



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>Politische Einflußnahme und Steuerung</p>	<p>Generelle Einflußnahme Interessensabgleich mit Dritten Regulierung vs. Deruglierung Steuerungsrelevante Bereiche</p>
<p>Versorgungs- und Zukunftssicherheit</p>	<p>Aufrechterhaltung der Aufgabenwahrnehmung Wahrung des öffentlichen Interesses Sozialverträglichkeit</p>
<p>Markt und Wettbewerb</p>	<p>Angebotsstruktur Anbieterstruktur Nachfragerstruktur</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"> •Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit •eigenes Dienstrecht •Möglichkeit zur Beteiligung externer Kapitalgeber •Erleichterung beim Eingehen externer Kooperationen •Möglichkeit zur Nutzung steuerlicher Vorteile (z. B. Vorsteuer) •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) 	<ul style="list-style-type: none"> •ergeben sich möglicherweise für neu eintretende Mitarbeiter durch anderes Dienstrecht (niedrigerer Kollektivvertrag) •Unabhängigkeit der Geschäftsführung kann durch Gesellschaftsvertrag sehr stark beschnitten werde.

Vor- und Nachteile einer AG

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

Vor- und Nachteile einer KEG

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



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**