst 2008 oder 2009 genehmigt, die im Jahr 2009 daher noch keinen Niederschlag gefunden haben.

Insbesondere im Forschungsbereich (Punkt 22) ist dies zu berücksichtigen, in dem EU-geförderte Projekte größeren Umfangs mit langen Laufzeiten von verschiedensten UAR-Töchtern abgearbeitet werden. Beispielsweise ist anzuführen, dass 2009 mehrere neue, zumeist 5 Jahre laufende EU/EFRE-geförderte Forschungsprojekte größeren Umfangs begonnen werden konnten, die sich erst in den kommenden Jahren in den darzustellenden Zahlen niederschlagen werden, da EU-Mittel erst ab 2010 fließen und diese Projekte voraussichtlich erst 2014 endgültig abgerechnet werden.

- 19.4. Der LRH meinte mit „zusammengefassten Informationen über die Finanzierungsstruktur“ nicht unbedingt die Aufstellung einer Konzernbilanz. Vielmehr ging es ihm um Überlegungen, welche finanziellen Informationen für die Steuerung der strategischen Geschäftsfelder der TMG-Firmengruppe insgesamt relevant sind und daher bereit gestellt werden müssen.

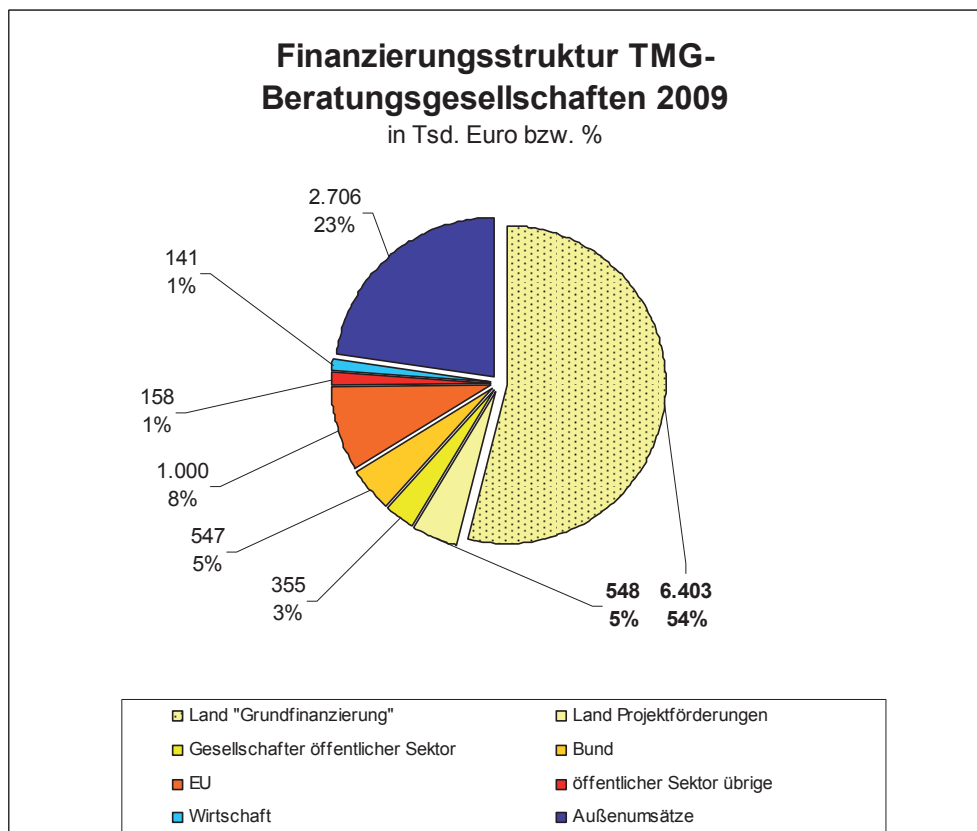
Zur Klarstellung hält der LRH fest, dass er den Teilabschnitt 782 deswegen betrachtet hat, weil in diesem die Förderungen an die TMG-Firmengruppe enthalten sind.

Zur Stellungnahme zu den Punkten 19 – 22:

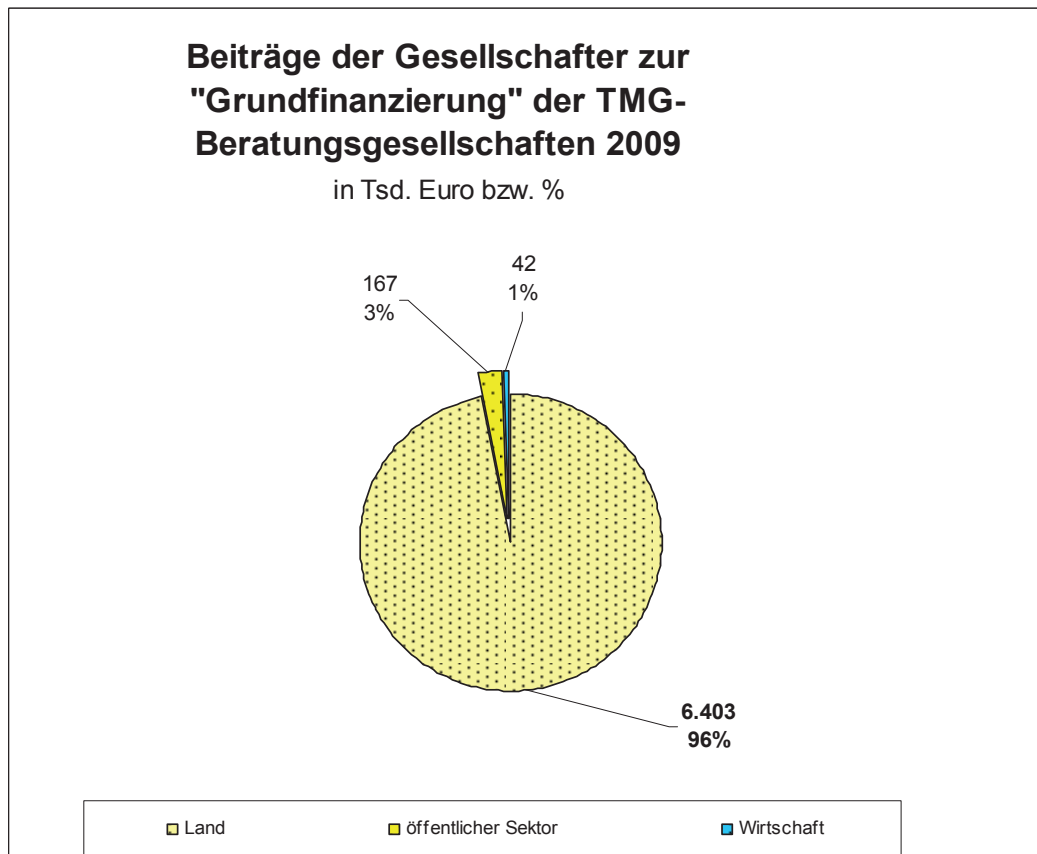
Wie vom LRH plausibilitätsmäßig geprüft und auch in der Stellungnahme der Geprüften ausgeführt, spielten Verzerrungen in der Finanzierungsstruktur infolge der Nicht-Berücksichtigung unfertiger Projekte in dem vom LRH geprüften Jahr 2009 keine wesentliche Rolle.

TMG-Beratungsgesellschaften

20.1. In der folgenden Graphik wurden die Gesellschaften TMG, Clusterland, CATT und tech2b als sogenannte „TMG-Beratungsgesellschaften“ zusammengefasst, da es deren gemeinsame Aufgabe ist, die öö. Wirtschaft in Fragen Wirtschaftsstandort, Innovation, Forschung sowie Technologie- und Wissenstransfer zu beraten und unterstützen.



- 20.2. Wie die Graphik zeigt, finanzieren sich die TMG-Beratungsgesellschaften zu rd. 59 Prozent aus Landesmitteln („Grundfinanzierung“ und Projektfinanzierung Land OÖ), weitere rd. 23 Prozent werden durch Außenumsätze⁸ erwirtschaftet. Von diesen Umsatzerlösen in Höhe von insgesamt rd. 2,7 Mio. Euro erzielt die Clusterland GmbH rd. 2,5 Mio. Euro.
- 21.1. Betrachtet man ausschließlich die projektunabhängige Finanzierung - also die Basisfinanzierung, Abgangsdeckung, Gesellschafterbeiträge („Grundfinanzierung“) - der TMG-Beratungsgesellschaften, so zeigt sich folgendes Bild:



⁸ Zu den Umsatzerlösen ist festzuhalten, dass hier nur Außenumsätze gezeigt werden. Innenumsätze in Höhe von rd. 1,1 Mio. Euro wurden in einer Art konsolidierten Betrachtung ausgeschieden, weil sie sonst im Hinblick auf den gesamten Finanzierungsbedarf der TMG-Gruppe doppelt gezählt würden.

TMG-Beratungsgesellschaften mehrheitlich aus Landesmitteln finanziert

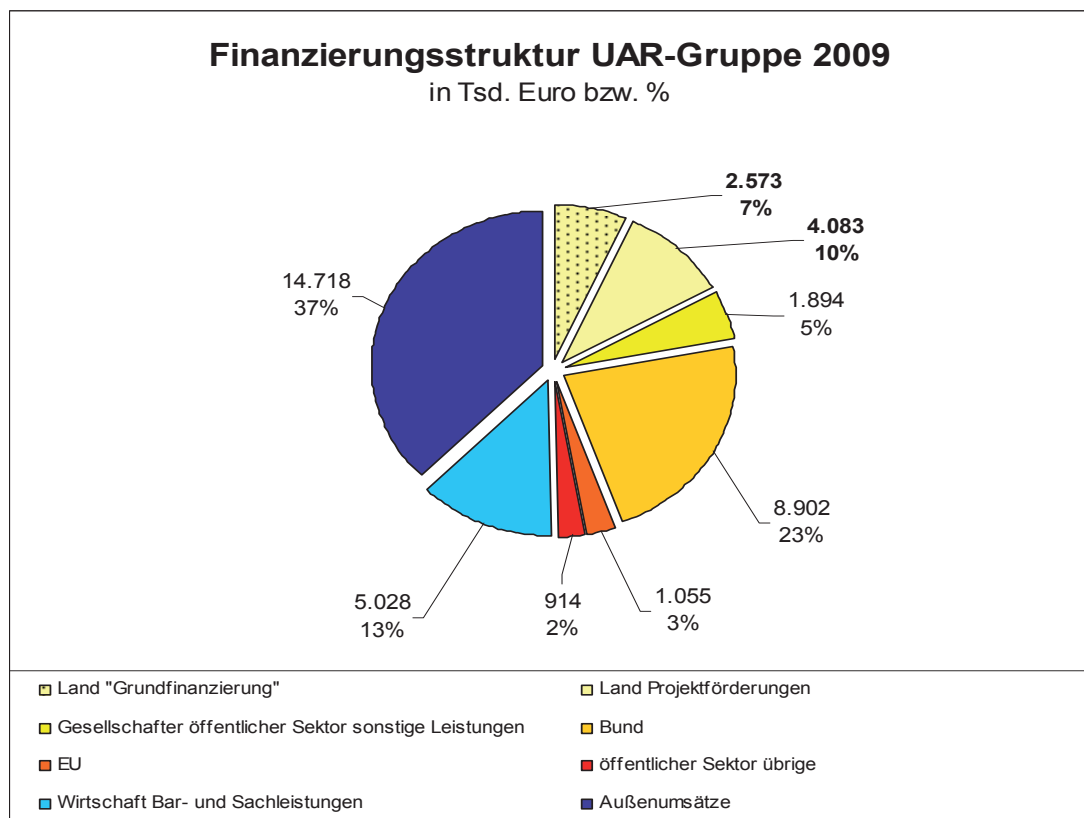
Einflussnahmemöglichkeiten und finanzielles Engagement müssen zur Übereinstimmung gebracht werden

21.2. Aus obiger Darstellung ist deutlich ersichtlich, dass die Grundfinanzierung mit insgesamt rd. 6,4 Mio. Euro bzw. zu rd. 96 Prozent fast ausschließlich durch das Land OÖ erfolgt. Die Gesellschafterbeiträge des übrigen öffentlichen Sektors betragen nur rd. 3 Prozent bzw. der Wirtschaft nur rd. 1 Prozent und liegen damit weit unter deren prozentuellen Anteilen an diesen Gesellschaften.

Für den LRH war ersichtlich, dass das Ausmaß der Bereitstellung der Grundfinanzierungsmittel durch das Land OÖ nicht immer mit dem Ausmaß der Einflussmöglichkeiten des Landes OÖ auf die Unternehmen der TMG-Beratungsgesellschaften korrelierte. Auf ein faires Verhältnis zwischen Einfluss und finanziellem Engagement wäre nach Ansicht des LRH daher in Hinkunft zu achten.

UAR-Firmengruppe

22.1. Bei der UAR-Gruppe handelt es sich um mehrere Forschungsunternehmen. Nachfolgende Graphik bietet einen Gesamtüberblick über die Finanzierungsstruktur dieser Firmengruppe:



Finanzierungsstrukturen im Bereich der Forschung

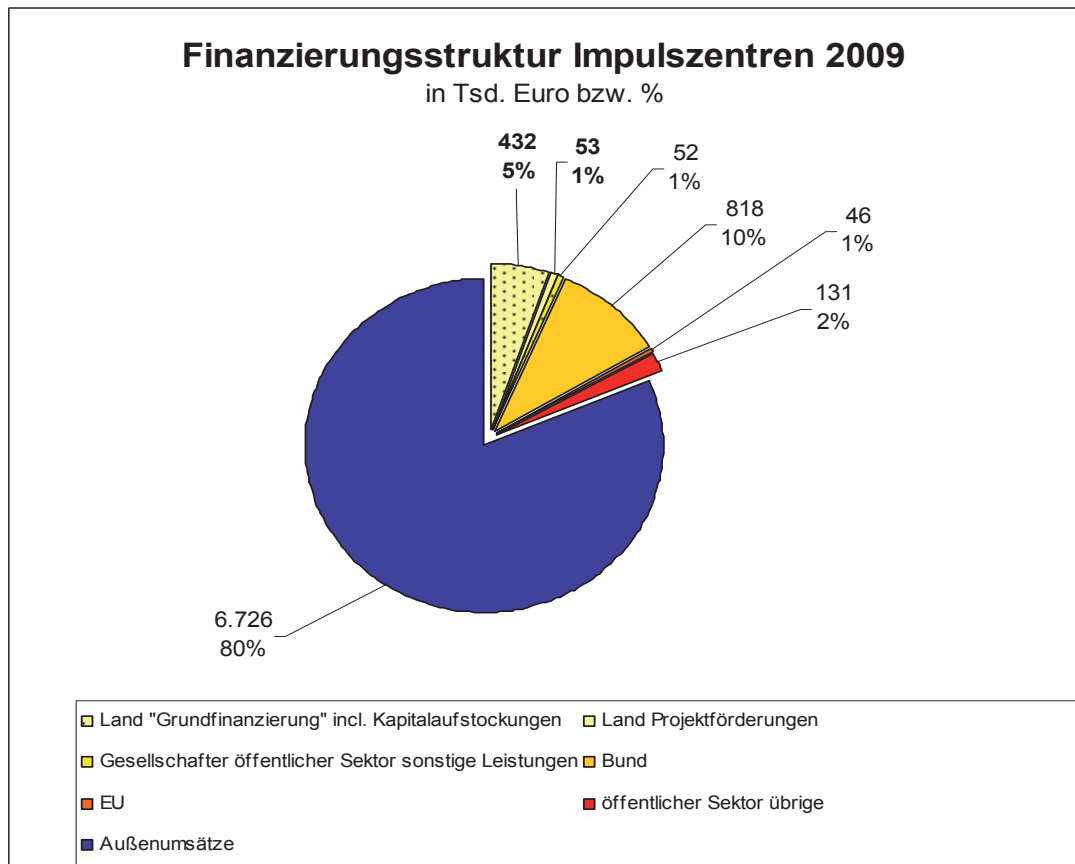
- 22.2. Wie aus der Gesamtbetrachtung zu ersehen ist, finanziert die UAR-Firmengruppe ihre laufende Tätigkeit insgesamt - im Gegensatz zu den TMG-Beratungsgesellschaften - zur Hälfte aus selbst erwirtschafteten Umsatzerlösen und Beiträgen der Wirtschaft. Die andere Hälfte wird öffentlich gefördert.

Die Grundfinanzierung des Landes OÖ beträgt hier lediglich rd. 7 Prozent, die Projektförderungen des Landes OÖ 10 Prozent. Die restlichen Mittel werden im Wesentlichen als Projektförderungen seitens des Bundes mit rd. 23 Prozent aufgebracht. Der EU-Projektförderungsanteil lag lediglich bei rd. 3 Prozent.

Bei der Einzelbetrachtung der Forschungsunternehmen stellte der LRH fest, dass die Finanzierungsstruktur zwischen den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich war. So gibt es innerhalb der UAR-Firmengruppe auch Unternehmen, die zum überwiegenden Teil aus öffentlichen Förderungsmitteln (Basis- und Projektförderung Land OÖ sowie Projektförderung Bund) finanziert werden.

Impulszentren und Wirtschaftspark

- 23.1. Die nachfolgende Graphik bezieht sich auf die Impulszentren, die auch als Dienstleistungs-, Gründer-, Technologie- und Innovationszentren bezeichnet werden. Die Finanzstruktur zeigt demnach folgendes Bild:



23.2. Wie die Graphik zeigt, finanzieren sich die Impulszentren zum überwiegenden Teil (rd. 80 Prozent) aus Außenumsätzen⁹, wovon der wesentliche Teil Mieteinnahmen betrifft. Die Beiträge des Landes OÖ betragen rd. 6 Prozent an der Gesamtfinanzierung (Basisfinanzierung).

24.1. Die wesentlichen Beiträge des Landes OÖ sowie des Bundes sind bereits in früheren Jahren (vorwiegend Ende der 90er Jahre) anlässlich der Gründung bzw. Gebäudeerrichtung in Form von Investitionszuschüssen oder Kapitalzuführungen an die Impulszentren geflossen.

In den vergangenen beiden Jahren musste das Land OÖ neben der Basisfinanzierung der Innovationsaufgabe jedoch weiteres Kapital zuschießen (2009 rd. 0,6 Mio. Euro), vorwiegend um über mehrere Jahre aufgelaufene Verluste aus der operativen Tätigkeit abzudecken. Auch andere Gesellschafter leisteten Zuschüsse von rund 0,3 Mio. Euro. Diese Gesell-

⁹ Auch in dieser Betrachtung wurden Umsätze innerhalb der Firmengruppe eliminiert, weil sie sonst im Hinblick auf den gesamten Finanzierungsbedarf der TMG-Gruppe doppelt gezählt würden.

Ausschließlich Innovationstätigkeit der Impulszentren fördern

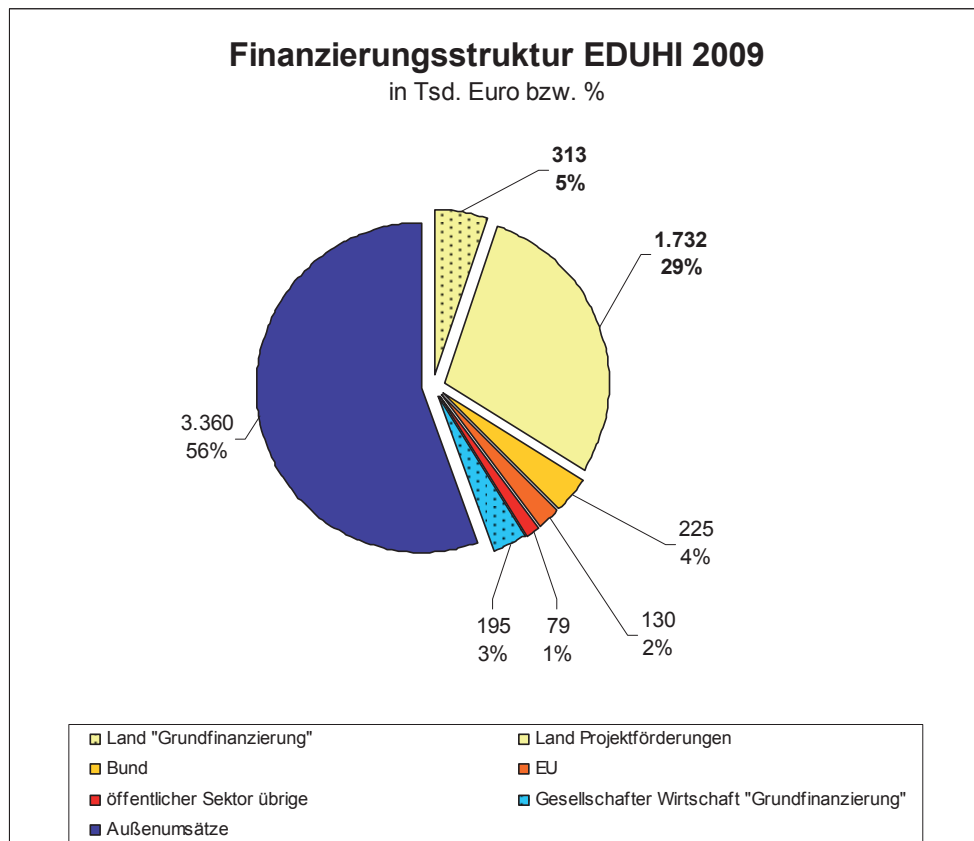
schafterzuschüsse sind in obiger Graphik nicht enthalten. Die TMG strebt an, dass Förderungen des Landes OÖ für die Impulszentren künftig ausschließlich der Finanzierung ihrer Innovationstätigkeit dienen und mit der Vermietungstätigkeit ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt wird.

Auch die Kapitalbereitstellung des Landes OÖ in Höhe von 0,2 Mio. Euro an die 2009 gegründete OÖ Wirtschaftspark GmbH ist in obiger Graphik nicht enthalten.

- 24.2. Der LRH unterstützte diese Bestrebungen der TMG, ein nachhaltiges Wirtschaften der Impulszentren zu erreichen. Er ist auch der Meinung, dass die TMG in diesem Zusammenhang mit ihren Überlegungen und gesetzten Maßnahmen am richtigen Weg ist.

EDUHI

- 25.1. Der EDUHI, das Innovationszentrum für Schule und neue Technologien, wurde gesondert betrachtet, da diese Gesellschaft andere Kundengruppen anspricht. Die Finanzierungsstruktur stellt sich wie folgt dar:



Education Highway im Wesentlichen aus dem Bildungsbudget finanziert

- 25.2. Das Unternehmen finanzierte sich im Jahr 2009 zu rd. 56 Prozent aus selbst erwirtschafteten Umsatzerlösen. Die Basisförderung des Landes OÖ betrug lediglich rd. 5 Prozent der Gesamtfinanzierung. Weitere rd. 29 Prozent Landesfördermittel wurden für große Projekte zur Verfügung gestellt.

Im Jahr 2008 waren zur Verlustabdeckung Gesellschafterzuschüsse in Höhe von rd. 685 Tsd. Euro erforderlich.

Die Fördermittel des Landes OÖ für den EDUHI stammen im Gegensatz zu den anderen Gesellschaften der TMG-Gruppe zum überwiegenden Teil aus dem Bildungsbudget des Landes OÖ.

Zusammengefasste Überlegungen zur Finanzierung

Finanzierung aus öffentlichen Mitteln erfolgt zum überwiegenden Teil durch das Land

- 26.1. Wie aus den vorhergehenden Graphiken ersichtlich ist, wurde der TMG-Gruppe vom Land OÖ ein wesentlicher Teil der öffentlichen Fördermittel bereitgestellt. Die Förderungen des gesamten übrigen öffentlichen Sektors, insbesondere der EU und des Bundes, lagen in Summe etwa in gleicher Höhe wie die Landesförderungen. Für den LRH war das Bestreben der TMG, mehr Fördermittel vom Bund und von der EU zu lukrieren erkennbar.

- 26.2. Aus Sicht des LRH ist vorrangig immer die Frage nach der Sinnhaftigkeit für die oö. Wirtschaft zu betrachten, wenn das Land mitfinanziert. Erst in der Folge ist nach geeigneten Förderquellen zu suchen. Dann ist das Bemühen um EU- und Bundesgelder für den LRH auch nachvollziehbar.

- 26.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

In diesem Zusammenhang wird festgehalten, dass die Beanspruchung von EU- oder Bundes-Mitteln nie Selbstzweck der oberösterreichischen Förderpolitik war und selbstverständlich auch bei Bundes- oder EU-kofinanzierten, ebenso wie bei ausschließlich national finanzierten Projekten die Entscheidung über den erforderlichen Einsatz von Landesmitteln auf Basis der geltenden Förderungsrichtlinien und

Mehrjährige Budget- planung erforderlich

den damit im Zusammenhang stehenden Strategiepapieren des Landes Oberösterreich getroffen wird und wurde.

- 27.1. Eine zusammengefasste mehrjährige Finanzplanung für die gesamte TMG-Gruppe lag zum Prüfungszeitpunkt nicht vor.
- 27.2. Der LRH erachtete dies als wesentliche Information für die Planung der Projekte und Vorhaben sowie für die Budgeterstellung des Landes OÖ.

Überdies hat der Kontrollausschuss des oö. Landtags im März 2010 beschlossen, „den Mittelbedarf der ausgegliederten Gesellschaften in der mittelfristigen Budgetvorschau des Landes transparent zu machen. Dafür bedarf es auch einer möglichst realistischen, mehrjährigen Finanz- und Investitionsplanung der Gesellschaften, welche mit den jeweils zuständigen Bewirtschaftern des Landes OÖ abgestimmt ist. Darin sollte der Bedarf an Landesmitteln explizit dargestellt sein.“ Im Finanzausschuss im Juni 2010 kündigte der Finanzreferent an, dass eine mittelfristige Budgetvorschau des Landes OÖ im Frühjahr 2011 erarbeitet werden soll.

Selbst wenn Ergebnisse im Forschungsbereich nicht vorhersehbar sind, ist aus Sicht des LRH eine Finanzplanung durchaus möglich. Insbesondere die großen Forschungsprojekte erstrecken sich nämlich auf Förderzeiträume von 5 bis 10 Jahren. Daher könnte eine Gliederung dahingehend erfolgen, welche Mittel bereits rechtlich verbindlich zugesagt wurden, welche faktisch verbindlich sind und in welchem Umfang weitere Projekte geplant sind bzw. wie groß ein freier Spielraum für neue Projekte im Rahmen des Strategischen Programms ist.

- 27.3. *Dazu gibt die Abteilung Wirtschaft in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. folgende Stellungnahme ab:*

Vom Wirtschaftsressort des Landes Oberösterreich (unverbindlich) in Aussicht gestellte (Mit-) Finanzierungen von konkreten mehrjährigen Projekten – unabhängig davon, ob der Projektträger Teil der TMG-Gruppe ist – werden in der internen Budgetplanung der Abteilung Wirtschaft selbstverständlich berücksichtigt. Basis dafür sind die für derartige Projekte mit den Projektträgern abgeschlossenen und von der Oö. Landesregierung genehmigten Förderver-

einbarungen mit konkreten Finanzierungsstrukturen, die bei kofinanzierten Projekten mit den zuständigen Förderstellen des Bundes bzw. der EU im Vorfeld abgestimmt werden.

Insbesondere im gesondert angeführten Forschungsbereich liegen derartige konkrete Fördervereinbarungen für die im Bericht genannten Zeiträume (5-10 Jahre) vor (z.B. langfristige Vereinbarungen in Abstimmung mit den Bundesförderstellen im COMET-Programm, Kooperationsvereinbarung des Landes Oberösterreich mit der FFG bis 2013, Vereinbarungen für EU/EFRE-geförderte Projekte mit Festlegung der Höhe der EU/EFRE- und der erforderlichen Landes-Kofinanzierungsmittel samt Aufteilung auf die einzelnen Jahre).

- 27.4. Der LRH regte an, eine Budgetvorschau auch für die TMG-Firmengruppe zu machen um daraus steuerungsrelevante Informationen gewinnen zu können. Er verwies in diesem Zusammenhang auch auf seine Ausführungen zum Managementzyklus (siehe Pkt. 7. dieses Berichtes).

Ausblick/Reformprojekt

Reformprojekt wurde vom Land gestartet

- 28.1. Das Projekt „OÖ Innovationsholding GmbH“ ist bereits im Regierungsprogramm „Oberösterreich 2009 - 2015“ verankert. Ziel ist es, alle Innovationsplayer im öffentlichen Bereich in einer Holding zu bündeln bzw. zu vernetzen, damit diese noch koordinierter vorgehen können. Ein diesbezüglicher Projektauftrag ist seitens des Landeshauptmannes unmittelbar nach Beginn der LRH-Prüfung ergangen. Das Projekt soll bis Jahresende 2010 abgeschlossen sein. Projektbeteiligte sind neben den zuständigen Landesräten auch Vertreter der Direktionen bzw. Abteilung und Landesunternehmen, welche im Bildungs- und Innovationsbereich tätig sind sowie Personalvertreter.

Inputs des LRH für das Reformprojekt

- 28.2. Für den LRH war der grundsätzliche Gedanke, der diesem Projekt zugrunde liegt, nachvollziehbar. Zusammenfassend meinte er, dass folgende Themen und Fragestellungen jedenfalls im Zuge der Projektarbeit behandelt werden sollten:
- Braucht es in erster Linie eine Strukturveränderung oder eine Rollen-Neudefinition?

- Besteht bei allen Projektbeteiligten ein einheitliches Bild von den Rollen, Funktionen, Aufgaben und Verantwortungen im neu zu schaffenden Gesamtsystem, insbesondere in Hinblick auf den strategischen Steuerungszyklus? Wenn nicht, welche divergierenden Erwartungshaltungen müssen abgeglichen werden?
- Was soll die Innovationsholding leisten, was die TMG bei einer entsprechenden Ausstattung nicht könnte?
- Kann / soll eine einheitliche „Marke“ einer Innovationsholding mit den angedachten einbezogenen Unternehmen erzielt werden? Soll die Marke „TMG“ aufgegeben werden?
- Wird das Projekt dazu genutzt, um die Unternehmensstrukturen, die interne Organisation, die Aufgabenabgrenzungen und Zuständigkeiten innerhalb der TMG-Gruppe zu beleuchten und bereinigen (Verschlankung der Struktur der Firmengruppe)?
- Ist die geplante Organisationsstruktur der Innovationsholding ausreichend flexibel, um auf zu erwartende Änderungen in der neuen Strukturperiode der EU (nach 2013) reagieren zu können?
- Muss die gewünschte Kooperation und Koordination zwischen den maßgeblichen Partnern durch eine gesellschaftsrechtliche Verflechtung unterstützt werden? Stellen diesbezügliche Kooperationsverträge auch ein geeignetes Instrumentarium dar?
- Welches Ergebnis liefert die kritische Gegenüberstellung der mit der neuen Holdingstruktur verbundenen Vorteile (z.B. Zusammenschluss und Kooperation) mit den Nachteilen (z.B. Komplexität der Struktur)? Was ist daraus abzuleiten?
- Welche Kosten- und Nutzenaspekte sind aufgrund der Projektergebnisse in einer längerfristigen Perspektive zu erwarten?
- Mit welchem Kommunikations-, Reporting- und administrativen Aufwand wäre die geplante Strukturänderung verbunden? Welche Vereinfachung ist damit verbunden?

- Wie gut passen die Hauptaufgabenfelder der zu integrierenden Unternehmen in den Kernbereich der angedachten Organisationseinheit? Kann eine sinnvolle Integration der Aufgaben in einer Struktur erreicht werden?
- Ist mit dem neu zu schaffenden, breiten Aufgabenspektrum eine effizientere und einheitliche Steuerung möglich?
- Wie aussagekräftig kann ein einheitliches Reporting auf Ebene der Holding sein? Kann damit die „Chain of Innovation“, ausgehend vom Bedarf des Bildungssektors bis hin zur erreichten Wirtschaftsleistung abgebildet werden? Wie vollständig wäre das Reporting auf dieser Ebene in Bezug auf die relevanten Akteure?
- Wie werden die Gremien in Zukunft besetzt sein (Größe und Arbeitsfähigkeit bzw. fachliche Expertise)? Kann innerhalb der neu zu schaffenden Gremien gewährleistet werden, dass der angeordnete Kernbereich der zu schaffenden Organisationseinheit ausreichend Berücksichtigung findet?
- Wie kann die geplante Struktur der neuen Holding optimal mit der aufgeteilten Aufgabenverteilung im Amt der ö. Landesregierung und in den zuständigen politischen Ressorts verzahnt werden? Welche Vorteile oder Schwierigkeiten sind dabei zu erwarten?

5 Anlagen

2 Beilagen

Linz am 22. November 2010

Dr. Helmut Brückner
Direktor des Oö. Landesrechnungshofes

TMG-Beratungsgesellschaften zum 31.12.2009**Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. ("TMG")**

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
OÖ Landesholding GmbH	56,0%
OÖ Ennschafener Ges.m.b.H.	1,0%
Wirtschaftskammer OÖ	15,0%
Kammer für Arbeiter und Angestellte OÖ	15,0%
Vereinigung der Österreichischen Industrie, Landesgruppe OÖ	5,0%
Stadt Linz	5,0%
Wirtschaftsberatungs- und Ansiedlungsgesellschaft Wels GmbH	1,0%
Stadt Steyr	2,0%
	<hr/>
	100,0%

Clusterland OÖ GmbH ("Clusterland")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	61,00%
Vereinigung der Österreichischen Industrie Landesgruppe Oberösterreich	19,50%
Wirtschaftskammer OÖ	19,50%
	<hr/>
	100,00%

Austrian Automotive Association Service GmbH

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Clusterland OÖ GmbH	33,33%
ACStyria Autocluster GmbH	33,33%
VIENNA REGION Wirtschaft. Raum.Entwicklung.GmbH	33,33%
	<hr/>
	100,00%

tech2b Inkubator GmbH ("tech2b")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	25,50%
Upper Austrian Research GmbH	39,50%
FH OÖ Management GmbH	10,00%
Johannes Kepler Universität Linz	10,00%
Wirtschaftskammer OÖ	15,00%
	<hr/>
	100,00%

CATT Innovation Management GmbH ("CATT")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	100,00%

UAR-Firmengruppe zum 31.12.2009**Upper Austrian Research GmbH ("UAR")**

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	100,00%

Transfercenter für Kunststofftechnik GmbH ("TCKT")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	74,00%
FH OÖ Forschungs & Entwicklungs GmbH	13,00%
Johannes Kepler Universität Linz	13,00%
	<hr/>
	100,00%

Kompetenzzentrum Holz GmbH ("WOOD")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	62,00%
Land Kärnten	26,00%
Universität für Bodenkultur (Wien)	12,00%
	<hr/>
	100,00%

RISC Software GmbH ("RISC")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	20,00%
Johannes Kepler Universität Linz	80,00%
	<hr/>
	100,00%

Software Competence Center Hagenberg GmbH ("SCCH")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	33,33%
Johannes Kepler Universität Linz	33,33%
Verein der Partnerfirmen des Software Competence Centers Hagenberg	33,33%
	<hr/>
	100,00%

Linz Center of Mechatronics GmbH ("LCM")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	40,00%
Verein der wissenschaftlichen und industriellen Partner des Linz Center of Competence in Mechatronics	60,00%
	<hr/>
	100,00%

Austrian Center of Competence in Mechatronics GmbH ("ACCM")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Linz Center of Mechatronics GmbH	33,33%
Johannes Kepler Universität Linz	33,33%
vatron gmbH	33,33%
	<hr/>
	100,00%

Polymer Competence Center Leoben GmbH ("PCCL")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	17,00%
JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH	17,00%
Johannes Kepler Universität Linz	9,00%
Montanuniversität Leoben	35,00%
Stadtgemeinde Leoben	5,00%
Technische Universität Graz	17,00%
	<hr/>
	100,00%

BioMed-zet Life Science GmbH ("BioMed-Zet")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	26,00%
Berufliches Bildungs- und Rehabilitationszentrum Österreich	24,14%
BioMed - Zentrum für biomeizinische und medizinische Forschung	24,93%
zet-Zentrum für Ersatz- und Ergänzungsmethoden zu Tierversuchen	24,93%
	<hr/>
	100,00%

Research Center for Non Destructive Testing GmbH ("recendt")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	100,00%

Center for Advanced Bioanalysis GmbH ("CBL")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Upper Austrian Research GmbH	100,00%

Impulszentren und Wirtschaftspark zum 31.12.2009

Techno-Z Braunau Technologiezentrum GmbH ("Braunau")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	63,88%
Stadtgemeinde Braunau am Inn	7,36%
Oberbank Beteiligungsholding GmbH	26,76%
	<hr/> 100,00%

Technologiezentrum Freistadt-Mühlviertel-Errichungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H. ("Freistadt")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	63,93%
Stadtgemeinde Freistadt	21,17%
A. Haberkorn & Co GmbH	0,78%
Allgemeine Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft	3,92%
HAPPY - FOTO GmbH	0,39%
Holzhaider Bau GmbH	0,39%
Oberbank Beteiligungsholding Gesellschaft m.b.H.	1,96%
Raiffeisen-IMPULS-Leasing Gesellschaft m.b.H.	1,96%
Raiffeisenbank Region Freistadt registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	1,96%
Verein zur Förderung oberösterreichischer Technologiezentren	0,78%
Volksbank Linz - Mühlviertel registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	0,78%
Volkskreditbank AG	1,96%
	<hr/> 100,00%

TDZ Technologie- und Dienstleistungszentrum Donau-Böhmerwald Bezirk Rohrbach GmbH. ("Neufelden")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	60,36%
Stadtgemeinde Rohrbach in Oberösterreich	0,52%
Marktgemeinde Haslach an der Mühl	4,74%
Marktgemeinde Neufelden	4,74%
Marktgemeinde Sarleinsbach	0,52%
Marktgemeinde Ulrichsberg	0,52%
Gemeinde Berg bei Rohrbach	0,52%
Andexlinger Immobilien und Verwaltungs GmbH	0,65%
BRÜDER RESCH HOCH- U. TIEFBAU GES.M.B.H. & CO.KG.	0,97%
CIMA GmbH	0,65%
Gleißner Dieter, Ing.	0,97%
Helmut und Kurt Kneidinger Gesellschaft m.b.H.	0,65%
Hetzmannseder Erich, Ing.	4,70%
Kapitalbeteiligungsgesellschaft m.b.H.	0,97%
Oberbank Beteiligungsholding Gesellschaft m.b.H.	2,40%
Prämonstratenser Chorherrenstift Schlägl	0,52%
Raiffeisenbank Region Neufelden registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	2,40%
Regionalverein Donau-Böhmerwald	6,49%
Röchling LERIPA Papertech GmbH & Co. KG	0,97%
Schietz Ernst	1,43%
Sparkasse Mühlviertel-West Bank Aktiengesellschaft	2,40%
VOGT electronic Austria GmbH	1,43%
Volksbank Linz - Mühlviertel registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	0,47%
	<hr/> 100,00%

Technologiezentrum Perg GmbH ("Perg")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	59,10%
Stadtgemeinde Perg	24,52%
Allgemeine Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft	3,68%
Oberbank Beteiligungsholding Gesellschaft m.b.H.	3,68%
Raiffeisenbank Perg registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	3,68%
Volksbank Linz - Mühlviertel registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	1,66%
Volkskreditbank AG	3,68%
	<hr/> 100,00%

Technologie- und Dienstleistungszentrum Ennstal GmbH ("Ennstal")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	56,50%
Regionaler Wirtschaftsverband OÖ Ennstal	35,59%
Verein zur Förderung eines Technologie- und Dienstleistungszentrums Ennstal	7,91%

Techno-Z Ried Technologiezentrum GmbH ("Ried")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	51,29%
Stadtgemeinde Ried im Innkreis	6,14%
AREV Immobilien Gesellschaft m.b.H.	2,28%
BORTENSCHLAGER Bauunternehmen GmbH	1,73%
FACC AG	3,14%
Fellner Bau GmbH	2,24%
Fill Beteiligungsverwaltungs GmbH	2,57%
Fischer Beteiligungsverwaltungs GmbH	2,17%
Franz Einfinger GmbH	1,73%
Hörmanseder Rudolf	0,47%
Oberbank Beteiligungsholding Gesellschaft m.b.H.	3,14%
Oberösterreichische Landesbank Aktiengesellschaft	2,85%
Raiffeisenbank Region Ried i.l. registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	2,17%
Scheuch GmbH	2,85%
Sparkasse Ried im Innkreis-Haag am Hausruck	2,85%
tilo GmbH	2,17%
UniCredit Bank Austria AG	2,85%
Volksbank Ried im Innkreis registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	2,85%
Volkskreditbank AG	2,76%
Wintersteiger AG	1,73%
Rundungsdifferenz	0,02%
	<hr/> 100,00%

Technologiezentrum Salzkammergut-Bezirk Vöcklabruck GmbH ("Attnang")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	50,00%
Regionale Planungs- und Entwicklungsgesellschaft m.b.H.Vöckla-Ager	50,00%
	<hr/> 100,00%

TGZ Technologie- und Gründerzentrum Schärding GmbH ("Schärding")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	48,67%
Stadtgemeinde Schärding	8,66%
Allgemeine Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft	10,67%
Oberbank Beteiligungsholding GmbH	10,67%
Raiffeisenbank Region Schärding registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	10,67%
Volksbank Schärding eG	10,67%
Rundungsdifferenz	-0,01%
	<hr/> 100,00%

Technologie- und Innovationszentrum Kirchdorf GmbH ("Kirchdorf")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	40,26%
technologie.gruppe.kremstal.at	7,79%
Stadtgemeinde Kirchdorf/Krems	5,71%
Gemeinde Edlbach	0,39%
Gemeinde Hinterstoder	0,78%
Gemeinde Inzersdorf im Kremstal	0,65%
Gemeinde Klaus an der Pyhrnbahn	0,65%
Gemeinde Nußbach	1,43%
Gemeinde Oberschlierbach	0,19%
Gemeinde Ried im Traunkreis	1,56%
Gemeinde Rosenau	0,58%
Gemeinde Roßleithen	0,84%
Gemeinde Sankt Pankraz	0,19%
Gemeinde Schlierbach	12,99%
Gemeinde Spital/Pyhrn	1,95%
Gemeinde Steinbach am Ziehberg	0,32%
Gemeinde Steinbach an der Steyr	0,65%
Gemeinde Vorderstoder	0,32%
Marktgemeinde Grünburg	2,08%
Marktgemeinde Kremsmünster	6,36%
Marktgemeinde Micheldorf	4,03%
Marktgemeinde Molln	3,38%
Marktgemeinde Pettenbach	3,05%
Marktgemeinde Wartberg/Krems	1,95%
Marktgemeinde Windischgarsten	1,88%
	<hr/> 100,00%

Tech Center Linz - Winterhafen Errichtungs- und Betriebsgesellschaft m.b.H.

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	33,33%
Stadt Linz	33,33%
Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH	33,33%
	<hr/> 100,00%

TIZ Landl Grieskirchen GmbH ("Grieskirchen")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	33,33%
Alois Pöttinger, Maschinenfabrik Gesellschaft m.b.H.	33,33%
Regionaler Wirtschaftsverband Grieskirchen, St. Georgen und Tollet	33,33%
	<hr/> 100,00%

TIC Technology & Innovation Center Steyr GmbH ("Steyr")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	25,00%
Stadt Steyr	46,43%
Verein "Forschungs- und Ausbildungszentrum für Arbeit und Technik-FAZAT"	28,57%
	<u>100,00%</u>

Technologiezentrum Mondseeland GmbH ("Mondsee")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	22,08%
Marktgemeinde Mondsee	29,08%
Gemeinde Innerschwand	2,81%
Gemeinde Oberhofen am Irrsee	1,61%
Gemeinde Tiefgraben	16,05%
Gemeinde Zell am Moos	2,82%
BWT Aktiengesellschaft	5,52%
Oberbank Beteiligungsholding Gesellschaft m.b.H.	4,03%
Raiffeisenbank Mondseeland registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	11,59%
REMO Bau- und Beteiligungs GmbH	4,42%
Rundungsdifferenz	-0,01%
	<u>100,00%</u>

Technologiezentrum Inneres Salzkammergut GmbH ("Bad Ischl")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	9,81%
Stadtgemeinde Bad Ischl	32,56%
Gemeinde Gosau	4,46%
Gemeinde Obertraun	1,69%
Marktgemeinde Hallstatt	2,14%
Marktgemeinde Bad Goisern	17,84%
Marktgemeinde Ebensee	6,69%
Marktgemeinde St. Wolfgang	6,51%
HOFFMANN & Co ELEKTROKOHLE Aktiengesellschaft	4,46%
Oberbank Beteiligungsholding Gesellschaft m.b.H.	2,68%
Raiffeisenbank Inneres Salzkammergut registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	2,68%
Sparkasse Bad Ischl AG	2,68%
Volksbank Bad Goisern eingetragene Genossenschaft	1,34%
Volkskreditbank AG	2,68%
Österreichische Salinen Aktiengesellschaft	1,78%
	<u>100,00%</u>

Technologiezentrum Salzkammergut GmbH ("Gmunden")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	8,06%
Stadtgemeinde Gmunden	26,66%
Gemeinde Grünau im Almtal	1,08%
Gemeinde Gschwandt	2,67%
Gemeinde Kirchham	1,08%
Gemeinde Ohlsdorf	8,06%
Gemeinde Pinsdorf	5,33%
Gemeinde Scharnstein	5,34%
Marktgemeinde Altmünster	2,67%
Marktgemeinde Ebensee	5,33%
Marktgemeinde Laakirchen	16,04%
Marktgemeinde Vorchdorf	5,33%
Allgemeine Sparkasse Oberösterreich Bankaktiengesellschaft	1,61%
ASAMER Kies- und Betonwerke GmbH	1,61%
Miba Aktiengesellschaft	2,67%
Oberbank Beteiligungsholding Gesellschaft m.b.H.	1,61%
Raiffeisenbank Salzkammergut registrierte Genossenschaft mit beschränkter Haftung	1,61%
VOLKSBANK VÖCKLABRUCK-GMUNDEN e.Gen.	1,61%
Volkskreditbank AG	1,61%
	<hr/> 100,00%

OÖ. Wirtschaftspark GmbH ("WIPA")

<i>Gesellschafter</i>	<i>Anteil</i>
Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.	100,00%

Education Highway zum 31.12.2009

**EDUCATION HIGHWAY Innovationszentrum für Schule und neue
Technologie GmbH ("EDUHI")**

Gesellschafter

Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.

BHG Beteiligungsmanagement und Holding GmbH

Anteil

74,00%

26,00%

100,00%

Beschreibung des Planungs- und Steuerungszyklus

(Graphische Darstellung siehe Punkt 7.2. dieses Berichts)

Dem strategischen (auf die Laufzeit des jeweiligen strategischen Programms bemessenen) Planungs- und Steuerungszyklus liegen die Vorgaben des strategischen Programms zu Grunde. Letzteres leitet sich aus den im Regierungsprogramm enthaltenen wirtschaftspolitischen Zielsetzungen, aber auch aus (statistischen) Beobachtungs- und Marktdaten ab. Die strategische Ausrichtung der TMG-Gruppe setzt einen Marktüberblick (Marktanalyse) ebenso voraus wie einen Überblick über das oberösterreichische Wirtschafts- und Institutionensystems und dessen Ausrichtung (Umfeldanalyse).

Der **strategische** Planungs- und Steuerungszyklus besteht im Wesentlichen aus **vier Ausführungsschritten**, welche abschließend umfassend evaluiert werden.

Auf den Intentionen und Impulsen des strategischen Programms aufbauend muss auch die Strategie der TMG-Gruppe angepasst werden. Die Rollen, Verantwortungen und Kompetenzen, welche zur effizienten Umsetzung des strategischen Programms erforderlich sind, sollen in einem **ersten Schritt** klar definiert, kommuniziert, vereinbart und aufeinander abgestimmt werden.

Schritt 2 der Planungsphase befasst sich mit der inhaltlichen Übersetzung der Maßnahmenfelder des strategischen Programms in Aufgaben, Vorhaben und Projekte der TMG-Gruppe, der vom Land OÖ direkt beeinflussbaren Systempartner und der sonstigen Systempartner. In Bezug auf die Umsetzung ist für jedes dieser Vorhaben und Projekte u.a. festzulegen, welche Aufgaben und Kompetenzen welchen Unternehmen der TMG-Gruppe zukommen. Dies ist umso wichtiger, wenn außerhalb des Systems der TMG stehende Partner Träger der Maßnahme, des Vorhabens oder Projektes sind.

Im **dritten Schritt** der Planungsphase ist auf Basis der ressourcenmäßigen Erfordernisse der aufgestellten und beschlossenen Projekte und Vorhaben eine Mehrjahresplanung aufzustellen. Dies macht entsprechende vertragliche Vereinbarungen mit den Akteuren und Systempartnern erforderlich. Eine möglichst fundierte, strategische Planung ist u.a. deswegen erforderlich, weil viele Forschungsförderungsverträge eine langjährige finanzielle Bindung nach sich ziehen und es außerdem Vorhaben gibt, die sich über die Laufzeit eines strategischen Programms hinaus erstrecken können.

Die Schritte 1 bis 3 stellen einen iterativen Prozess dar. Dieser ist erst abgeschlossen, wenn die inhaltliche Programmplanung und die Finanzplanung aufeinander abgestimmt sind und eine schlüssige Einheit bilden. Dabei ist auf eine sinnvolle Prioritätenreihung zu achten.

Auf **operativer** Planungs- und Steuerungsebene beginnt ein Jahreszyklus (der sich je nach Laufzeit des jeweiligen strategischen Programms x-mal wiederholt) mit der Ableitung der Jahresprogramme aus der Mehrjahresplanung und dem Aufstellen der zugehörigen Jahresplanung. Daran anschließend folgt die Abwicklung der Vorhaben und die Projektdurchführung inkl. laufendes Reporting, dessen Struktur sich an die Systematik des strategischen Programms anlehnen sollte. Die Analyse der Reportingdaten und das Setzen von allfälligen Korrektur- und Steuerungsmaßnahmen sowohl in Hinblick auf die strategische Programm- und Finanzplanung als auch auf die laufende Projekt- und Vorhabensabwicklung sowie die Anpassung der jährlichen Finanzplanung schließen den Jahreszyklus.

Schritt 4: Gegen Ende der Laufzeit des strategischen Programms (im Anlassfall aber auch zwischendurch) erfolgt im strategischen Planungs- und Steuerungszyklus eine umfassende Analyse, inwieweit die TMG-Gruppe ihre geplanten Aufgaben, Vorhaben und Projekte erfüllt bzw. abgewickelt hat (Leistungsmessung der TMG). In diesem Schritt wird auch untersucht, ob die TMG-Gruppe den "richtigen" Beitrag zur Erreichung der Maßnahmen des strategischen Programms geleistet hat (Wirkungsmessung der Aktivitäten der TMG). Aus den Ergebnissen der Analysephase resultieren allfällige mittel- bis längerfristige Steuerungsmaßnahmen oder falls notwendig, die Adaptierung der Mehrjahresplanung der TMG bzw. des Mehrjahresbudgets des Landes.

Der strategische Planungs- und Steuerungskreislauf wird mit der **Evaluierung**, ob das strategische Programm insgesamt zur Erreichung der im Regierungsprogramm vorgegebenen wirtschaftspolitischen Zielsetzungen beigetragen hat, geschlossen (Wirkungsmessung auf politischer Ebene). Auch daraus werden allfällige Steuerungsmaßnahmen (Adaptierung bzw. Neudefinition der politischen Ziele und strategischen Programme) abgeleitet.

Amt der Oö. Landesregierung

Direktion für Landesplanung, wirtschaftliche und ländliche Entwicklung
Abteilung Wirtschaft
4021 Linz • Bahnhofplatz 1

Geschäftszeichen:

Wi- 223652/16-2010-Kr/La

Oberösterreichischer
Landesrechnungshof
z.H. Frau Mag. Liselotte Wallentin
Promenade 31
4020 Linz

Bearbeiter: AL Ing. Mag. Werner Kreisl

Tel: (+43 732) 77 20-15120

Fax: (+43 732) 77 20-211 785

E-Mail: wi.post@ooe.gv.at

www.land-oberoesterreich.gv.at

Linz, 8. November 2010

**Stellungnahme zum vorläufigen Prüfungsergebnis
LRH-Initiativprüfung "TMG-Firmengruppe"
LRH-120010/10-2010-WA**

VERSCHLUSS**Termin 09.11.2010**

Sehr geehrte Damen und Herren!

Bezug nehmend auf die Schlussbesprechung zur oben genannten LRH-Initiativprüfung "TMG-Firmengruppe" am 4. Oktober 2010 dürfen wir in Abstimmung mit der Geschäftsführung der OÖ Landesholding GmbH und jener der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H. nachfolgende Stellungnahme abgeben:

Zu Punkt 3

Der Vollständigkeit halber wird darauf hingewiesen, dass sich die gegenständliche Darstellung auf das in der Zwischenzeit abgelaufene Strategische Programm OÖ 2010 mit der Laufzeit 30. Juni 2005 bis 30. Juni 2010 bezieht.

In der Zwischenzeit wurde das von Anfang 2009 bis Juni 2010 erarbeitete, neue Strategische Wirtschafts- und Forschungsprogramm "Innovatives OÖ 2010 plus" mit der Laufzeit Juli 2010 bis Dezember 2013 unter neuerlicher Festlegung von künftigen Umsetzungs- und Begleitmaßnahmen unter Punkt 4.4. von der Oö. Landesregierung beschlossen (5. Juli 2010) und vom Oö. Landtag zur Kenntnis genommen (7. Oktober 2010).

Diese neuen Festlegungen werden parallel zum aktuell laufenden, bereits vor Beginn der LRH-Initiativprüfung vorbereiteten und geplanten (siehe unter anderem Regierungsprogramm 2009-2015) sowie am 20. April 2010 von Herrn Landeshauptmann in Auftrag gegebenen Sonderprojekt "OÖ Innovationsholding" und dem damit im Zusammenhang stehenden künftigen Steuerungsprozess der geplanten neuen Organisationsstruktur der Wirtschafts-, Innovations- und Bildungsbeteiligungen der OÖ Landesholding GmbH auf Basis der von der Oö. Landesregierung am 31. Mai 2010 beschlossenen Beteiligungsrichtlinien weiter entwickelt und nach Abschluss des Projekts endgültig festgelegt und vereinbart. Beim Prüfungsstartgespräch der Abteilung Wirtschaft mit dem

LRH am 5. Mai 2010 wurde dieser aktuell laufende Entwicklungsprozess dem LRH zur Kenntnis gebracht

Zu Punkt 4

Diesbezüglich wird vollinhaltlich auf die Stellungnahme zu Punkt 3 verwiesen. Auf die vorliegenden, im hinteren Teil der Prüfung genannten Beurteilungen der Maßnahmen des abgelaufenen Programms wird hingewiesen.

Zu Punkt 5

Die TMG-Gruppe hat – aufbauend auf dem im Gesellschaftsvertrag umfangreich definierten „Gegenstand des Unternehmens“ – ein Leitbild erstellt, in dem die globalen Ziele/Aufgaben der TMG, ihre Systempartner („Stakeholder“) sowie ihre Werte ausgeführt sind.

Darüber hinaus orientiert sich die TMG Geschäftsleitung inhaltlich stets an den strategischen Wirtschafts- und Forschungsprogrammen des Landes Oberösterreich, die für sie die strategischen Leitdokumente für die TMG-Gruppe darstellen. Die TMG hat daher bisher auf eine eigene, zusätzlich definierte Konzernstrategie verzichtet, zumal die Pflege einer eigenen Konzernstrategie parallel zu den strategischen Programmen aus der Sicht der TMG Geschäftsleitung eine durchaus aufwändige Redundanz, deren Zusatznutzen zumindest auf den ersten Blick nicht erkennbar ist, erzeugt. In diesem Zusammenhang wird seitens der TMG darauf verwiesen, dass die operativen Töchter der TMG jeweils über die entsprechenden Strategien verfügen, die wiederum auf den Wirtschafts- und Forschungsprogrammen des Landes Oberösterreich basieren.

Die strategische Funktion der in Aussicht genommenen "Innovationsholding" geht über den TMG-Fokus hinaus und wird die Spannweite der Innovation Chain abzudecken haben.

Zu Punkt 6

Im Hinblick auf die Aussagen zu den Verantwortlichkeiten ist darauf hinzuweisen, dass die in Oberösterreich bereits bisher erfolgreich praktizierte, sehr enge Zusammenarbeit im so genannten "oö. Innovationsnetzwerk" gemeinsam mit den wesentlichen Stakeholdern im Wirtschafts- und Innovationsbereich wesentlicher Teil des Erfolges der oö. Wirtschafts- und Forschungspolitik der letzten Jahre war.

Zu Punkt 7

Seit einigen Jahren wird dem Oö. Landtag von der Oö. Landesregierung ein von der TMG in enger Abstimmung mit der Abteilung Wirtschaft in zweijährigem Rhythmus erstellter oö. Standort- und Technologiebericht vorgelegt, der im Anschluss auch der Öffentlichkeit zur Verfügung steht. Zusätzlich erstellt die TMG regelmäßig umfassende Halbjahresberichte für das Land Oberösterreich (siehe auch Punkt 8.1) und wurde auch eine so genannte INPUT/OUTPUT Analyse (siehe Punkt 10.1) sowie eine Umsetzungsanalyse (2009) des abgelaufenen Strategischen Programms OÖ 2010 (siehe Punkt 9.1) erstellt, die auch vom LRH in seinem Bericht zitiert wurden.

Bei den 43 Maßnahmen des Programms OÖ 2010 handelt es sich um sehr unterschiedliche, großteils sehr komplexe, breit gefächerte Maßnahmen wie z.B. Forschung im Bereich Mechatronik oder Life Science bis zum damit nicht in direktem bzw. unmittelbarem Zusammenhang stehenden EU-

Lobbying, etc. Bisher wurde – zusätzlich zu den vorliegenden systematischen Beurteilungen von Einzelmaßnahmen bzw. einer Gruppe von zusammengehörender Maßnahmen – kein Mehrwert für eine weitere Zusammenfassung gesehen, die über die oben beschriebenen und vorliegenden Zusammenfassungen hinausgehen, der den dafür erforderlichen, sehr hohen Aufwand im Sinne einer effektiven und effizienten Verwaltungsführung rechtfertigen würde. Dies umso mehr, als schon allein für das Themenfeld "Forschung und Entwicklung" für ein umfassendes Projekt-Fortschritts-Controlling viele Expertinnen und Experten für unterschiedlichste Themenfelder und Maßnahmen erforderlich wären, weil eine Expertin bzw. ein Experte nicht alle Themenfelder alleine abdecken könnte. Selbst in einem einzigen Themenfeld sind sehr unterschiedliche Expertisen gefordert (vgl. z.B. die Bereiche "Mechatronik" versus "Life Science" versus "Logistik" im Themenfeld 1). Dazu kommt noch, dass ein inhaltliches Fortschritts-Controlling nicht wie das Finanzcontrolling „per Knopfdruck“ aus einer Buchhaltungssoftware heraus gefahren werden kann, sondern vielmehr jedes Projekt fachlich im Detail diskutiert und der Fortschritt bewertet („gemessen“) werden muss.

Die vorliegenden Ergebnisse, die laufende Beurteilung der von der Abteilung Statistik des Amtes der Oö. Landesregierung monatlich erhobenen und dem Wirtschaftsressort zur Verfügung stehende Wirtschaftsdaten sowie die laufend stattfindenden, fachlich inhaltlichen Diskussionen in verschiedensten Expert(inn)enrunden sowie im Rat für Forschung und Technologie in OÖ zeigen, dass das Wirtschafts- und Industriebundesland Oberösterreich mit seinen gesetzten Maßnahmen im Rahmen der strategischen Programme auf dem richtigen Kurs ist. Wenn im Rahmen dieser Runden Handlungsbedarf erkannt wird, wird darauf reagiert. Auf dieses einzigartige Instrument des "Innovationsnetzwerks in Oberösterreich", das in unserem Bundesland bereits viele Jahre erfolgreich funktioniert, wird nochmals im Besonderen hingewiesen.

Im Rahmen des bereits vor Beginn der LRH-Prüfung vorbereiteten und derzeit laufenden Projekts "OÖ Innovationsholding" wird die Möglichkeit weiterer Verdichtungen von Beurteilungsmonitorings zu überprüfen sein.

Die Feststellung des LRH, die Förderaktivitäten und die Programmkoordination könnten allenfalls nicht zielgerichtet und koordiniert ablaufen, kann von den geprüften Stellen nicht nachvollzogen werden. Der Großteil der vom Land Oberösterreich geförderten Maßnahmen werden in einer Förderungsabteilung (Abteilung Wirtschaft) abgewickelt, sodass eine koordinierte Förderungsaktivität sichergestellt ist. Weitere Maßnahmen werden von der Direktion Bildung und Gesellschaft gefördert. In diesen Fällen erfolgt ein laufender, amtsinterner Abstimmungsprozess. Die im Programm enthaltenen Maßnahmen, die von Bund oder EU zusätzlich zu Landesmitteln finanziert werden, sind mit der Förderabteilung des Landes Oberösterreich im Detail abgestimmt, ja werden diese zumeist in gemeinsamen Förderabwicklungen und gemeinsam ausgearbeiteten und auch abgeschlossenen Fördervereinbarungen (siehe z.B. COMET-Projekte oder Kooperationsvereinbarung des Landes Oberösterreich mit der FFG) zielorientiert, effektiv und effizient koordiniert. Selbst bei einem großen Teil der in den strategischen Programmen beinhalteten EU-Projekten ist die Abteilung Wirtschaft als Verwaltungsbehörde und verantwortliche Förderstelle sowohl für EU/EFRE-Strukturfondsmittel als auch die nationale Kofinanzierung zuständig, weshalb auch hier klare, zielorientierte und koordiniert ablaufende Förderaktivitäten – auf Basis des vom Wirtschaftsressort gemeinsam mit Systempartnern erarbeiteten, von der Europäischen Kommission genehmigten und auf den strategischen Programmen des Landes Oberösterreich basierenden EU-Strukturfonds-Programmen "Regionale Wettbewerbsfähigkeit OÖ 2007 – 2013" bzw. vorher "Ziel 2 Programm 2000-2006" – gewährleistet sind.

Ein Mehrwert der vom LRH geforderten, zusammenfassenden Aussagen über alle Systempartner betreffende Kosten (auch von nicht öffentlich geförderten Projekten) wurde bisher nicht gesehen, weil die davon umfassten Maßnahmen viel zu heterogen sind, um daraus Steuerungsinformationen für das Gesamtsystem ableiten zu können.

Im übrigen wird auf die Stellungnahme unter Punkt 3 verwiesen.

Zu Punkt 9

Seitens der geprüften Stellen wird nochmals darauf hingewiesen, dass eine konkrete Wirkungsmessung bei Innovationsförderungen aus mehreren Gründen schwierig bis unmöglich sein kann. Dies ist auch der einheitliche Tenor der einschlägigen Fachliteratur, die selbstverständlich jederzeit gerne zur Verfügung gestellt werden kann. Die Gründe liegen zum einen darin, dass der Hauptoutput („Hauptprodukt“) von F&E „Wissen“ ist, das grundsätzlich nicht quantifiziert werden, sondern bestenfalls qualitativ bewertet werden kann, zum anderen in der großen Zeitverzögerung: Bei großen Innovationen dauert es in der Regel von der Grundlagenforschung bis zum wirtschaftlich messbaren Markterfolg 10 Jahre und mehr. Darüber hinaus geht es bei F&E auch um indirekte Effekte (spill over effekte, sozialer Ertrag,...), die kaum zu messen sind.

Im übrigen wird auf die Stellungnahme zu Punkt 3 verwiesen.

Zu Punkt 14

Im Zuge der Umsetzung des Sonderprojekts "OÖ Innovationsholding" wird geprüft, welche intelligenten, effektiven und effizienten Maßnahmen der öffentlichen Hand – insbesondere auch im Hinblick auf den immer schärfer werdenden globalen Wettbewerb u.a. mit den so genannten BRIC-Staaten und den damit im Zusammenhang stehenden Standortentscheidungen von (globalen) Unternehmen – auch künftig notwendig sein werden, um so innovative Unternehmen, Arbeitsplätze und damit Wohlstand in Oberösterreich zu halten.

Zu Punkt 19

In diesem Zusammenhang darf festgehalten werden, dass selbstverständlich "umfassende Übersichten über die Finanzierung" der TMG und deren einzelner Töchter jederzeit aus der Finanzbuchhaltung der einzelnen Gesellschaften erstellt werden können und damit auch jederzeit zur Verfügung stehen.

Der Mehrwert einer vom LRH vermutlich gemeinten Zusammenfassung dieser Übersichten zu einer Konzerngesamtübersicht wird zu hinterfragen sein. Dies gilt auch für die – alle Systempartner betreffenden – Gesamtkosten für das strategische Programm OÖ 2010. Diesbezüglich ist auf die Anmerkungen zu Punkt 7 zu verweisen.

Den Förderstellen liegen detaillierte und zwischen Förderstellen abgestimmte Finanzierungspläne für konkrete geförderte Projekte vor, die auch jederzeit nachvollziehbar sind. Daraus ist auch ableitbar, wie viele und welche Fördermittel aus nationalen und EU-Programmen nach Oberösterreich fließen, was im übrigen auch durch verschiedenste Berichte (Umsetzungsbericht Ziel 2-Programm 2000-2006, Jahresbericht der FFG, Umsetzungsbericht K-Zentren im Rahmen des

COMET-Programms, ...) und die darin enthaltenen bundesländerweisen Aufteilungen nachgewiesen ist.

Zu den Anmerkungen des LRH im Zusammenhang mit dem Rechnungsabschluss 2009 wird der Vollständigkeit halber und zur Sicherstellung einer richtigen Einschätzung der dargestellten Verhältnisse darauf hingewiesen, dass die vom LRH aus dem SAP des Landes Oberösterreich entnommenen Zahlen zwar richtig sind, es sich bei den dargestellten wirtschaftspolitischen Maßnahmen aber "nur" um den Teilabschnitt "782" im Voranschlag des Landes Oberösterreich handelt. Die weiteren von der Abteilung Wirtschaft bewirtschafteten, u.a. auch "wirtschaftspolitische Maßnahmen im weiteren Sinn betreffende" Teilabschnitte (z.B. 780 [KGG, UBG, ...], 781 [sämtliche Maßnahmen im Bereich Arbeitsmarkt, ...], 789 [Forschungseinrichtungen, ...], 759 [Energieforschung, ...], ...) sind darin nicht abgebildet.

Zu den Punkten 19 – 22

Der guten Ordnung halber ist bezüglich der dargestellten Finanzierungsstrukturen insbesondere auf die Fußnote 6 zu Punkt 19.2 hinzuweisen, wonach auf eine Aufschlüsselung nicht abgeschlossener Projekte aus Vereinfachungsgründen verzichtet wurde.

Es ist natürlich verständlich, dass der LRH Kompromisse beim Vergleich verschiedenster Finanzierungsstrukturen unterschiedlicher Gesellschaften eingehen muss, es wird aber darauf hingewiesen, dass es insbesondere bei den Aussagen zur Ausnützung von EU-Mitteln bei dieser Betrachtungsweise doch zu wesentlichen Verzerrungen kommen kann, da EU-geförderte Projekte zumeist lange (im EFRE-Bereich z.B. bis zu 7 Jahre) Laufzeiten haben. In diesem Zusammenhang ist auch auf bestehende EU-Bestimmungen in der Förderungsabwicklung – z.B. im Rahmen der EU-Strukturfonds – hinzuweisen, wonach EU-Gelder immer erst im Nachhinein bzw. erst nach durchgeführter Prüfung vorgelegter Teilabrechnungen ausbezahlt werden können und daher teilweise Vorfinanzierungen erforderlich sind, die wiederum Auswertungen einzelner Jahre massiv verzerren können. Die neue Förderperiode der EU läuft seit dem Jahr 2007. Viele Projekte wurden daher erst 2008 oder 2009 genehmigt, die im Jahr 2009 daher noch keinen Niederschlag gefunden haben.

Insbesondere im Forschungsbereich (**Punkt 22**) ist dies zu berücksichtigen, in dem EU-geförderte Projekte größeren Umfangs mit langen Laufzeiten von verschiedensten UAR-Töchtern abgearbeitet werden. Beispielsweise ist anzuführen, dass 2009 mehrere neue, zumeist 5 Jahre laufende EU/EFRE-geförderte Forschungsprojekte größeren Umfangs begonnen werden konnten, die sich erst in den kommenden Jahren in den darzustellenden Zahlen niederschlagen werden, da EU-Mittel erst ab 2010 fließen und diese Projekte voraussichtlich erst 2014 endgültig abgerechnet werden.

Zu Punkt 26

In diesem Zusammenhang wird festgehalten, dass die Beanspruchung von EU- oder Bundesmitteln nie Selbstzweck der oberösterreichischen Förderungspolitik war und selbstverständlich auch bei Bundes- oder EU-kofinanzierten, ebenso wie bei ausschließlich national finanzierten Projekten die Entscheidung über den erforderlichen Einsatz von Landesmitteln auf Basis der geltenden Förderungsrichtlinien und den damit im Zusammenhang stehenden Strategiepapieren des Landes Oberösterreich getroffen wird und wurde.

Zu Punkt 27

Vom Wirtschaftsressort des Landes Oberösterreich (unverbindlich) in Aussicht gestellte (Mit-) Finanzierungen von konkreten mehrjährigen Projekten – unabhängig davon, ob der Projektträger Teil der TMG-Gruppe ist – werden in der internen Budgetplanung der Abteilung Wirtschaft selbstverständlich berücksichtigt. Basis dafür sind die für derartige Projekte mit den Projektträgern abgeschlossenen und von der Oö. Landesregierung genehmigten Fördervereinbarungen mit konkreten Finanzierungsstrukturen, die bei kofinanzierten Projekten mit den zuständigen Förderstellen des Bundes bzw. der EU im Vorfeld abgestimmt werden.

Insbesondere im gesondert angeführten Forschungsbereich liegen derartige konkrete Fördervereinbarungen für die im Bericht genannten Zeiträume (5-10 Jahre) vor (z.B. langfristige Vereinbarungen in Abstimmung mit den Bundesförderstellen im COMET-Programm, Kooperationsvereinbarung des Landes Oberösterreich mit der FFG bis 2013, Vereinbarungen für EU/EFRE-geförderte Projekte mit Festlegung der Höhe der EU/EFRE- und der erforderlichen Landes-Kofinanzierungsmittel samt Aufteilung auf die einzelnen Jahre).

Abschließend dürfen wir uns bei den Prüferinnen und Prüfern des LRH für die intensive und partnerschaftliche Diskussion im Rahmen der mehrstufigen Schlussbesprechung und die Möglichkeit der Abgabe einer abschließenden Stellungnahme innerhalb angemessener Frist bedanken.

Mit freundlichen Grüßen
Für die OÖ. Landesregierung

Ing. Mag. Werner Kreisl
(Abteilungsleiter)

AKTENVERMERK

Gegenstand: Schlussbesprechung über die Initiativprüfung betreffend die TMG-Firmengruppe

Aktenzahl: 120010/11-2010-Wa

Ort und Datum: Oberösterreichischer Landesrechnunghof, Promenade 31, am 14.9.2010 und am 4.10.2010

Organisationseinheit(en): Oberösterreichische Technologie- und Marketinggesellschaft m.b.H.
OÖ Landesholding GmbH
Direktion für Landesplanung, wirtschaftliche und ländliche Entwicklung / Abteilung Wirtschaft

Mitglieder des LRH: Mag. Liselotte Wallentin, Dr. Susanne Fink, Mag. Ronald Gruber, Leopold Pesendorfer

Den Teilnehmern ist das vorläufige Ergebnis in der gegenständlichen Schlussbesprechung vollinhaltlich zur Kenntnis gebracht worden.
Die von den Teilnehmern mündlich eingebrachten Stellungnahmen wurden eingearbeitet (Kennzeichnung mit 3 an der zweiten Stelle und mit Kursivdruck).

Gemäß § 6 Abs. 5 Oö. LRHG besteht darüber hinaus die Möglichkeit zur Abgabe einer schriftlichen Stellungnahme zum vorläufigen Ergebnis.

- 1) Die Teilnehmer verzichten auf die gemäß § 6 Abs. 5 Oö. LRHG eingeräumte Gelegenheit zur Abgabe einer schriftlichen Stellungnahme.
- 2) Die Teilnehmer behalten sich die Abgabe einer schriftlichen Stellungnahme gemäß § 6 Abs. 5 Oö. LRHG vor.

Name in Blockbuchstaben	Unterschrift	1) Stellungnahme- verzicht	2) schriftl. Stellung- nahme
BRUNO LINDORFER	<i>B. Lindorfer</i>		X
AUER WERNER	<i>Auer Werner</i>		X
WERNER KREISL	<i>Werner Kreisl</i>		X
DIETER WIDERH	<i>Dieter Widerh</i>		X
MARGRET VOYAKIN	<i>Margret Voyakin</i>		X

Mitglieder des LRH:

Liselotte Wallentin
.....
Ronald Gruber
.....

Susanne Fink
.....
Leopold Pesendorfer
.....