



Zentrum für Verwaltungsforschung  
Managementberatungs- und  
WeiterbildungsGmbH

# „Ausgliederungen richtig organisieren“

Mag. Alexander Maimer

Amstetten



## „Ausgliederungen richtig organisieren“

- Festlegen der Ziele der Ausgliederung
- Prüfen der Vorteilhaftigkeit einer Ausgliederung auf Basis vorgegebener Kriterien
- Treffen einer Entscheidung
- Auswahl der Organisations- und Rechtsform
- Klären von rechtlichen und organisatorischen Fragen – Personalgestellung, Vermögen usw.
- Gesellschaftsvertrag
- Beteiligungscontrolling, Berichtswesen

### ■ OB - WIE

### ■ Kriterien

- Wirtschaftlichkeit / Effizienz
- Politische Einflussnahme und Steuerungsnotwendigkeit
- Dauerhafte Entlastungen für die öffentliche Verwaltung
- Leistungssicherheit – erweiterte Handlungsmöglichkeiten für die Gebietskörperschaft
- Strategische Bedeutung für die Gebietskörperschaft



## Beurteilung der Wirtschaftlichkeit

- **Umstellungskosten (Transformationskosten) durch die Organisationsveränderung**
- **finanzielle Vorteile der privatwirtschaftlichen Rechts- / Betriebsform**
- **wirtschaftliche Nachteile durch öffentliche Vergabeordnungen**
- **Kostenvorteile im Beschaffungs- bzw. Vergabewesen**
- **durch lange politischen Entscheidungswege wirtschaftliche Nachteile?**
- **weitere Professionalisierung des Managements möglich?**
- **Wettbewerb zum Vorteil für die Kunden?**
- **steuerrechtlich Vorteile für die Gebietskörperschaft?**
- **dienstrechtliche Flexibilisierungen?**

## Politische Einflussnahme und Steuerungsmöglichkeiten

- Welche kommunalpolitischen Zielen sind für das Leistungsangebot oder auch bestimmte sozialpolitische Maßnahmen notwendig?
- Welche Leistungserfordernisse in Bezug auf die Qualität und die Preise sind festzuschreiben?
- Lassen sich die politischen Zielvorstellungen durch privatrechtliche Verträge absichern?
- Handelt es sich um einen politisch sensiblen Bereich, wo kurzfristig und direkt reagiert werden muss?
- Wird die bisherige Aufgabenerledigung durch zu häufige und zu „detaillistische“ Steuerungseingriffe der Politik behindert?
- Sind Hoheitsakte betroffen, die nur innerhalb der Kernverwaltung erfüllt werden können?



## Dauerhafte Entlastungen

- dauerhaften Entlastungen für den Haushalt oder werden nur kurzfristig positive Effekte?
- Synergiepotentiale durch eine Bündelung mit bereits ausgegliederten Bereichen, die sich positiv auf den Haushalt auswirken?
- Erzielung von (allenfalls erhöhten) Einnahmen für die Gebietskörperschaft möglich, die in der Verwaltung nicht möglich sind?
- Bleiben auch nach einer Auslagerung Teile in der Verwaltung, die zu Folgekosten führen? Können diese über eine Leistungsverrechnung gegenüber dem Betrieb geltend gemacht werden?
- Lässt sich dauerhaft verwaltungsinterner Koordinationsaufwand reduzieren?



## Strategische Bedeutung für die Gemeinde

- Besteht eine bestimmte Versorgungsnotwendigkeit in dem zu prüfenden Aufgabenbereich?
- Kann eventuell auf die Aufgabe ganz verzichtet werden oder bestehen politische Notwendigkeiten (Ziele)?
- Erfüllt der Aufgabenbereich einen hochrangigen öffentlichen Zweck?
- Können die strategischen Ziele der Gemeinde in einer anderen Betriebsform besser realisiert werden, weil der Aufgabenbereich tagespolitischen Zwängen entzogen ist?
- Lassen sich durch die Hereinnahme privater Kapitalgeber Investitionen in der Gemeinde realisieren, die sonst nicht möglich wären, oder sollen durch einen Betriebswechsel lediglich die Maastricht-Kriterien eingehalten werden?
- Soll das Haftungsrisiko verringert werden?

## Prüfkriterien im Überblick

Kriterien	Ausprägungen
<p><b>Politische Einflußnahme und Steuerung</b></p>	<p><b>Generelle Einflußnahme</b>  <b>Interessensabgleich mit Dritten</b>  <b>Regulierung vs. Deruglierung</b>  <b>Steuerungsrelevante Bereiche</b></p>
<p><b>Versorgungs- und Zukunftssicherheit</b></p>	<p><b>Aufrechterhaltung der Aufgabenwahrnehmung</b>  <b>Wahrung des öffentlichen Interesses</b>  <b>Sozialverträglichkeit</b></p>
<p><b>Markt und Wettbewerb</b></p>	<p><b>Angebotsstruktur</b>  <b>Anbieterstruktur</b>  <b>Nachfragerstruktur</b></p>



Kriterien	Ausprägungen
Wirtschaftlichkeit und Effizienz	Preisgestaltung und Kosten Leistungsangebot Geschäftsprozeßoptimierung
Entlastung des öffentlichen Haushalts	Haushaltsbereich Finanzierungsart/-quelle Zeitraum Umfang
Überleitung (in eine andere Rechtsform)	Fiskalische Aspekte Personalwirtschaftliche Aspekte Betriebsvereinbarungen

## Auswahl der Rechtsform

Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit.	Ausgliederung – rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit	Fremdvergabe
Betrieb mit marktbestimmter Tätigkeit	AG	Übertragung der Aufgaben an Private
	GmbH	
	KEG, OEG	

## Vor- und Nachteile einer GmbH

•Vorteile	•Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit</li> <li>•eigenes Dienstrecht</li> <li>•Möglichkeit zur Beteiligung externer Kapitalgeber</li> <li>•Erleichterung beim Eingehen externer Kooperationen</li> <li>•Möglichkeit zur Nutzung steuerlicher Vorteile (z. B. Vorsteuer)</li> <li>•im Gegensatz zur AG ist die Einflussnahme des Eigentümers (Politik) leichter möglich (z. B. Abberufung des Geschäftsführers ohne Angabe von Gründen, großer Einfluss bei entsprechender Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ergeben sich möglicherweise für neu eintretende Mitarbeiter durch anderes Dienstrecht (niedrigerer Kollektivvertrag)</li> <li>•Unabhängigkeit der Geschäftsführung kann durch Gesellschaftsvertrag sehr stark beschnitten werden.</li> </ul>

## Vor- und Nachteile einer AG

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit</li> <li>• eigenes Dienstrecht</li> <li>• Möglichkeit zur Beteiligung externer Kapitalgeber</li> <li>• Erleichterung beim Eingehen externer Kooperationen</li> <li>• Möglichkeit zur Nutzung steuerlicher Vorteile (z. B. Vorsteuer)</li> <li>• im Gegensatz zur GmbH ist die Einflussnahme des Eigentümers (Politik) beschränkt (z. B. Abberufung des Vorstands)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ergeben sich möglicherweise für neueintretende Mitarbeiter durch anderes Dienstrecht (niedrigerer Kollektivvertrag)</li> <li>• Einfluss der politischen Entscheidungsträger im Gesetz eher beschränkt.</li> <li>• Kapitalaufbringung von einer Million Schilling für die Gründung ist notwendig.</li> </ul>

## Vor- und Nachteile einer KEG

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"><li>•Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit</li><li>•eigenes Dienstrecht</li><li>•geringe Gründungskosten</li><li>•Möglichkeit zur Nutzung steuerlicher Vorteile (z. B. Vorsteuer)</li><li>•Kein Gründungskapital</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•ergeben sich möglicherweise für neu eintretende Mitarbeiter durch anderes Dienstrecht (niedrigerer Kollektivvertrag)</li><li>•Umsatzbeschränkung für die Gesellschaftsform</li></ul>



## Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen

---

- **Bereitstellung Personal**
- **Vermögensübertragung**

## Gesellschaftsvertrag

- **Organe der Gesellschaft – Aufsichtsrat**
- **Kontrolle – wer darf Gesellschaft kontrollieren**
- **Berichtspflicht der Gesellschaft**

## Beteiligungscontrolling, Berichtswesen

- **Welche Informationen sollen in welchem periodischen Abstand an den Eigentümer weitergegeben werden?**
- **Festlegen zentraler Kennzahlen**
  - Umsatzziele und Umsatzdaten
  - Kosten- und Erlöse
  - Wirtschaftliche Entwicklung
  - Personaldaten
- **Festlegen des Berichtszeitraums**