

# CONTROLLING

---

## Bericht des Bundesministers für Finanzen an den Nationalrat

September 2000



BUNDEMINISTERIUM  
FÜR FINANZEN

# **Bericht des Bundesministers für Finanzen an den Nationalrat**

**September 2000**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	4
<b>I. Bericht über das derzeit bestehende Controlling</b>	<b>5</b>
1. Darstellung der bestehenden Instrumente des Budget-, Personal- und Finanzcontrollings	5
1.1. Budgetcontrolling	5
1.1.1. Gesetzliche Grundlagen	5
1.1.2. Inhalt und Gliederung des Budgetcontrolling	6
1.1.3. Berichtspflichtige Dienststellen	7
1.1.4. Intervalle der Berichterstattung	7
1.1.5. Berichtsempfänger	7
1.1.6. Controllinggespräche	7
1.1.7. Zusammenfassung	8
1.2. Personalcontrolling	9
1.2.1. Inhalt und Gliederung des Personalcontrolling	9
1.2.2. Intervalle des Personalcontrolling	11
1.2.3. Berichtsempfänger	11
1.2.4. Controllinggespräche	11
1.3. Beteiligungs- und Finanzcontrolling	12
1.3.1. Die Grundlagen der Einführung des Beteiligungs- und Finanzcontrolling des Bundesministeriums für Finanzen	12
1.3.2. Die methodischen und organisatorischen Grundlagen	13
1.3.3. Der Aufbau des Berichterstattungssystems im Beteiligungs- und Finanzcontrolling	14
1.3.4. Der aktuelle Stand des Controllingprozesses	15
2. Erfahrungsbericht, warum die bisherigen Instrumente des Controlling nicht den Anforderungen einer modernen und leistungsfähigen Haushaltsführung gerecht wurden	17
2.1. Budgetcontrolling	17
2.2. Personalcontrolling	18
<b>II. Controllingkonzept 2000-2003</b>	<b>20</b>
3. Verbesserung des Controllingverfahrens als umfassendes Lenkungsinstrument für die Budgetsteuerung, mit der Zielrichtung eines laufenden Soll/Istvergleiches mit Vorschau (Hochrechnung)	20
3.1. Budgetcontrolling	20
3.2. Personalcontrolling	23
4. Leistungscontrolling	26
5. Einführung eines Projektcontrollings	30
6. Ausbau eines Reportingsystems	31

7. Aufbau eines Controllingverfahrens für alle ausgegliederten Rechtsträger	31
7.1. Ausdehnung des Controlling auf den gesamten Beteiligungsbereich	32
7.2. Die Einrichtung eines strategischen Controlling	33
7.3. Die weiteren Maßnahmen im operativen Eckwertcontrolling	33
7.4. Das Monitoring der Berichterstattung über die finanziellen und personellen Auswirkungen	34
7.5. Die Aktualisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung des 1998 vom Bundesministerium für Finanzen herausgegebenen Ausgliederungshandbuchs	34
8. Aufbau eines Controllingverfahrens für alle Haftungsübernahmen des Bundes	35
8.1. Staatshaftungen	35
8.1.1. Gesetzlicher Auftrag bzw. Ziele der Haftungsübernahmen	35
8.1.2. Aufbereitung von Informationen und Meldungswesen (gegenwärtiger Status)	36
8.1.3. Weitere Schritte in Richtung effizientes Controllingverfahren für Haftungsübernahmen	36
8.2. Controlling bei Haftungsübernahmen im Rahmen des AFG und des AFFG	37
8.2.1. Merkmale	37
8.3. Verbesserung des Controllingverfahrens für Haftungsübernahmen	38
9. Ausbau von Anreiz- und Sanktionsmechanismen im Haushaltsrecht	39
9.1. Ausbau von Anreizmechanismen	39
9.2. Ausbau der Sanktionen bei Verletzung von Haushaltsvorschriften	41
<b>Anlagen</b>	
Anlage 1 Übersichtstabelle Budgetcontrolling	42
Anlage 2 Liste der Ausgliederungen seit 1991	43
Anlage 3 Beteiligungsgesellschaften des Bundesministeriums für Finanzen	44
Anlage 4 Inhaltsverzeichnis des Ausgliederungshandbuchs	45
Anlage 5 Unternehmensbericht	47
Anlage 6 Finanzbericht	48
Anlage 7 Betriebsabrechnung in Bereichen der Bundesverwaltung	49

## Einleitung

Mit Entschließung des Nationalrates vom 24. Februar 2000 (E 2-NR/XXI.GP) betreffend Kassasturz wurde der Herr Bundesminister für Finanzen ersucht, dem Nationalrat bis Ende September 2000

I. einen **Bericht** mit folgenden Elementen zu erstatten:

**Darstellung der bestehenden Instrumente** des Budget-, Personal- und Finanzcontrollings,

**Erfahrungsbericht**, warum die bisherigen Instrumente des Controllings nicht den Anforderungen einer modernen und leistungsfähigen Haushaltsführung gerecht wurden,

II. ein **Konzept** mit folgenden Maßnahmen vorzulegen:

Verbesserung des Controllingverfahrens als umfassendes Lenkungsinstrument für die Budgetsteuerung, mit der Zielrichtung eines laufenden Soll/Istvergleiches mit Vorschau (Hochrechnung);

Einführung eines **Projektcontrollings**,

Ausbau eines **Reportingsystems**,

Aufbau eines Controllingverfahrens für alle **ausgegliederten Rechtsträger**,

Aufbau eines Controllingverfahrens für alle **Haftungsübernahmen des Bundes**,

Ausbau von **Anreiz- und Sanktionsmechanismen** im Haushaltsrecht.

Die Entschließung des Nationalrates bezweckt den Ausbau der bestehenden Steuerungsinstrumente für den Bundeshaushalt, um den Weg einer nachhaltigen Konsolidierung des Budgets sicherzustellen.

Unter Controlling-Verfahren wird sowohl das System an sich als auch die Art und Weise der Durchführung des Controllings als Steuerungsinstrument für Entscheidungsträger verstanden.

Im Einzelnen werden die bestehenden Instrumente des Budget-, Personal-, Beteiligungs- und Finanzcontrolling vorgestellt und ein Erfahrungsbericht über diese vorgelegt. Weiters wird ein Maßnahmenkonzept für die Jahre 2000 bis 2003 dargestellt. Mit Vorliegen der Berichte zur Umsetzung der Controlling-Verordnung Ende 2000 bzw. Anfang 2001 wird über die Controlling-Maßnahmen der Ressorts detaillierter berichtet werden können.

# I. Bericht über das derzeit bestehende Controlling

Controlling als Steuerungsinstrument zur Verwaltungsführung gewinnt in einer wirkungsorientiert auf Basis betriebswirtschaftlicher Überlegungen zu führenden öffentlichen Verwaltung immer mehr an Bedeutung und Beachtung.

In der mit 1. April 2000 in Kraft getretenen Bundesministeriengesetz-Novelle 2000, BGBl. I Nr. 16/2000, wurde Controlling als neuer Tatbestand (Ziffer 9a) in der Kompetenzverteilung der Bundesministerien der Republik Österreich in Abschnitt D Z 2 des Teiles 2 der Anlage zu § 2 festgeschrieben.

Der Staatssekretär im Bundesministerium für Finanzen Dr. Alfred FINZ ist vom Bundesminister für Finanzen Mag. Karl-Heinz GRASSER mit der Wahrnehmung des selbstständigen Wirkungsbereiches "Personal-, Budget- und Finanzcontrolling (ausgenommen grundsätzliche Angelegenheiten), Beteiligungs- und Finanzcontrolling für ausgliederte Einrichtungen des Bundes (ausgenommen grundsätzliche Angelegenheiten), Reorganisation des Rechnungswesens und des Zahlungsverkehrs und mit den Angelegenheiten der Informationstechnologie im Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Finanzen" betraut.

## 1. Darstellung der bestehenden Instrumente des Budget-, Personal- und Finanzcontrollings

### 1.1. Budgetcontrolling

#### 1.1.1. Gesetzliche Grundlagen

Um die Einhaltung von Regierungsprogramm und Budgetrahmen abzustützen und den Erfolg des Budgetkonsolidierungsprogramms 1996/1997 zu sichern, hat die Bundesregierung bereits 1996 beschlossen, ein aussagekräftiges und ressortspezifisches Budgetcontrolling aufzubauen.

Im **Ministerrat** vom 4. Dezember 1996 wurde daher beschlossen, in Entsprechung der einschlägigen Bestimmungen des Bundeshaushaltsgesetzes ein ressortspezifisches und aussagekräftiges Budgetcontrolling festzulegen, welches auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen Daten für die Planung, Steuerung und Kontrolle des Budgets bereitstellen, Schwachstellen erkennen, deren Ursachen benennen und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen soll.

Mit **Erlass des Bundesministeriums für Finanzen** vom 4. Februar 1997 wurden die Durchführungsbestimmungen hierfür festgelegt.

Mit dem Bundesgesetz BGBl. I Nr. 30/1999, mit dem das Bundeshaushaltsgesetz geändert wurde, und mit der am 1. Jänner 2000 in Kraft getretenen Verordnung (BGBl. II Nr. 223/1999) des Bundesministers für Finanzen über das Budget- und Personalcontrolling (**Controlling-Verordnung**) wurde begonnen, einen gesetzlichen Rahmen für eine moderne und leistungsfähige Haushaltssteuerung zu schaffen.

Bei der Controlling-Verordnung handelt es sich zum einen um eine Vereinheitlichung und Klarstellung der Vorgehensweise der schon bisher durchgeführten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben, zum anderen um eine Ausweitung der Controllingaufgaben auf die anweisenden Organe und um erste Schritte in Richtung eines Leistungscontrollings für Organisationseinheiten gemäß § 17a Abs. 1 des Bundeshaushaltsgesetzes.

Die Controllingverordnung regelt für das Budget- und Personalcontrolling insbesondere Ziele und Aufgaben unter besonderer Berücksichtigung der

- Organisation und Durchführung des Controllings,
- Berichtswesen und Berichterstattung,
- Instrumente des Controllings und die
- Erstellung von spezifischen Controllingkonzepten durch die haushaltsleitenden Organe

Diese Verordnung trat mit 1.1.2000 in Kraft.

### 1.1.2. Inhalt und Gliederung des Budgetcontrollings

Seit Jänner 1997 erstellen jedes Ressort und die Obersten Organe mehrmals unterjährig einen **Budgetcontrolling-Bericht**. Dieser Bericht enthält eine Darstellung der Entwicklung der budgetären Ausgaben und Einnahmen, einen Soll-Ist-Vergleich (erwarteter Erfolg), eine Analyse festgestellter Abweichungen und Vorschläge für geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung dieser Abweichungen.

In einer standardisierten Übersichtstabelle (siehe Anlage 1) wird der Monatserfolg der Ausgaben und Einnahmen in aggregierter Form nach der finanzwirtschaftlichen Gliederung und die Summe der Monatserfolge seit Jahresbeginn ausgewiesen und zum Vergleich die Vorjahresentwicklung dargestellt. Weiters wird die voraussichtliche Entwicklung (Prognose) der Ausgaben und Einnahmen für das laufende Finanzjahr dargestellt und dem BVA gegenübergestellt.

Die vergleichsweise Darstellung erfolgt in absoluten und in relativen Zahlen.

Die Ausgaben sind in Personalausgaben und Sachausgaben gegliedert. Die Personalausgaben sind wieder unterteilt in Aktivitätsausgaben und Pensionsausgaben, wobei die Aktivitätsausgaben getrennt nach Bezügen, Nebengebühren und Dienstgeberbeiträgen ausgewiesen werden. Die Sachausgaben werden nach der finanzwirtschaftlichen Gliederung gemäß § 20 des Bundeshaushaltsgesetzes dargestellt. Die Einnahmen sind in zweckgebundene und sonstige gegliedert. Die Ausgaben und Einnahmen des laufenden Finanzjahres sind auch in Prozent des Bundesvoranschlages (relativer Verbrauch) dargestellt und werden mit dem relativen Verbrauch des Vorjahres (Ausgaben und Einnahmen des Vorjahres in Prozent des Vorjahreserfolgs) in Beziehung gesetzt. Die Er-

folgsdaten und die entsprechenden Vergleiche mit der Vorjahresentwicklung werden ADV-unterstützt erstellt.

Die Berichte enthalten neben der zahlenmäßigen Darstellung eine Abweichungsanalyse, Erläuterungen zur voraussichtlichen Entwicklung (Prognose) der Ausgaben und Einnahmen des laufenden Finanzjahres sowie bei Abweichungen vom Bundesvoranschlag Vorschläge für Steuerungsmaßnahmen.

Diese Berichte werden von den Ressorts an das Bundesministerium für Finanzen übermittelt. Auf Basis der Ressortberichte erfolgt die Erstellung des Gesamtberichtes durch das Bundesministerium für Finanzen.

### **1.1.3. Berichtspflichtige Dienststellen**

Derzeit haben alle haushaltsleitenden Organe die Pflicht für jedes Budgetkapitel einen Budgetcontrollingbericht zu erstellen und dem Bundesministerium für Finanzen zu übermitteln (siehe Abschnitt 1.1.4). Im Mittelpunkt dieses Berichts stehen alle Ausgaben und Einnahmen auf Kapitelebene in aggregierter Form nach finanzwirtschaftlicher Gliederung. Eine tiefergehende Berichtspflicht an das Bundesministerium für Finanzen ist derzeit noch nicht vorgeschrieben. Die Controllingverordnung sieht aber durch die Erstellung eines Controllingkonzepts für jedes Ressort bis spätestens Ende 2000 eine tiefergehende Gliederung vor (siehe Abschnitt II Controllingkonzept 2000-2003).

### **1.1.4. Intervalle der Berichterstattung**

In den vergangenen Jahren wurde der Budget-Controllingbericht per Ende März (1. Quartal), Juni (2. Quartal), Juli, August, September und Oktober erstellt. Gemäß der Controlling-Verordnung haben die haushaltsleitenden Organe die Controlling-Berichte quartalsweise zu erstellen und bis zum 15. des Folgemonats, den 4. Quartalsbericht (Jahresbericht) bis zum 15. Februar des Folgejahres an den Bundesminister für Finanzen zu übermitteln.

### **1.1.5. Berichtsempfänger**

Empfänger des Controllingberichtes ist der Bundesminister für Finanzen sowie der Staatssekretär im Bundesministerium für Finanzen. Erforderlichenfalls finden Controlling-Sitzungen mit allen Haushaltsreferenten zu aktuellen Fragen statt.

### **1.1.6. Controllinggespräche**

Früher fanden die Budgetcontrollinggespräche auf Beamtenebene statt. Seit Frühjahr 2000 erfolgen diese Gespräche auf Ministerebene. Grundlage dieser Gespräche ist der jeweilige Budgetcontrollingbericht. In diesen Gesprächen werden Probleme beim Budgetvollzug, die Abweichungen von den Voranschlägen und Vorschläge diskutiert und Maßnahmen zur Gegensteuerung vereinbart.



### 1.1.7. Zusammenfassung

Die derzeitigen **Hauptziele** des Budgetcontrolling sind

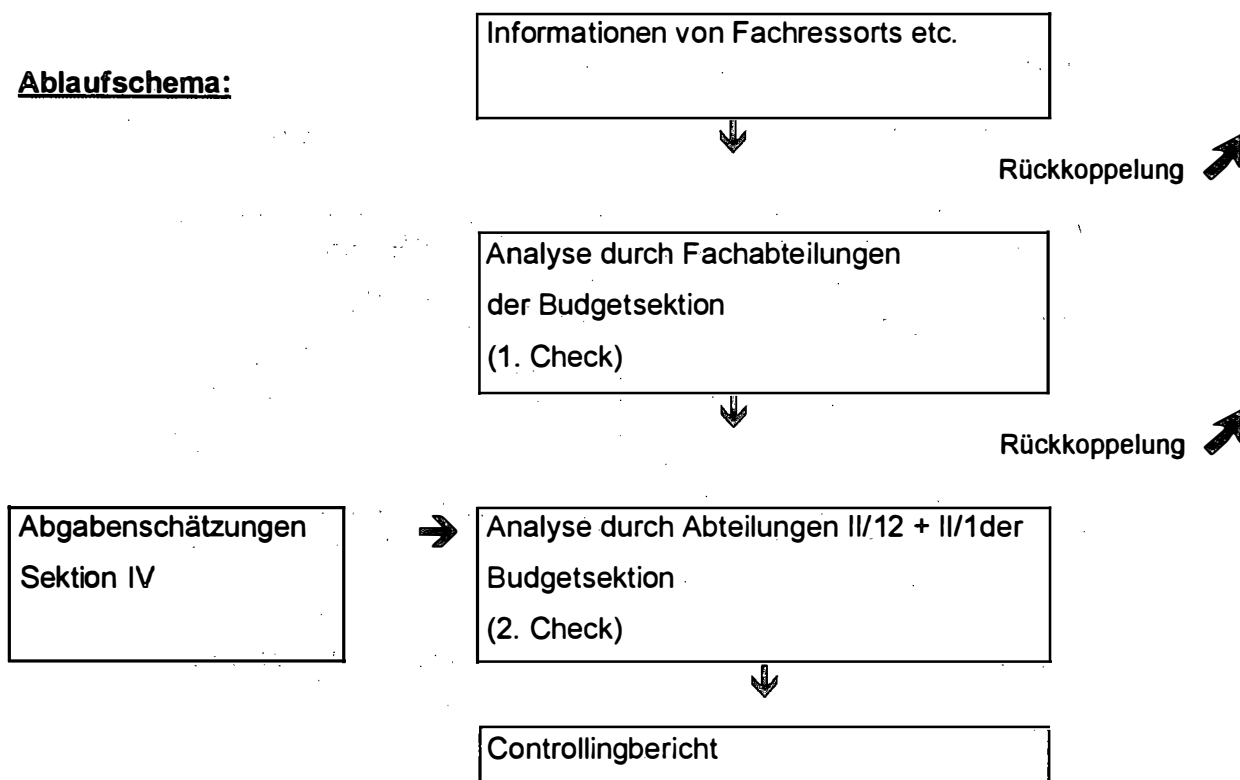
- Frühwarnsystem betreffend Budgetabweichungen
- Präzise Lokalisierung potentieller Problem- und Reformfelder
- Rechtzeitige Identifizierung unabwendbarer über/außerplanmäßiger Finanzierungserfordernisse und Bedeckungsmöglichkeiten

Bei der **Umsetzung** gelten folgende Grundsätze

- Wenig Papier, aber dies möglichst aussagekräftig, Konzentration auf Wesentliches
- Zwei parallele Methoden bei Beurteilung des Budgetvollzugs: Definition des unterjährigen Ausgaben- und Einnahmenverlaufes als Referenzentwicklung; Vorjahresentwicklung
- Klare und rechtzeitige Warnsignale bzw. Lokalisierung nennenswerter Abweichungen und - soweit möglich - umsetzbare Vorschläge zur Gegensteuerung
- Controllingberichte im April, Juli, Oktober und Februar des Folgejahres oder nach Bedarf, jeweils mit Prognose des Jahresergebnisses administrativ und maastrichtmäßig und allfällige Empfehlungen für gegensteuernde Maßnahme (Ausnahme: Februarbericht für das Vorjahr)

Das Budgetcontrolling unterliegt folgendem Ablaufschema:

**Ablaufschema:**



Als begleitende Maßnahmen erfolgen die Budgetcontrollinggespräche auf Ministerebene, deren Grundlage die Darstellungen der Ausgaben und Einnahmen in den jeweiligen Budgetcontrollingberichten auf Kapitelebene in aggregierter Form nach finanzwirtschaftlicher Gliederung sind.

## 1.2. Personalcontrolling

### 1.2.1. Inhalt und Gliederung des Personalcontrollings

Das periodische Personalcontrollingreporting des Bundesministeriums für Finanzen und des Bundesministeriums für öffentliche Leistung und Sport umfasst folgende Inhalte:

ausgabenwirksame Personalkapazität, Unterteilung 0, haushaltsrechtliche Abgrenzung; Vorjahresdurchschnitt, aktueller Monatserster, Durchschnitt von Jänner bis März: vor BMG-Novelle, Durchschnitt von April – lfd. Monat: nach BMG-Novelle, Durchschnitt von Jänner bis aktueller Monat im Vorjahresvergleich; ressortweise, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Aktivitätsausgaben, Unterteilung 0, haushaltsrechtliche Abgrenzung, Vorjahresausgaben, Voranschlag laufendes Jahr, Vergleich Voranschlag laufendes Jahr zu Vor-

jahresausgaben, kumulierte Ausgaben im Vorjahresvergleich, relativer Verbrauch aktuell und Vorjahr, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

ausgabenwirksame Personalkapazität, Unterteilung 0, betriebsmäßige Abgrenzung; Vorjahresdurchschnitt, aktueller Monatserster, Durchschnitt von Jänner bis März: vor BMG-Novelle, Durchschnitt von April – lfd. Monat: nach BMG-Novelle, Durchschnitt von Jänner bis aktueller Monat im Vorjahresvergleich; Zielgröße und Zielabweichung; ressortweise, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Aktivitätsausgaben, Unterteilung 0, betriebsmäßige Abgrenzung, Vorjahresausgaben, Voranschlag laufendes Jahr, Vergleich Voranschlag laufendes Jahr zu Vorjahresausgaben, kumulierte Ausgaben im Vorjahresvergleich, relativer Verbrauch aktuell und Vorjahr, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Unterjährige Prognosen der Aktivitätsausgaben und Pensionen

Entwicklung der Bezüge, ressortweise, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Entwicklung der Überstundenvergütungen, ressortweise, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Entwicklung der Ausgaben für Monatsbezüge, Nebengebühren und Dienstgeberbeiträge getrennt, ressortweise, jährlich

durchschnittliches Pensionseintrittsalter und Anteil Pensionierungen unter 60, nach Besoldungsgruppen, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Abgänge und Zugänge, extern, aus Karenzierungen und zwischen Ressorts, ressortweise, jährlich

Produktivitätsentwicklung gesamt und exkl. geschützter Sektoren, jährlich

Entwicklung Beschäftigte, Teilzeitquote, Frauenquote, Behindertenquote, jährlich

Personal und Personalausgaben Unterteilung 7 und 8, jährlich

Entwicklung Personalstand und Personalausgaben Landeslehrer, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Pensionsausgaben, vierteljährlich, im letzten Quartal monatlich

Entwicklung Pensionisten, Eigenpensionen und Hinterbliebenenpensionen, jährlich

Entwicklung Pensionslast, Eigenpensionen und Hinterbliebenenpensionen, jährlich

Entwicklung Beamte und Pragmatisierungen, jährlich

Mehrausgaben aus Optionen (Besoldungsreform und VB-Reform) jährlich

Die Personalberichte bestehen aus Analyse und Tabellen. Im Analyseteil wird einerseits auf auffällige Trends im gesamten Bundesbereich bzw. einzelner Ressorts hingewiesen und andererseits Zielabweichungen analysiert und steuerungsrelevante Empfehlungen abgegeben.

Die Quelle für die Personalausgaben ist das Budgetverrechnungsinformationssystem; für alle weiteren Informationen das Personalinformationssystem des Bundes.

### **1.2.2. Intervalle des Personalcontrollings**

Die Informationen werden monatlich, vierteljährlich und jährlich erstellt.

### **1.2.3. Berichtsempfänger**

Berichtsempfänger sind Bundeskanzler, Vizekanzlerin, Bundesminister für Finanzen, Staatssekretär im Bundesministerium für Finanzen, Sektionsleiter, alle Gruppenleiter und Abteilungsleiter der Budgetsektion und der Sektion Öffentliche Leistung.

Der Tabellenteil wird allen Ressorts und den Obersten Organen zugeleitet. Vierteljährlich werden die Entwicklungen mit den Leitern der Personalverwaltungen und den Haushaltsreferenten der Ressorts besprochen.

### **1.2.4. Controllinggespräche**

Seit dem Frühjahr 2000 erfolgen die bisher auf Beamtenebene abgehaltenen Controllinggespräche auch auf Ministerebene, die auch Fragen des Personalcontrolling beinhalten.

Über das Personalcontrolling im Sinne des Bundeshaushaltsgesetzes hinaus wurden vom Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport einerseits bundesweite Fehlzeitenstudien erstellt, die als Orientierungsgröße für Absenzenstatistiken der Ressorts dienen und andererseits läuft derzeit ein Projekt zur Entwicklung von Bildungskennzahlen (insbesondere Anzahl der Bildungstage/Mitarbeiter, Bildungsausgaben/Mitarbeiter, Verhältnis externe/-interne Fortbildung usw.).

Darüber hinaus nimmt das Personal in weiterem Sinn eine wesentliche Stellung im Leistungscontrolling ein (siehe Abschnitt 4: Leistungscontrolling), das vor allem in den ressortspezifischen Berichten über die Implementierung von Controlling unterschiedliche Ausprägungen zeigen wird und darüber möglicherweise – da dies ja über die Controlling-Verordnung selbst hinausgeht - im Zuge der Umsetzung der Controlling-Verordnung von den haushaltsleitenden Organen informiert wird.

### 1.3. Beteiligungs- und Finanzcontrolling

#### 1.3.1. Die Grundlagen der Einführung des Beteiligungs- und Finanzcontrollings des Bundesministeriums für Finanzen

Seit dem Jahr 1991 wurden die gesetzlichen Grundlagen für die Ausgliederung von 23 ehemaligen Verwaltungseinheiten des Bundes in mehr als 40 selbstständige Rechtsträger des öffentlichen und des privaten Rechts geschaffen (Übersicht Ausgliederungen: siehe Anlage 2). Seit dem Jahr 1998 wurde in 5 Ausgliederungsgesetzen, nämlich

BGBI	Rechtsträger	Rechtsform	Ausgliederung
108/1998	<b>Bundestheater</b>	GmbH	01.09.1999
	<i>Bundestheater-Holding</i>		
	<i>Burgtheater</i>		
	<i>Wiener Staatsoper</i>		
	<i>Volksoper Wien</i>		
	<i>Theater Service</i>		
115/1998	<b>Bundesmuseen</b>	Anstalt öffentlichen Rechts	01.01.2000
	<i>Grafische Sammlung Albertina</i>		01.01.1999
	<i>Kunsthistorisches Museum</i>		bis 01.01.2003
	<i>Museum Moderner Kunst Stiftung Ludwig</i>		bis 01.01.2003
	<i>Naturhistorisches Museum,</i>		01.01.2000
	<i>Österreichische Galerie</i>		01.01.2000
	<i>Osterr. Museum für angewandte Kunst</i>		bis 01.01.2003
	<i>Österreichisches Theatermuseum</i>		01.01.2000
	<i>Technisches Museum Wien</i>		bis 01.01.2003
	<i>Museum für Völkerkunde</i>		
149/1998	<b>Bundessporteinrichtungen</b>	GmbH	01.01.1999
152/1998	<b>Umweltbundesamt</b>	GmbH	01.01.1999
163/1999	<b>Bundesanstalt „Statistik Österreich“</b>	Anstalt öff. Rechts	01.01.2000

die Grundlage für die zwingende Einführung eines Beteiligungs- und Finanzcontrollings für 17 neue Beteiligungsgesellschaften aufgenommen, die nachstehenden oder einen sinngemäßen Wortlaut hat:

„Die Geschäftsführung der Gesellschaft hat für die Einrichtung eines Planungs- und Berichterstattungssystems zu sorgen, das die Erfüllung der Berichterstattungspflichten der Unternehmensleitung nach den gesetzlichen Vorschriften und den Vorgaben des Bundesministeriums für Finanzen hinsichtlich der Einrichtung eineseteiligungs- und eines Finanzcontrolling gewährleistet“.

Bei den Bundestheater-Gesellschaften, dem Kunsthistorischen Museum, den Bundessporteinrichtungen und dem Umweltbundesamt ist dieses Controlling-Informationssystem bereits operativ; bei den übrigen befindet es sich im Aufbau.

Das Bundesministerium für Finanzen hat dem Kreis jener 26 Beteiligungsgesellschaften, für den es die Eigentümerfunktion wahrnimmt (Übersicht Beteiligungsgesellschaften Bundesministerium für Finanzen: siehe Anlage 3), die gleichen Berichterstattungspflichten auferlegt, wie sie die obigen Gesetzesnormen vorsehen. Eine gesetzliche Grundlage existiert für die Berichterstattungspflichten dieser Gesellschaften wie auch für alle anderen Beteiligungsgesellschaften des Bundes, die vor dem Jahr 1998 ausgegliedert oder gegründet wurden, bisher nicht. Es ist aber beabsichtigt, eine solche gesetzliche Grundlage auszuarbeiten und dem Parlament zu übermitteln.

### 1.3.2. Die methodischen und organisatorischen Grundlagen

Im Sommer 1998 wurde vom Bundesministerium für Finanzen für das Beteiligungs- und Finanzcontrolling das „Ausgliederungshandbuch“ (Inhaltsverzeichnis: siehe Anlage 4) als Arbeitsanleitung für

- die Vorbereitung und Durchführung von Ausgliederungen und Auslagerungen aus der öffentlichen Verwaltung und für
- das Controlling der neuen Rechtsträger und der mit der Ausgliederung oder der Auslagerung verbundenen Auswirkungen

herausgegeben.

Die Kapitel 12 („Beteiligungscontrolling“) und 13 („Finanzcontrolling“) des Ausgliederungshandbuches geben in Verbindung mit Kapitel 11 („Schema für die finanziellen und personellen Auswirkungen von Ausgliederungen“) eine kurze methodische Anleitung für die Einführung einer dem Stand der Betriebswirtschaft entsprechenden Controlling-Berichterstattung.

Diese soll es ermöglichen, die wirtschaftliche Entwicklung des ausgegliederten Rechtsträgers transparent zu machen und diese zeitnah und im Vergleich zu den in der Unternehmensplanung festgelegten Zielen aufzeigen. Weiters sind regelmäßig Vorschauen über die zukünftige Entwicklung plausibel und nachvollziehbar darzustellen.

Der methodische Unterschied gegenüber dem haushaltsrechtlichen Controlling-Ansatz besteht darin, dass die Ein- bzw. Durchführung eines solchen Steuerungsinstrumentariums die Umstellung des Rechnungswesens von der im Bereich der öffentlichen

Verwaltung gehandhabten (zahlungsstromorientierten) Kameralistik auf die kaufmännische (leistungswirtschaftlich orientierte) Buchführung nach handelsrechtlichen Vorschriften bedingt.

Die operative Handhabung des Systems durch den Bund erfolgt nach dem Grundsatz der dezentralen Verantwortlichkeit und Entscheidung, d. h. die Funktion des betriebswirtschaftlichen Beteiligungscontrollings wird vom jeweiligen Fachressort wahrgenommen.

Das Bundesministerium für Finanzen erhält im Wege der Fachressorts für Zwecke des gesamthaften, an der Verfolgung budgetärer Ziele orientierten Finanzcontrollings

- den betriebswirtschaftlichen Controllingbericht,
- den Bericht über die Zahlungsströme zwischen Bund und Gesellschaft, über die gewährten Gesellschafterdarlehen und die bestehenden Haftungen des Bundes,
- die Jahresabschlüsse,
- den Bericht über die finanziellen und personellen Auswirkungen der Ausgliederung

über die betroffenen Unternehmen.

### **1.3.3. Der Aufbau des Berichterstattungssystems im Beteiligungs- und Finanzcontrolling**

Das Berichterstattungssystem gliedert sich in zwei Teile:

a) Die betriebswirtschaftliche Berichterstattung, bestehend aus

- dem quartalsweise erfolgenden operativen Eckwertecontrolling, welches für die oben genannten Unternehmen eingeführt wurde bzw. sich in Einführung befindet.

Die Berichterstattung über das operative Geschehen stellt die wirtschaftliche Entwicklung sowohl unterjährig kumulativ als auch für ganze Geschäftsjahre im Vergleich zur Planung und zu den entsprechenden Vorjahreszeiträumen dar.

Sie besteht aus dem Unternehmensbericht (siehe Anlage 5), der einen Überblick wesentlicher Kennzahlen der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage sowie der Investitionstätigkeit und der Personalentwicklung gibt. Dieser wird ergänzt um unternehmensspezifische, für die Steuerung der Geschäftstätigkeit relevante Kennzahlen und einem Kurzkomentar über wesentliche Sachverhalte, Entwicklungen und Maßnahmen.

- dem jährlichen strategischen Eckwertecontrolling, welches noch nicht unternehmensspezifisch entwickelt ist.

b) Die finanzielle Berichterstattung, bestehend aus

- dem Finanzbericht (siehe Anlage 6),

der zeitlich parallel zum Unternehmensbericht über die Zahlungen des Bundes an die betreffende Gesellschaft und die Einnahmen des Bundes von der Gesellschaft sowie über Darlehens- und Haftungsstände des Bundes berichtet und wesentliche Sachverhalte, Entwicklungen und Maßnahmen kommentiert.

- dem jährlichen Bericht über die finanziellen und personellen Auswirkungen der Ausgliederungen seit 1998,

der die Folge einer Bestimmung des § 14 Bundeshaushaltsgesetz ist, nach der jedem Gesetzentwurf, jeder Verordnung etc. eine Darstellung dieser Auswirkungen anzuschließen ist.

Ziel eines Ausgliederungsprojektes ist u.a. eine Entlastung der öffentlichen Haushalte. Es sind sowohl die Auswirkungen einer derartigen Maßnahme auf den Bund als auch auf die am Finanzausgleich beteiligten anderen Gebietskörperschaften dazulegen.

Der Bericht ist inhaltlich als Soll-/Ist-Vergleich an den Planungen vor der Ausgliederung zu messen und von der Gesellschaft zu erstellen. Er soll über die quartalsweise erfolgende Eckwerte-Berichterstattung im Finanzbericht hinaus eine zusammenfassende Übersicht der tatsächlich eingetretenen Auswirkungen geben.

Dieser Bericht ist zeitlich auf die Dauer des Planungszeitraumes begrenzt, für den die finanziellen Auswirkungen im jeweiligen Ausgliederungsgesetz ermittelt wurden.

#### 1.3.4. Der aktuelle Stand des Controllingprozesses

a) Der bisherige Kreis der berichtspflichtigen Gesellschaften

Das Controlling-Informationssystem wurde im Herbst 1998 mit dem 3. Quartalsbericht (Berichtszeitraum Jänner bis September 1998) gestartet. Zum Kreis der berichtspflichtigen Gesellschaften gehörten zunächst nur die Beteiligungsgesellschaften, für die das Bundesministerium für Finanzen die Ressortverantwortung hat.

Im Verlauf des Jahres 1999 kamen

- das Kunsthistorische Museum (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur),
- das Umweltbundesamt (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft)



- die Bundessporteinrichtungen (Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport) und
- die Bundestheater-Gesellschaften (Bundeskanzleramt)

hinzu.

b) Der Kreis der Berichtsempfänger

Die Berichte aller Beteiligungsgesellschaften erhalten im Bundesministerium für Finanzen

- der Bundesminister für Finanzen und sein Büro,
- der Staatssekretär im Bundesministerium für Finanzen in seiner Funktion als im Bundesministerium für Finanzen für das Controlling der Bundesbeteiligungen Zuständiger und sein Büro,
- die Präsidialsektion im Bundesministerium für Finanzen und ihre für die Controllingfunktion zuständige Abteilung,
- die Fachabteilungen der Budgetsektion im Bundesministerium für Finanzen,
- die Abteilungen des Bundesministeriums für Finanzen, die die Anteilsrechte der zum Bundesministerium für Finanzen ressortierenden Gesellschaften verwalten, entsprechend ihrer Zuständigkeit sowie
- die Vertreter des Bundesministeriums für Finanzen im Aufsichtsorgan „ihres“ Unternehmens.

## 2. Erfahrungsbericht, warum die bisherigen Instrumente des Controllings nicht den Anforderungen einer modernen und leistungsfähigen Haushaltsführung gerecht wurden

### 2.1. Budgetcontrolling

Das Budgetcontrolling konzentrierte sich bislang auf die Einhaltung des veranschlagten Defizits und hatte insbesondere folgende **Ziele**:

- Frühwarnsystem betreffend Budgetabweichungen
- Präzise Lokalisierung potentieller Problem- und Reformfelder
- rechtzeitige Identifizierung unabwendbarer über/außerplanmäßiger Finanzierungserfordernisse und Bedeckungsmöglichkeiten

Das Budgetcontrolling erfolgte bislang vor allem auf der **Ebene der Budgetkapitel**. Auf den unteren Ebenen gab es das Budgetcontrolling nur ansatzweise.

Mit Inkrafttreten der Controllingverordnung ist nun eine Gliederungstiefe auf Ebene der anweisenden Organe gegeben. Mit Vorlage der Controllingkonzepte spätestens Ende des Jahres wird ein Budgetcontrolling auf dieser Ebene durchgeführt werden.

Eine wichtige Aufgabe des Controllings ist es, laufend die Datenbasis zu verbessern, vorhandene Daten zu sichern, Lücken zu schließen, Daten zu verknüpfen und eine Struktur für brauchbare Auswertungen zu schaffen.

Neben der Erreichung des Hauptzieles - Einhaltung eines vorher festgeschriebenen Gebarungserfolges (Überschuss, Defizit) - soll das Budgetcontrolling mittelfristig auch der Erreichung von **Detailzielen** (z.B. Konsolidierungsziele einzelner Bereiche wie Repräsentation, Energie, Telephon) dienen.

Positiv hervorzuheben ist, dass die **unterjährige Transparenz** der Budgetentwicklung verbessert werden konnte. Bis zur Einführung des Controllings stand nur die Monatsvoranschlagsvergleichsrechnung zur Verfügung. Im Mittelpunkt stand wie im Bundeshaushaltsgesetz vorgeschrieben der Vergleich der Abweichungen zwischen Monatserfolg und Monatsvoranschlag. Darüber hinaus wurde die Entwicklung der Gesamtausgaben und Gesamteinnahmen sowie des Defizits dargestellt. Die erste Abschätzung des voraussichtlichen Jahresergebnisses erfolgte frühestens zur Jahresmitte.

Mit dem Budgetcontrolling wurde dieses Instrumentarium deutlich verfeinert: Nunmehr werden auch **Monatsvergleichsrechnungen** durchgeführt. Weiters liegt die erste **Prognose** bereits im Frühjahr vor, so dass mehr Zeit für allfällige Korrekturen zur Verfügung steht. Die Qualität der Prognosen ist - wie die Ergebnisse für 1999 zeigen - ausgezeichnet. Es wurden rechtzeitig die notwendigen Korrekturen gesetzt, sodass seit 1996 jedes Jahr das veranschlagte Budgetdefizit unterschritten werden konnte.

Die für alle Budgetkapitel einheitliche **Übersichtstabelle** (siehe Anlage 1) hat sich für die Verschaffung von Überblicken gut bewährt. In der Übersichtstabelle wird der Monatserfolg der Ausgaben und Einnahmen in aggregierter Form nach der finanzwirtschaftlichen Gliederung und die Monatserfolge seit Jahresbeginn ausgewiesen und zum Vergleich die Vorjahresentwicklung dargestellt. Sie gibt einen komprimierten Überblick über die Ausgaben- und Einnahmenentwicklung im Zeitvergleich. Der Indikator "relativer Verbrauch" ist für die Abschätzung der Budgetperformance geeignet. Diese standardisierte Tabelle (ohne Prognose) wird EDV-mäßig erstellt und lässt sich ohne viel zusätzliche Arbeit jederzeit erstellen. Die Prognosedaten werden von den Ressorts möglichst im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Finanzen eingegeben. Unterschiedliche Sichtweisen werden in den Controllinggesprächen besprochen.

Neben dieser Übersichtstabelle werden für alle wesentlichen Bereiche oder Voranschlagsansätze, für die konkrete Konsolidierungsmaßnahmen oder Zielvorgaben gemacht wurden und/oder von budgetärer Relevanz sind, die Entwicklung der Ausgaben und Einnahmen und nach Möglichkeit der zugrundeliegenden Mengendaten in hinreichend detaillierter und überschaubarer Form dargestellt.

Das Budgetcontrolling wird ebenso wie das Personalcontrolling von allen Ressorts und Obersten Organen konstruktiv unterstützt. Sie sind sehr kooperativ und liefern pünktlich ihre Berichte.

## 2.2. Personalcontrolling

Die Personalabbauziele der letzten Jahre von minus ca. 2% pro Jahr ausgenommen Bildung und Sicherheit wurden in der Form operationalisiert, dass der Ministerrat eine Aufnahmequote als Anteil der Beschäftigung in Vollbeschäftigtenäquivalenten per 31. Dezember des jeweiligen Vorjahres, ausgenommen die Beschäftigung in ausgegliederten Bereichen, beschlossen hat. An dieser Vorgehensweise sind folgende Nachteile erkannt worden:

- Die vom Ministerrat festgelegte Aufnahmequote war zu hoch.
- Die für alle Ressorts gleich hohe Aufnahmequote hat der unterschiedlichen Abgangsquoten wegen zu unterschiedlichen Ergebnissen im Rückbau geführt.
- Die jährlich neu festgelegte Aufnahmequote auf der Basis der Beschäftigung per Ende des Vorjahres hat Defizite in der Zielerreichung kumuliert auf die Folgejahre fortgeschrieben.

- Die Personalziele sind in Vollbeschäftigungsäquivalenten (VBÄ) (ausgabenwirksamer Personalkapazität) vereinbart. Qualitative Kriterien werden erst in einem weiteren Schritt Berücksichtigung finden.

## II. Controllingkonzept 2000-2003

### 3. Verbesserung des Controllingverfahrens als umfassendes Lenkungsinstrument für die Budgetsteuerung, mit der Zielrichtung eines laufenden Soll/Istvergleiches mit Vorschau (Hochrechnung)

#### 3.1. Budgetcontrolling

Gemäß **Controllingverordnung** dient das Budget- und Personalcontrolling der Erreichung der **Ziele der Haushaltsführung** gemäß Bundeshaushaltsgesetz und der Einhaltung des jeweiligen Bundesvoranschlags und unterstützt die Steuerung des Ressourceneinsatzes. Durch das Budget- und Personalcontrolling sollen möglichst frühzeitig die finanziellen Auswirkungen von Planungs-, Entscheidungs- und Vollzugsprozessen sowie wesentliche Änderungen der Entwicklung der veranschlagten Einnahmen und Ausgaben für die erforderlichen Steuerungsmaßnahmen ausgearbeitet werden.

Das Budget- und Personalcontrolling hat insbesondere die Ergebnisse der Haushaltsverrechnung laufend zu beobachten und zu analysieren. Es ist eine Aufgabe der Haushaltsführung.

Das Budgetcontrolling auf Ebene des Gesamthaushaltes soll daher im Wesentlichen wie bisher weitergeführt werden. Im Sinne einer schrittweisen Einführung von Controlling als Instrument für eine wirtschaftlichkeits- und wirksamkeitsorientierte Verwaltungsführung wird das Budgetcontrolling auch auf **Ebene der anweisenden Organe** eingerichtet. Inhalt, Umfang und Struktur des Budgetcontrolling auf Ebene der anweisenden Organe soll dabei dem der Ebene der haushaltsleitenden Organe entsprechen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Controllinginstrumente beider Ebenen verknüpfbar sind.

Für die Durchführung des Budgetcontrolling wird die jeweils zur Verfügung stehende Informationstechnologie genutzt. Die erforderlichen Daten für das Budgetcontrolling sind insbesondere dem **Budgetverrechnungsinformationssystem (BVI)** zu entnehmen. Die Einführung des SAP befindet sich derzeit in der Implementierungsphase.

Das Budgetverrechnungsinformationssystem (BVI) wurde aufbauend auf Bundesfinanzgesetz, Teilhefte und Bundesrechnungsabschluss entwickelt. Das BVI bietet Informationen über die Daten des Voranschlages, des Rechnungsabschlusses und der vorläufigen Gebarung mit Stand der letzten Verarbeitung; diese wird standardmäßig tagfertig durchgeführt. Die Daten können sowohl für einzelne Verrechnungskonten als auch in kumulierter Form abgefragt werden, wobei die Bildschirmaufbereitung den entsprechenden Ausdrucken angepasst ist. Die rasche und gezielte Zugriffsmöglichkeit erlaubt eine schnellere Entscheidungsfindung bei budgetären Problemen, bei der Kreditbewirtschaftung, bei der Erstellung des Voranschlages und Rechnungsabschlusses und den damit verbundenen erforderlichen Abstimmungstätigkeiten.

Wie bereits bisher ist gemäß Controllingverordnung die **Darstellung der Ausgaben** zu gliedern in

- Personalausgaben und diese in
  - \* Aktivitätsaufwand getrennt nach Bezüge, Nebengebühren und
  - \* Dienstgeberbeiträgen und Pensionsaufwand
  - und
- Sachausgaben, die nach der finanzwirtschaftlichen Gliederung im Sinne des Bundeshaushaltsgesetzes darzustellen sind.

Die **Einnahmen** sind in zweckgebundene und sonstige zu gliedern.

Gemäß der Controlling-Verordnung haben die haushaltsleitenden Organe, unterstützt durch die Haushaltsreferenten der Ressorts, bis Ende 2000 für ihren Wirkungsbereich ein **Konzept für das Budget- und Personalcontrolling** zu erstellen und die Umsetzung anzuordnen.

Diese **Anordnung** hat insbesondere zu enthalten

- für welche Dienststellen oder Organisationseinheiten das Budget- und Personalcontrolling innerhalb des Wirkungsbereiches eines anweisenden Organs durchzuführen ist
- wer für die Durchführung des Budget- und Personalcontrolling verantwortlich ist
- an wen und zu welchen Terminen zu berichten ist
- was über die Berichtsinhalte gemäß Controllingverordnung hinaus zu berichten ist und
- welche Kennzahlen zu ermitteln und zu berichten sind.

Den Ressorts, die verantwortlich für die Umsetzung der Controllingverordnung sind, steht es frei, sich der Beratung von Controllerfirmen zu bedienen.

Am Ende soll ein umfassendes Controllingssystem stehen, das alle Maßnahmen zur Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle des Bundeshaushaltes umfasst. Bis zur Anordnung des ressortspezifischen Controllings ist das Budget- und Personalcontrolling jedenfalls auf der Ebene der Budgetkapitel durchzuführen.

Dies bedeutet im Einzelnen, unter Einsatz der in § 9 der Controlling-Verordnung festgeschriebenen **Instrumente**

- Soll-/Ist-Vergleiche,
- Abweichungsanalysen,
- Prognosen,
- Zeitreihenvergleiche,
- Leistungsstatistiken,
- Kennzahlen zur Darstellung der Wirtschaftlichkeit von Leistungen,
- Kennzahlen zur Darstellung der Qualität von Leistungen,
- Vergleiche mit anderen Staaten, der Privatwirtschaft, anderen Behörden, Ämtern und sonstigen Einrichtungen des Bundes,

und unter Nutzung der jeweils zur Verfügung stehenden Informationstechnologie die Entwicklung der Einnahmen und der Ausgaben (ausgabenwirksame Personalkapazität und Sachausgaben) darzustellen und zu erläutern sowie Vorschläge für Steuerungsmaßnahmen zu machen.

Die Darstellung der Einnahmen und Ausgaben hat im Vergleich zum Bundesvoranschlag und zu den gesetzten Zielen der Haushaltsführung sowohl auf Jahresbasis und unterjährig als auch vorsteuernd auf das Ende des laufenden Finanzjahres (Erwartungsrechnung) zu erfolgen.

Die Berichte darüber sind quartalsweise an den Bundesminister für Finanzen weiterzuleiten.

Das Bundesministerium für Finanzen beabsichtigt nach Vorliegen der Controllingkonzepte mit Ende 2000 weitere legislative Schritte zu planen und zu setzen.

Bei der Verordnung über das Budget- und Personalcontrolling handelt es sich um eine Vereinheitlichung und Klarstellung der Vorgehensweise in einer auch bisher durchzuführenden Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgabe. Für den Vollzug dieser Verordnung sind daher keine zusätzlichen Sach- und Personalressourcen erforderlich. Jedoch kann bei der Umsetzung der ressortspezifischen Controllingkonzepte davon ausgegangen werden, dass allenfalls vorübergehend auftretende Mehraufwendungen zumindest mittelfristig durch die Möglichkeit, wirtschaftlich zu handeln, kompensiert werden sollten. Weiters leistet Controlling einen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaft-

lichkeit öffentlichen Handelns und trägt damit zur Hebung der Standortqualität Österreichs bei.

In der wirkungsorientierter und sparsamer zu gestaltenden Bundesverwaltung sind zukünftig alle zu setzenden Maßnahmen durch geeignete Controllinginstrumente zur Einhaltung der Budgetziele abzusichern. **Controlling und Globalbudget** bilden erste Schritte dazu. **Controllingpunkte**, die die Steuerung des Personalwesens verbessern, sollen Einsatz bei der Budgetierung finden.

Die Umsetzung der in Angriff genommenen ressortweisen Globalbudgetierung mit dem Ziel, einen flexiblen Budgetvollzug zu gewährleisten, die Eigenverantwortung zu erhöhen und die Ergebnis- und Ressourcenverantwortung miteinander zu verbinden ist zu forcieren. Begleitende Maßnahmen zur Steuerung wie Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlensysteme, Output- und Outcome-Orientierung sind dazu auszubauen.

### 3.2. Personalcontrolling

Für die Jahre 2000 – 2003 wurde jeweils ein Jahresendzielwert für die Beschäftigung in ausgabenwirksamen Vollbeschäftigtenäquivalenten, ausgenommen in ausgegliederten Bereichen, durch die Beschlüsse des Ministerrates vom 21. Juni 2000 (Ziel 2000) und vom 19. September 2000 (Ziele 2001 – 2003) festgelegt. Die Beschäftigung in ausgegliederten Bereichen wird ausgeklammert, weil mangels Aufnahmen von Bundesbeschäftigten eine Steuerung nicht platzgreifen kann. Der Grad der Zielerreichung wird von der Bundesregierung jeweils im Juli (für den Zeitraum Jänner bis Juni) und im Jänner (für den Zeitraum Jänner bis Dezember) eines Jahres geprüft werden, damit eine Steuerung der Personalausgaben möglich ist. Mindererfüllungen sind im Folgejahr zusätzlich zu erbringen. Übererfüllungen können eingerechnet werden.

Die durch die BMG-Novelle 2000 ausgelösten umfangreichen Personalverschiebungen haben erst zeitversetzt verlässliche Datenbasen bewirkt. Das Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport hat im September 2000 den Bericht 1/2000, Aufnahmepolitik 2000 – 2003, der Bundesregierung vorgelegt. Um die Erreichung der ressortweisen Personalstandsziele für Ende 2000 und die Folgejahre nicht zu gefährden, wurde von der Bundesregierung für das laufende Jahr beschlossen, bis zur Erreichung der Ziele für Ende 2000 keine Aufnahmen bzw. nach Zielerreichung Aufnahmen nur innerhalb der Zielwerte vorzunehmen.

Weiters wird angestrebt, ab Juli 2001 die Steuerungseinheit von ausgabenwirksamen VBÄ auf Controllingpunkte umzustellen.

Die im Punkt 2.2. Personalcontrolling angeführten Nachteile konnten mit den MR-Beschlüssen Aufnahmepolitik 2000 – 2003 zum Großteil ausgeräumt werden. Es wurden Jahresendstandziele festgelegt und nicht Aufnahmequoten wie in der Vergangenheit (Problem der Höhe der Aufnahmequoten und der unterschiedlichen Abgangsquoten). Die Jahresendstandziele wurden für die gesamte Legislaturperiode fixiert, sodass Mindererfüllungen in den Folgejahren zu erbringen sind. Mit einer Umstellung der Steue-



rungseinheit von ausgabenwirksamen VBÄ auf Controllingpunkte werden nicht nur quantitative sondern auch qualitative Kriterien berücksichtigt. Bis zur Einführung der Controllingpunkte kommt Punkt 5 des MR-Beschlusses vom 21. Juni 2000 zur Anwendung: „Über die quantitative Personalreduktion hinaus ist es erforderlich, dass sich die Qualitätsstruktur des Personals nicht wesentlich ändert. Verschiebungen zu Gunsten teureren Personals sind zulässig, wenn sie durch überplanmäßige quantitative Einsparungen wettgemacht werden.“

Es ist in dieser Legislaturperiode geplant, den Stellenplan auf Verrechnungseinheiten umzustellen und die Arbeitsplatz evidenz entsprechend zu adaptieren, um ein zielorientiertes und effizientes Personalmanagement zu ermöglichen.

Die Bundesregierung hat im Ministerrat vom 19. September 2000 neben der Aufnahme politik die Pragmatisierungspolitik 2000 – 2003 beschlossen. Für Beamte in Besoldungsgruppen mit vertraglicher Alternative (Allgemeine Verwaltung, Lehrer und Krankenpflagedienst) wurden Jahresendziele festgelegt. Analog zur geplanten Personalreduktion soll der Stand an Beamten verringert werden, um die Beamtenquote nicht ansteigen zu lassen. Für das Ziel 2000 wird eine Reduktion von 1% und in den Folgejahren von 2% festgeschrieben. Das Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport wird in den Berichten über die Zielerreichung des Personalabbaues auch über die Erreichung der Zielwerte für die Anzahl der Beamten berichten.

Die Personalberichte sollen im Wesentlichen wie bisher erstellt und verteilt werden. Dabei kommt der **vierteljährlichen Darstellung der Beschäftigung in betriebsmäßiger Form und der dazugehörigen Ausgabenentwicklung** eine höhere Bedeutung zu als bisher, weil die Zielwerte durch einen Ministerratsbeschluss unterstrichen und die Zielabweichung unterjährig bei unbefriedigender Entwicklung vom Ministerrat behandelt werden soll.

## Innovationen im Controlling

Das Berichtswesen wurde im heurigen Jahr deutlich verbessert. Die Zahleninformationen sind übersichtlicher, leichter lesbar und werden nun graphisch unterstützt präsentiert (Diagramme). Die Abweichungsanalysen und Kommentierungen haben einen eindeutigen Bezug zu den Zahleninformationen.

Die Controlling-Ergebnisse werden nun auch auf Ministerebene diskutiert. Die ersten solchen Controllinggespräche fanden im Frühjahr 2000 statt. Dieser Schritt vom reinen Rechnungswesen zum Controlling als Führungsunterstützung bedeutet einen enormen qualitativen Sprung und unterstreicht darüberhinaus, dass dem Budgetcontrolling besondere Bedeutung beigemessen wird.

Die Informationsbasis für das Controlling ist angesichts der Anforderungen eines Führungsinformationssystems derzeit noch relativ schmal. Abrufbar sind Daten aus dem finanzwirtschaftlichen Rechnungswesen in dem von der Bundeshaushaltsverrechnung vorgesehenen Rahmen.

Das Controlling in seiner strategischen und operativen Ausprägung bedingt gegenüber den bisherigen Informationsgrundlagen

- die Implementierung von ziel- und aufgabenbezogener Daten, zur Präzisierung der Vorgaben und leistungsorientierter Daten zur Förderung der Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns sowie
- die Verknüpfung des finanzwirtschaftlichen Rechnungswesens mit dem leistungswirtschaftlichen Rechnungswesens sowie die flexible Ankoppelung der zusätzlichen Informationssysteme.

Als erster Schritte soll daher die Kostenrechnung in der Bundesverwaltung ausgebaut werden. Die praktische Umsetzung verlangt im wesentlichen

- die Überführung von Ausgaben in Kosten;
- die Ermittlung bzw. Erfassung und Zuordnung der Kostengrößen an der Basis;
- die Definition der Kostenstellen und in weiterer Folge – wo sinnvoll und zweckmäßig – von Kostenträgern und
- den Aufbau eines parallel geschalteten leistungswirtschaftlichen Rechnungswesens (Performance Measurement).

Die Daten des finanzwirtschaftlichen Rechnungswesens sind im Rahmen der Bundeshaushaltsverrechnung abrufbar. Für die Überführung im Rahmen einer Betriebsabrechnung stehen gesonderte Verrechnungskreise zur Verfügung.

Weiters sollen die Informationen im jährlichen Amtsbehelf zum Bundesvoranschlag ausgebaut werden. Für alle wesentlichen Aufgabenbereiche sollen in Verantwortlichkeit der Ressorts aussagekräftige Input-, Output- und Outcome-Indikatoren entwickelt werden. Sie sollen helfen, Probleme zu erkennen und relevante Fragestellungen zu definieren und damit die Steuerung der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit zu unterstützen. Die dafür notwendigen gesetzlichen Grundlagen (Novellierung des Bundeshaushaltsgesetzes) sind in Vorbereitung.

## 4. Leistungscontrolling

Das Wissen um die Effizienz und Effektivität der eigenen Leistungen (Leistungserbringung) ist eine Voraussetzung für die Prüfung der Wesentlichkeit einer Aufgabe für die Allgemeinheit und die Festlegung von Kernbereichen unter der Prämisse der gemeinsamen Betrachtung und Verantwortung von Aufgaben- und Ausgabenverantwortung.

Darüber hinaus steht das effiziente und effektive Verwaltungshandeln zunehmend im Blickpunkt der internen und externen Verwaltungsöffentlichkeit. Die Leistungen der Ressorts gewinnen immer mehr an Bedeutung. Seit einigen Jahren erarbeiten Ressorts strukturiert und systematisch Indikatoren und Kennzahlen zur Steuerung ihrer Bereiche. Das Leistungscontrolling wird zukünftig die Quantität und vor allem die Qualität und Wirksamkeit einer Leistung zu forcieren haben.

Controlling soll entsprechend der verschiedenen Informationsbedürfnissen von Entscheidungsträger und von Mitarbeitern Daten auf Basis unterschiedlicher Aggregationsebenen aufbereiten:

Das Forcieren des Leistungscontrollings in Verantwortung der jeweiligen Leistungsbereiche sowie mit Blickpunkt auf die Dezentralisation von Verantwortung bildet die Grundlage für die gezielte Zuweisung von verfügbaren Ressourcen an Organisationseinheiten ergänzt durch und mit Blickpunkt auf eine Globalbudgetierung für Bereiche und bildet die Voraussetzung für eine aktive Steuerung durch die Führungskräfte dieser Organisationseinheiten. Ziel ist dabei die Zusammenführung der Aufgaben-, Ergebnis- und Ressourcenverantwortung in den jeweiligen Organisationseinheiten.

Die Wahrnehmung von Controlling (mit und ohne finanzieller Auswirkungen) soll in Gesamtverantwortung der jeweiligen Entscheidungsträger von Organisationseinheiten (z.B. Leiter der Sektionen, Leiter nachgeordneter Dienststellen, Leiter von Bereichen der nachgeordneten Dienststellen) liegen (ein produktbezogener Ansatz sollte präferiert werden).

Das bedeutet, dass im Wesentlichen die Entscheidungsträger die Festlegung und Gestaltung von Controlling in deren Bereichen vorzunehmen haben mit Blickpunkt auf die gesamtorganisatorischen Erfordernisse.

Damit sind in das Controlling alle unterschiedlichen Ebenen einzubeziehen: mit der zunehmenden Dezentralisation von Ressourcen wird z.B. das Budgetcontrolling (sach- und personalbezogen) natürlich wie bisher auf Ebene der haushaltsleitenden bzw. anweisenden Organe vorzunehmen sein, aber ebenso durch die Entscheidungsträger der jeweiligen Leistungsbereiche für diesen Bereich, sobald budgetäre Aspekte mit den Fachbereichen in Zusammenhang zu sehen sind (z.B. Personalausgaben für einen bestimmten Bereich). Das Personalcontrolling über das Controlling der Personalausgaben und personeller Ressourcen hinaus, muss auch die Qualität des Personalbewirtschaftungs/-managements (Bildungscontrolling, Abwesenheitscontrolling uvam.) behinhalten

und von allen davon betroffenen Entscheidungsträgern auf der entsprechenden Organisationsebene sichergestellt werden. Die Durchführung des Leistungscontrolling mit und ohne finanzieller Auswirkung (d.h. die Verknüpfung von Daten aus dem Fachbereich > mit dem Budget > mit dem Personalbereich) muss in Verantwortung der entsprechenden Fachbereiche (der Fachsektion) bzw. der Leiter von Organisationseinheiten für nachgeordnete Bereiche liegen); ebenso die Verantwortlichkeit für andere Controllingformen (Projektcontrolling) ebenso dort, wo die Entscheidungen getroffen werden.

Die inhaltliche Tiefe und das Ausmaß der Aggregation von Daten (auch im Zusammenhang mit dem Controlling-Berichtswesen) wird von der jeweiligen Informationsnotwendigkeit abhängen und ist vom jeweiligen Entscheidungsträger in Abstimmung mit den Gesamterfordernissen individuell zu definieren.

Die IT-Unterstützung zum Controlling der Leistungsbereiche ist nicht einheitlich zu beantworten, denn für die unterschiedlichen Fachbereiche in den Ressorts wurden individuelle, spezifische IT-Lösungen etabliert. Der Anforderung, ressortbezogene Informationen (Indikatoren) der verschiedenen Fachbereiche mit Budget und Personaldaten verknüpfen zu können, ist nicht überall bzw. bedingt in den Leistungsbereichen des jeweiligen Ressorts gegeben und oftmals mit einem tw. hohen Eingabeaufwand verbunden.

Die Verknüpfbarkeit von Daten in den Ressorts ist in weiten Bereichen von der Qualität der IT-technischen Durchdringung von Arbeitsabläufen und der Kompatibilität von IT-Systemen bestimmt.

Controlling muss, neben der Institutionalisierung des strategischen Controllings, in Zukunft verstärkt Strukturen und Mechanismen schaffen, die zu einer Selbststeuerung - d.h. zu einem in die Führung integrierten funktionalen, auf Basis von Informationssystemen beruhenden Controlling - befähigen.

Idealerweise sollten IT-gestützte Controllingsysteme den sich verändernden Personalbedarf bzw. -einsatz bei sich ändernden Aufgaben oder bei einer sich ändernden Gesetzeslage im Dienst- und Besoldungsrecht abbilden können bzw. verdeutlichen können und dabei die Beobachtung dieser Auswirkungen auf Leistungen mit berücksichtigen. In Sinne einer prozessorientierten Betrachtungsweise soll das Verhältnis der vorhandenen Personalressourcen zu den Aufgabenstellungen darstellbar sein; das heißt, dass mit Simulationsmodellen die Aufgaben auch an den vorhandenen Personalressourcen zu messen sein sollen.

Leistungscontrolling bzw. der Aufbau einer Leistungsstatistik ist in den Projektprogrammen der Einrichtungen, welche die Flexibilisierungsklausel gemäß § 17 a BHG in Anspruch nehmen, genannt. Die Anregung eine Leistungsstatistik aufzubauen findet sich in der Controlling-Verordnung.

Mitzubetrachten ist natürlich immer der budgetäre/monetäre Aspekt von Leistungscontrolling (z.B. Kosten je Bescheid). Maßnahmen zur Einführung einer Kostenrechnung (Betriebsabrechnung) nach gleichen Erfassungsregeln in den bedeutendsten Verwaltungsbereichen müssen umgehend ergriffen werden. Die Verwaltungsleistungen sollen dabei in solche getrennt werden, die nach außen (zum Markt/Bürger) und nur verwaltungsintern erbracht werden (overhead, Querschnittsaufgabe).

Werden gleichartige Verwaltungsleistungen in einem Ressort von mehreren Organisationseinheiten erbracht (z.B. Gerichte, Schulen, Anstalten, Ämter) so ist die Vergleichbarkeit durch das Ressort sicherzustellen. Organisatorische Einrichtungen, die aufgrund ihrer Zuständigkeit keine außenwirksamen Leistungen im engeren Sinne erbringen, haben ihre Aufgabe bzw. Zuständigkeit als Verwaltungsleistung anzusetzen.

Die Datenbereitstellung für das Leistungscontrolling mit finanziellen Auswirkungen soll durch das Instrument der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Sinne des VIII. Abschnittes der BHV 1989 erfolgen. Die Einführung der KLR ist durch eine Novellierung des § 82 BHG geplant. Jene Bereiche, wo bereits derzeit eine KLR eingerichtet ist, können der Beilage entnommen werden. Darüber hinaus ist geplant, die Konzeption einer KLR (insb. für alle Zentralstellen) durch eine interministerielle Projektgruppe unter Leitung von Staatssekretär Dr. Finz vorzunehmen.

Das Leistungscontrolling (Fachbereich > Budget > Personal) ist hinsichtlich der Teile Budget und Personal an der Controlling-Verordnung zu orientieren; eine differenzierte, qualitätsbezogene, effektive, effiziente, inhaltliche Gestaltung der einzelnen Leistungsbereiche (z.B. Standardisierungen der Parameter und Indikatoren zur Kennzahlenbildung der Fachbereiche) sowie die strukturelle Controlling-Implementierung ist von den Ressorts bzw. den Entscheidungsträgern (z.B. Sektionen) in den Ressorts eigenständig vorzunehmen.

Im Bundesministerium für Finanzen (einschliesslich der nachgeordneten Bereiche und Annexen) wird derzeit in Umsetzung der Controllingverordnung ein flächendeckendes Budget- und Personalcontrolling verankert.

Darüber hinaus ist ein umfassendes Controlling, das die Leistungsbereiche mitberücksichtigt für das Finanzressort in Ausarbeitung und bereits in Umsetzung begriffen.

### **Beispiel: Controlling in der Studienbeihilfenbehörde**

Ein innovatives Beispiel für ein umfassendes Controlling stellt das Controlling in der Studienbeihilfenbehörde im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur dar. Das Controlling in der Studienbeihilfenbehörde umfasst strategisches und operatives Controlling.

Im Rahmen des strategischen Controllings werden von der Studienbeihilfenbehörde Kernleistungsdaten jährlich an die zuständige Abteilung im Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur geliefert. Der Informationsbedarf für die strategische Steuerung wurde gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur erarbeitet. Die Daten stellen u.a. die Grundlage für die Formulierung von Programmzielen, der Ermittlung von Folgewirkungen von Programmänderungen oder dem Aufbau einer Programmbudgetierung dar. Die Kernleistungsdaten umfassen lediglich vier Bereiche:

- Studienbeihilfe,
- Beihilfe für Auslandsstudien,
- Studienabschlussstipendien und
- Beratung.

Die restlichen Leistungen werden im Rahmen des operativen Controllings dargestellt.

Das operative Controlling der Studienbeihilfenbehörde enthält eine Reihe von leistungsrelevanten Daten bzw. Kennzahlen, die für die operative Steuerung und die Optimierung von Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung erforderlich sind. Dazu zählen u.a.

- Antragsstatistik differenziert nach Erledigungszeiten, bezogen auf die Organisationseinheiten
- Personenbezogene Antragsstatistik differenziert nach Erledigungszeiten (Stand der jeweils erledigten und unerledigten Fälle pro MitarbeiterIn)
- Das Management Review ist Ausfluss des Qualitätssicherungssystems und bildet in den Daten die drei Qualitätsziele der Studienbeihilfenbehörde ab:
  - Sicherung und Steigerung der Kundenzufriedenheit
  - Sicherung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie
  - Effiziente Verwendung der öffentlichen Mittel und Fehlervermeidung
- Daten zu Postanträgen, Rückgabe vor Approbation, Anzahl der Nachforderungen
- Leistungsberichte
- Zeiterfassung (z.B. Gesamtzeit pro Leistung verglichen zwischen den Stipendienstellen – Benchmarking, daraus leitet sich ein internes Ranking ab)
- Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung (Kostenstellenbericht inklusive Kostenarten und Kostenträger)

Die Berichtsintervalle variieren je nach Notwendigkeit. Eine genaue Arbeitsstatistik wird z.B. alle zwei Wochen erstellt. Die Kosten- und Leistungsrechnung und das Controlling wurden in der Studienbeihilfenbehörde unter größtmöglicher Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt, was erheblich zur großen Akzeptanz beigetragen hat.

## 5. Einführung eines Projektcontrollings

Die Bundesregierung strebt an, bei quantitativ bedeutsamen Maßnahmen eine **Nachkalkulation der finanziellen Auswirkungen** gemäß § 14 BHG durchzuführen.

Das Projektcontrolling bezieht sich vor allem auf das Controlling von (rechtssetzenden) Maßnahmen / Vorhaben / Projekten, vor allem die Ex-Post-Kalkulation von Gesetzen, wobei absehbar ist, dass erhebliche finanzielle Auswirkungen entstehen werden. Das Projektcontrolling hat die Verbesserung der Qualität von Gesetzen zum Ziel und soll unter Berücksichtigung aller finanzieller Auswirkungen die Gesetzeswerdung und insbesondere das erste Jahr der Geltung des Gesetzes begleiten.

Das **Maßnahmencontrolling** soll verstärkt werden. Die finanziellen Auswirkungen von bedeutenden Maßnahmen gemäß § 14 und § 15 des Bundeshaushaltsgesetzes und Vorhaben gemäß § 23 des Bundeshaushaltsgesetzes sowie sonstigen geldwirksamen Entscheidungen sollen nunmehr gesondert beobachtet werden, in Bezug zum Bundesvoranschlag gesetzt und bei Abweichungen von diesem in der Abweichungsanalyse interpretiert werden. Gleiches gilt für allfällige Entwicklungen, die bei der Erstellung des Bundesvoranschlages nicht vorhersehbar waren.

Ergibt sich aus dem Budget- und Personalcontrolling, dass außer- oder überplanmäßige Ausgaben oder Mehr- oder Mindereinnahmen zu erwarten sind, sind diese in den Erläuterungen zur voraussichtlichen Entwicklung unter Angabe von Mengendaten aus der Leistungsstatistik oder von Hilfsgrößen darzustellen.

Weiters bereitet das Bundesministerium für Finanzen die Verordnung gemäß § 17a Abs. 8 BHG vor, die **einheitliche Grundsätze zur Durchführung der erforderlichen Erfolgskontrolle** bei Organisationseinheiten gemäß § 17a BHG vorsieht (siehe Abschnitt 9. "Ausbau von Anreiz- und Sanktionsmechanismen im Haushaltsrecht").

Für die **EU-Strukturfonds-Programme** sieht die allgemeine Strukturfonds-Verordnung für den Zeitraum 2000-2006 Ex ante-, Halbzeit- und Ex-Post-Evaluierungen vor:

- Für die **Ex-Ante-Evaluierung** sind jene Stellen in den Mitgliedstaaten verantwortlich, welche die EU-Programme erarbeiten. Die Ex-Ante-Evaluierung beinhaltet eine Analyse der Stärken und Schwächen der Region bzw. des betreffenden Sektors. Sie untersucht die Kohärenz der Strategie und der definierten Ziele, die voraussichtliche Auswirkungen der prioritären Maßnahmen und - sofern möglich quantifizierbare Ziele, vor allem im Hinblick auf Beschäftigung, Umwelt und Gleichstellung. Die Ergebnisse der Ex-Ante-Evaluierung sollen im Prozess der Programmerstellung berücksichtigt werden.

- Verantwortlich für die **Halbzeitevaluierung** ist die Verwaltungsbehörde des betreffenden Programms gemeinsam mit der Kommission. Erstellt wird die Halbzeitevaluierung durch einen unabhängigen Experten. Sie dient der Halbzeitüberprüfung des Programms. Untersucht werden dabei die ersten Ergebnisse der Maßnahmen, ihre Kohärenz mit der Ex-Ante-Evaluierung sowie die Qualität der Umsetzung der Programme. Die Halbzeitevaluierung muss der Kommission spätestens Ende 2003 vorliegen. Sie ist u.a. relevant für die Aufteilung der leistungsgebundenen Reserve.
- Für die **Ex-Post-Evaluierung** ist in erster Linie die Kommission in Zusammenarbeit mit dem Mitgliedstaat und der Verwaltungsbehörde verantwortlich. Sie wird ebenfalls von unabhängigen Evaluatoren erstellt und soll spätestens Ende 2009 vorliegen. Die Ex-Post-Evaluierung stellt ab auf Auswirkungen, Wirksamkeit und Effizienz des Programms und Kohärenz mit der Ex-Ante-Evaluierung. Die Vorarbeiten dafür laufen Ende 2005 an, sodass die Ergebnisse noch in die Planungen für die nächste Programmperiode einfließen können.

Sämtliche Evaluierungsberichte sollen der Öffentlichkeit zugänglich sein.

## 6. Ausbau eines Reportingsystems

Ergänzend zum bereits bestehenden Berichtswesen in den einzelnen Controllingbereichen wird angestrebt, die schon bestehenden Controlling-Gespräche auf Ministerbene zu intensivieren und auszubauen.

## 7. Aufbau eines Controllingverfahrens für alle ausgegliederten Rechtsträger

Die neue Bundesregierung hat in ihrem Regierungsprogramm im Kapitel „Leistungsfähiger Staat“ den Willen zum Ausdruck gebracht, eine konsequente Ausgaben- und Aufgabenreform durchzuführen, deren Ziel die Konzentration der staatlichen Leistungen auf Kernfunktionen ist und die dadurch zu einer Verwaltungskostenreduzierung und einer Entlastung der öffentlichen Haushalte führen soll.

Mit der gesellschaftsrechtlichen Verselbständigung von definierten Bundesbetrieben und Verwaltungsbereichen, sollen die Maßnahmen in Richtung auf dieses Ziel fortgesetzt werden.



Durch die Schaffung von eigenverantwortlichen Organisationseinheiten sollen auch weitere Schritte in Richtung Umstellung von der bisherigen reinen geldverbrauchsorientierten Input-Steuerung zu einer wirkungsorientierten Output-Steuerung unternommen werden. Die eigenverantwortlichen Rechtsträger sind durch die Erfassung ihres Verbrauchs an eingesetzten Ressourcen und die Messung der damit erbrachten Leistungen charakterisiert, somit wirkungsorientiert.

Die Verfolgung der vorstehenden programmatischen Zielsetzung erfordert vom Bund die Wahrnehmung des Controllings seines Beteiligungsbereiches als eine Kernfunktion, solange er die Unternehmen nicht mehrheitlich privatisiert.

In Übereinstimmung mit den Ausgliederungsgesetzen ab 1998 (§ 6 Abs. 2 Bundestheaterorganisationsgesetz BGBl. I Nr. 108/1998, § 8 Abs. 4 Bundesmuseen-Gesetz BGBl. I Nr. 115/1998, § 4 Abs. 2 Bundesgesetz über die Neuorganisation der Bundessporteinrichtungen, BGBl. I Nr. 149/1998, § 10 Abs. 4 Umweltkontrollgesetz, BGBl. I Nr. 152/1998, § 41 Bundesstatistikgesetz 2000, BGBl. I Nr. 163/1999) sowie dem Abschnitt D des Teiles 2 der Anlage zu § 2 Z 9a der Bundesministeriengesetz-Novelle 2000 BGBl. I Nr. 16/2000, obliegt das Beteiligungscontrolling dem jeweiligen Fachressort sowie das Finanzcontrolling dem Bundesministerium für Finanzen.

Ein aktueller Handlungsbedarf besteht für folgende Punkte:

## **7.1. Ausdehnung des Controllings auf den gesamten Beteiligungsbereich**

Dazu bedarf es einer gesetzlichen Grundlage, welche die Einrichtung des Beteiligungs- und Finanzcontrolling auch für die zeitlich weiter zurückliegenden sowie für jene Beteiligungen von besonderer Bedeutung (z. B. ASFINAG, SCHIG, ÖBB, POST, BIG) vorschreibt, bei denen der Bund die Mehrheit der Anteile bzw. die Führung direkt oder durch vertragliche Vereinbarung innehat.

Insbesondere im Falle der BIG bedarf es zusätzlich der Erfüllung eines eigenen Immobiliencontrollings mit folgenden Zielen:

- Sicherstellung der Interessen des Bundesministeriums für Finanzen bei der Übertragung von Liegenschaften an die BIG durch:
- Bewertungs- und Begutachtungskompetenz, Bereitstellung eines Lenkungs- und Steuerungsinstrumentes zur Unterstützung des Finanz- und Budgetcontrollings des Bundesministeriums für Finanzen wie z.B. Erarbeitung von standardisierten Kennzahlen, Benchmarking des Immobiliensektors, Aufbau eines Frühwarnsystems, Ausarbeitung von Zielvorgaben, Vergleich mit externen Kaufpreisanalysen, Mitwirkung am Aufbau des Immobilienkatasters.

- Mitwirkung an der Einrichtung eines Planungs- und Berichterstattungssystems gem. Punkt. 1.3.1..

Das bisherige Fehlen einer solchen Bestimmung ist ein wesentlicher Grund dafür, dass das Controlling-Berichtssystem bisher noch nicht die gewünschten Informationen für eine gesamthafte Steuerung bereitstellen kann.

## **7.2. Die Einrichtung eines strategischen Controlling**

Der mit der Dezentralisierung verbundene Verlust an direkten Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten des Bundes bedingt die verstärkte Erbringung von strategischen Führungsleistungen durch das verantwortliche Fachressort und von strategischen Controlling-Dienstleistungen durch die Controlling-Funktionen in den Fachressorts.

Daher ist von den Controlling-Funktionen in den Fachressorts mit/in den Unternehmen die Strategieplanung und -entwicklung unter Einsatz von Instrumenten, wie

- Stärken-/Schwächenanalyse,
- Branchen-/Wettbewerbsanalyse,
- Potentialanalyse,
- Portfolioanalyse,
- Kostenstrukturanalyse,
- Strategische Bilanz,
- Strategiebewertung im Sinne ökonomischer Wertsteigerung des Unternehmens und
- der Aufbau des strategischen Eckwertecontrolling als strategische Prämissen-, Durchführungs- und Ergebniskontrolle

voranzutreiben.

## **7.3. Die weiteren Maßnahmen im operativen Eckwertecontrolling**

Die Beantwortung der obigen Grundsatzfrage wird die weitere Vorgangsweise im operativen Eckwertecontrolling in unterschiedlichem Ausmaß bestimmen, und zwar hinsichtlich

- der methodischen Ergänzung durch ein Frühwarnsystem („Ampelberichterstattung“ mittels Einführung von Schwellenwerten und Benchmarks für die kritischen Erfolgsfaktoren zur frühzeitigen Identifizierung von drohenden Zielverfehlungen),
- der Erhöhung der Reporting-Effizienz durch problem- und benutzeradäquate Informationsversorgung einer „Konzernleitung Bund“ oder einer „Konzernleitung Fachressort“ unter Nutzung von betriebswirtschaftlichen Software-Lösungen bzw. mehrstufigen Datenbankkonzepten (Stichwort Datawarehouse),
- des bereits erwähnten notwendigen Ressourcenausbaus durch fachspezifische Ausbildung und Schulung und durch personelle Verstärkung der vorhandenen Controllingfunktionen. Alternativ wäre abzuwägen, diese Aufgaben ebenfalls auszulagern.
- die Einführung von institutionalisierten - nicht nur anlassbezogenen - Controlling-Gesprächen im Bundesministerium für Finanzen, in und/oder gegebenenfalls mit den übrigen Fachressorts, die im Anlassfall Maßnahmen des Eigentümers nach sich ziehen.

#### **7.4. Das Monitoring der Berichterstattung über die finanziellen und personellen Auswirkungen**

Jene ausgegliederten Rechtsträger, für die Planungen der finanziellen und personellen Auswirkungen erstellt und in die Gesetzesmaterialien aufgenommen wurden, haben die entsprechenden Jahresberichte (Soll-/Ist-Vergleiche) als leistungsorientierte Brücke zum Bundeshaushalt und als Grundlage für ein entsprechendes zukunftsorientiertes Monitoring (Berichterstattung) vorzunehmen.

#### **7.5. Die Aktualisierung und kontinuierliche Weiterentwicklung des 1998 vom Bundesministerium für Finanzen herausgegebenen Ausgliederungshandbuches**

Das Ausgliederungshandbuch wurde bewusst als Loseblatt-Sammlung mit dem Ziel gestaltet, durch Anpassung an neueste Entwicklungen ein aktueller Ratgeber im Zusammenhang mit weiteren Ausgliederungen und Auslagerungen zu sein.

Auch die laufende Versorgung der Abonnenten mit den Aktualisierungen müsste sichergestellt werden.

## **8. Aufbau eines Controllingverfahrens für alle Haftungsübernahmen des Bundes**

### **8.1. Staatshaftungen**

Im Bereich Staatshaftungen existieren bereits wesentliche Kontrollinstrumente und –maßnahmen, die im Rahmen eines Controllingverfahrens moderner Prägung Eingang finden und im Folgenden dargestellt werden:

#### **8.1.1. Gesetzlicher Auftrag bzw. Ziele der Haftungsübernahmen**

Gemäß § 2 (1) BHG, BGBl. Nr. 213/1986 idGF, hat die Haushaltsführung der Erfüllung der Aufgaben des Bundes durch die Ermittlung und Bereitstellung der hierfür benötigten Geldmittel unter Beachtung der Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu dienen, wobei die Erfordernisse des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichtes sowie die Verbundenheit der Finanzwirtschaft des Bundes, der Länder und der Gemeinden (Gemeindeverbände) zu berücksichtigen sind.

Gemäß § 66 (1) BHG darf eine Haftung (Bürgschaft gemäß den §§ 1346 und 1348 bis 1367 ABGB oder Garantie) des Bundes nur der Bundesminister für Finanzen übernehmen. Dieser darf eine Haftung nur nach Maßgabe der hierfür im Bundesfinanzgesetz oder in einem besonderen Bundesgesetz im Sinne des Art. 42 Abs. 5 B-VG enthaltenen Ermächtigungen übernehmen, wobei er insbesondere darauf zu achten hat, dass

- die darin festgelegten Höchstbeträge, bis zu welchen Haftungen im Einzelfall und insgesamt übernommen werden dürfen, nicht überschritten werden;
- Haftungen nur für Verpflichtungen übernommen werden, die sich auf Vorhaben beziehen, die in der betreffenden gesetzlichen Ermächtigung näher umschrieben sind;
- die Übernahme der Haftung mit den im § 2 Abs. 2 genannten Ziele im Einklang steht; und
- die Haftung des Bundes durch eine Regressvereinbarung mit den übrigen Haftungsträgern auf seinen Haftungsanteil eingeschränkt wird, wenn für dieselbe Verpflichtung andere Rechtsträger neben dem Bund die Haftung übernehmen.
- Darüber hinaus hat der Bundesminister für Finanzen bei Übernahme einer Haftung das Recht auf jederzeitige Buch- und Betriebsprüfung sowie der jederzeitigen Einsichtnahme in die sonstigen für die Wahrung seiner Pflichten und Rechte erforderlichen Aufzeichnungen und Belege des Schuldners; der Schuldner hat auf die Dauer der Laufzeit der Verpflichtung, für die eine Haftung übernommen wird, den jährlichen Geschäftsbericht samt Bilanz und Erfolgsrechnung und den mit einem förmlichen Bestätigungsvermerk versehenen Prüfungsbericht eines hiezu gemäß der Wirtschaftstreuhänder-Berufsordnung be-

fugten Prüfers vorzulegen;  
 der Schuldner hat für die Übernahme der Haftung durch den Bund ein entsprechendes, jedoch 0,5 vH jährlich nicht überschreitendes Entgelt (= Haftungsentgelt) an den Bund zu entrichten.

Die Haftungsgesetze enthalten somit entsprechende Bestimmungen hinsichtlich Höhe der Bundeshaftungen (insgesamt und im Einzelfall), Laufzeit, Zinsenbelastung, Haftungsentgelt und Kontrolle. Das Bundesfinanzgesetz dient insofern als Steuerungsinstrument, als hier die Höhe für mögliche Haftungsübernahmen festgesetzt wird, die in keinem eigenen Gesetz geregelt sind.

Weitere Haftungsbestimmungen finden sich in besonderen Bundesgesetzen (Anlage 7).

### **8.1.2. Aufbereitung von Informationen und Meldungswesen (gegenwärtiger Status):**

- Gemäß § 66 (4) BHG hat der Bundesminister für Finanzen dem mit der Vorbereitung von Bundesfinanzgesetzen betrauten Ausschuss (Budgetausschuss) des Nationalrates binnen einem Monat nach Ablauf jedes Finanzjahres über die Übernahme von Bundeshaftungen zu berichten.
- Der jeweilige Kapitalstand der Bundeshaftungen wird quartalsweise (31. März, 30. Juni, 30. September, 31. Dezember) – gegliedert in Inlandswährung und Fremdwährungen – aktualisiert; Veränderungen werden angezeigt (Info. auch im Internet).
- Die Entwicklung der übernommenen Bundeshaftungen (Kapitalbeträge) wird im Amtsbeihilf des jeweiligen Bundesfinanzgesetzes dargestellt; eine detailliertere Darstellung erfolgt im jeweiligen Bundesrechnungsabschluss (Schuldart, Gläubiger, gesetzliche Grundlage, Endbetrag zum 31. 12. – inkl. Zinsen – in einzelnen Fremdwährungen und in Schilling, Veränderung gegenüber dem Vorjahr).

### **8.1.3. Weitere Schritte in Richtung effizientes Controllingverfahren für Haftungsübernahmen**

Die bestehenden Haftungsgesetze enthalten Bestimmungen hinsichtlich Höhe der Bundeshaftungen (insgesamt und im Einzelfall), Laufzeit, Zinsenbelastung, Haftungsentgelt und Kontrolle. Die Informationen, die im Bundesministerium für Finanzen bereits heute gesammelt, verarbeitet und in entsprechender Form teilweise dem Nationalrat unterbreitet und teilweise allgemein zugänglich gemacht werden (u.a. Internet), können mit relativ geringem Aufwand noch effizienter, übersichtlicher und aussagekräftiger gestaltet werden, so dass schließlich ein "echtes" Controlling ermöglicht wird.

In diesem Sinne wurde von der Sektion VI des Bundesministeriums für Finanzen in Zusammenarbeit mit der Buchhaltung und den Abteilungen V/8, V/3 und V/15 des Bundesministeriums für Finanzen im Rahmen des Bundesvoranschlagsinformationssystem (BVI) das "Bundeshaftungsbuch" als eigenes Eingabe-/Abfragesystem entwickelt; es ist – wie alle anderen Anwendungen – menügesteuert.

Somit besteht nunmehr für jeden Anwender die Möglichkeit, täglich den Gesamtstand der Haftungen in Form der Auswertungen des Bundesrechnungsabschlusses abzurufen. Erstellt werden können Tages-, Quartals- und Jahresgesamtberichte.

## **8.2. Controlling bei Haftungsübernahmen im Rahmen des AFG und des AFFG**

### **8.2.1. Merkmale**

Unter Bezugnahme auf die EntschlieÙung des Nationalrates vom 24. Februar 2000 über den Aufbau eines Controllingverfahrens für alle Haftungsübernahmen des Bundes legt das Bundesministerium für Finanzen für den Bereich der Ausfuhrförderung eine tabellarische Darstellung der gesetzlichen Vorgaben auf der einen Seite und der bestehenden Instrumente zur Entscheidungssteuerung auf der anderen Seite für das Ausfuhrförderungsgesetz 1981 i.d.g.F. (AFG) und für das Ausfuhrfinanzierungsförderungsgesetz 1981 i.d.g.F. (AFFG) vor.

In diesem Zusammenhang müssen vor allem folgende essenzielle Merkmale dieses Bereichs berücksichtigt werden:

- Das österreichische Ausfuhrförderungsverfahren beruht auf dem Antragsprinzip, was bedeutet, dass die Exporteure im Wege ihrer Hausbanken initiativ werden müssen, um in den Genuss einer Bundeshaftung bzw. einer Finanzierung im Rahmen des Ausfuhrfinanzierungsverfahrens der OeKB-AG gelangen zu können. Dies steht in einem engen Zusammenhang mit dem Prinzip der Gleichbehandlung aller Exportunternehmen im österreichischen Ausfuhrförderungsbereich.
- Gemäß § 5 Absatz 6 AFG unterliegen alle Personen, die mit der Behandlung und Begutachtung von Haftungsübernahmen befasst sind einer qualifizierten Verschwiegenheitsverpflichtung. Dadurch sollen insbesondere Amts-, Geschäfts-, Betriebs- und Bankgeheimnisse geschützt werden.
- Das österreichische Ausfuhrförderungsverfahren ist als in sich geschlossenes System grundsätzlich auf Selbsttragung ausgerichtet. Der mittel- und langfristige Charakter vieler Geschäfte und Projekte muss bei jeder Beurteilung einkalkuliert werden.
- Der österreichische Ausfuhrförderungsbereich ist auf EU- und OECD-Ebene in internationale Verpflichtungen und Übereinkommen eingebunden. (z.B.: primäres und sekundäres EU-Recht, Richtlinie des Rates 98/29/EG für das mittel- und langfristige Exportkreditversicherungsgeschäft, Mitteilung der EU-Kommission über marktfähige Risiken im kurzfristigen Exportkreditversicherungsgeschäft, OECD Übereinkommen "Consensus" über staatlich unterstützte Exportkredite, Club von Paris als Forum der Gläubigerländer etc). Die Sicherstellung fairer Wettbewerbsverhältnisse unter den konkurrierenden OECD-Exporteuren stellt ein Hauptziel dieser internationalen Ebenen dar. Um das zu erreichen, werden Re-

gelungswerke als Rahmenbedingung für alle beteiligten staatlichen Ausfuhrkreditsysteme entwickelt, welche natürlich auch die nationalen Spielräume beeinflussen. Dem durch diese internationalen Kooperationen und Koordinationen erweiterten Informationszugang stehen wieder Vertraulichkeitsverpflichtungen gegenüber.

Die gesetzlich vorgegebene Zielsetzung, der Verbesserung der Leistungsbilanz zu dienen und damit verbunden zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Exportunternehmen auf den internationalen Märkten beizutragen, unterliegt durch die Gesetze AFG und AFFG, durch die Ausfuhrförderungsverordnung i.d.g.F., durch internationale Bestimmungen und Vereinbarungen sowie durch die beschriebenen besonderen Merkmale dieses Bereichs einem bereits im Vorfeld eng abgestecktem Bedingungsrahmen. Aus diesem Grund erscheint der Spielraum für zusätzliche Steuerungsmaßnahmen äußerst gering zu sein. Bei jeder Haftungsübernahme muss nach Prüfung der grundlegenden rechtlich einzuhaltenden Kriterien bei prinzipieller Befürwortung der Haftungsgewährung eine Abwägung über Garantieentgelt Höhe, Deckungsquote und Auslandsanteil erfolgen. Dabei müssen natürlich die internationale Wettbewerbssituation sowie international vereinbarte Standards (Mindestbenchmarks für Garantieentgelte bei politischen Risiken, soft loans, maximale Kreditlaufzeiten etc) berücksichtigt werden. Zusätzliche Controllingmaßnahmen könnten daher allenfalls bei der Zusammenstellung und Analyse verfügbarer Daten und Informationen für die Entscheidungsträger unter Berücksichtigung der Verschwiegenheits- und Vertraulichkeitsverpflichtungen gesetzt werden. In diesem Zusammenhang müssten natürlich auch budgetäre und personelle Implikationen beachtet werden (siehe Anlage 8 und Anlage 9).

### **8.3. Verbesserung des Controllingverfahrens für Haftungsübernahmen**

Im "elektronischen Bundeshaftungsbuch", welches auf den Strukturen des Bundesrechnungsabschlusses aufbaut, werden sämtliche Bundeshaftungen erfasst. Den abrufbaren Dateien können jederzeit unter anderem folgende Informationen entommen werden:

- Haftungsübernahmen für einzelne Unternehmen (z.b. SCHIG)
  - Haftungsrahmen
  - Aktuelle Haftungsstände zum jeweiligen Quartalsende
  - Haftungsübernahmen im Beobachtungsquartal
  - Haftungsstände getrennt nach Währungen
  - Restlaufzeiten der Haftungen
  - Tilgungsplan
  - Allfällige Haftungsentgelte
  
- Haftungsübernahmen für viele Kreditnehmer (z.b. FGG)
  - Haftungsrahmen für die einzelnen Haftungskategorien
  - Aktuelle Haftungsstände und Haftungsstände zum jeweiligen Quartalsende
  - Haftungsübernahmen im Beobachtungsquartal
  - Verringerung/Erhöhung der Haftung im Beobachtungsquartal

- Haftungsstände getrennt nach Währungen
- Haftungen getrennt nach Risikoklassen der Kreditnehmer
- Restlaufzeiten der Haftungen
- Tilgungsplan
- Allfällige Haftungsentgelte

(Die angeführten und weitere Detailinformationen können sowohl summarisch als auch in Form von Einzelaufstellungen bzw. fallweise abgerufen und in entsprechende Analysen bzw. Berichte eingearbeitet werden.)

- o Exportförderung
  - Aufgliederung nach übernommenen Länderrisiken (einzelne Länder Obligi)
  - Einteilung in OECD-Risikoklassen
  - Haftungsentgelte
  - Gliederung in Garantiearten
  - Einteilung in Ursprungslaufzeiten-Kategorien

## 9. Ausbau von Anreiz- und Sanktionsmechanismen im Haushaltsrecht

### 9.1. Ausbau von Anreizmechanismen

Auf der Suche nach neuen Wegen in der Haushaltsführung wurde im Jahr 1999 die **Flexibilisierungsklausel** gemäß §§ 17a und 17b des Bundeshaushaltsgesetzes in Kraft gesetzt, die vorläufig bis zum Jahr 2003 verschiedene Anreiz- und Sanktionsmechanismen im Bereich der Haushaltsführung des Bundes vorsieht.

Wesentlicher Inhalt dieser Neuerungen ist eine verstärkte Flexibilität bei der Haushaltsführung verbunden mit mehr Ergebnisverantwortung, die Ausrichtung auf eine Outputorientierung, die Einrichtung von Leistungsindikatoren und ein begleitendes Controlling.

Gegenwärtig nehmen vier Organisationseinheiten an diesem Flexibilisierungsprojekt teil. Nämlich:

- o Justizanstalt St. Pölten
- o Justizanstalt für Jugendliche Wien - Erdberg
- o Bundesamt für Wasserwirtschaft
- o Bundesanstalt für Bergbauernfragen



Nach einer entsprechenden Evaluierung der Ergebnisse dieser Projekte wird über eine Verlängerung dieser Flexibilisierungsmaßnahmen, allenfalls auch über Abänderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen zu entscheiden sein.

Neben diesen Flexibilisierungsmaßnahmen werden generell **erweiterte Rücklagenbildungen** im jährlichen Bundesfinanzgesetz zugelassen, um für die Organe der Haushaltsführung den Anreiz zu schaffen, in einem Finanzjahr nicht verbrauchte Kredite in das folgende Finanzjahr zu übertragen und nicht dem Dezemberfieber zu verfallen.

Im Bereich der Haushaltsvorschriften erscheinen daher gegenwärtig ausreichende Anreizmechanismen gegeben.

Ergänzend könnten allerdings im **politischen Bereich** Anreizmechanismen geschaffen werden, etwa durch eine Änderung des **Bundesbezügegesetzes** insoweit, als die Bezüge der obersten haushaltsleitenden Organe des Bundes in einen Grundbezug und in eine Zulage unterteilt werden, die von der Einhaltung der jährlichen budgetären Ziele abhängig ist. Die näheren Details wären noch festzulegen.

Ähnliche Bestimmungen haben sich z. B. in verschiedenen Ausgliederungsgesetzen als zweckmäßig erwiesen.

- Als weitere positive Anreize bei erfolgreicher wirtschaftlicher Führung des Haushaltes sind Maßnahmen wie die **Verfügbarkeit über erwirtschaftete Ressourcen und Leistungsprämien** zu forcieren. Eine Möglichkeit bildet die Gewährung von Leistungsprämien bei Erwirtschaftung von Jahresüberschüssen (Flexibilisierungsklausel) und die Zusicherung Überschüsse im eigenen Bereich für selbst zu definierende Zwecke (Belohnungen) verwenden zu können.

Dazu wären allerdings bestimmte legislative Maßnahmen sowohl im Bereich der Haushaltsvorschriften als auch des Dienstrechtes erforderlich.

So könnten z. B. bestimmten Bereichen, insbesondere nachgeordneten Dienststellen (z. B. FLDionen, Finanzämter oder Geschäftsabteilungen) Rücklagen aus von diesen nicht verbrauchten Mitteln zugeordnet und Belohnungen oder Leistungsprämien bei Erreichung eines bestimmten vorgegebenen Haushaltszieles vorgesehen werden.

## 9.2. Ausbau der Sanktionen bei Verletzung von Haushaltsvorschriften

Als Sanktionen bieten sich grundsätzlich folgende Mechanismen an:

- **Auflösung von Rücklagen:**

Als Sanktion könnte die Möglichkeit geschaffen werden, dass Ausgabenüberschreitungen, die nicht durch Minderausgaben oder Mehreinnahmen bedeckt werden können, grundsätzlich durch die Auflösung von Haushaltsrücklagen beim jeweiligen haushaltsleitenden Organ zu bedecken sind, und zwar unabhängig von deren Zweckbestimmung. In diesem Zusammenhang könnte gesondert auch die Möglichkeit der Aufhebung von Zweckbindungen durch Gesetz geprüft werden.

- **Streichung von Begünstigungen bzw. Abberufung von Funktionären:**

Bei Nichteinhaltung von vorgegebenen Zielen sollen finanzielle Begünstigungen gestrichen werden.

Möglich ist auch eine Abberufung der verantwortlichen Funktionäre.

So könnten z. B. Beamten, die für die Nichterreicherung des Haushaltszieles verantwortlich sind, keine Belohnungen mehr nach dem Gehaltsgesetz gezahlt werden.

Auch wäre die Abberufung bzw. Versetzung von Beamten wegen mangelnden Arbeitserfolges (§ 38 Abs. 3 Z 3 BDG) denkbar. Bei zeitlich begrenzten Funktionen könnten befristet ernannte Beamte (§ 141 BDG) nicht mehr weiterbestellt werden.

Die Mobilitätshemmnisse für Mitarbeiter und Dienstgeber sollten untersucht werden.

## Anlage 1

## Musterformular für die Übersichtstabelle gemäß § 8 Abs. 4 Controlling VO

Ressort  
Bericht - März 1999

**Kapitel**  
Beträge in Millionen Schilling (ohne Dezimalstellen)

	Erfolg März			Erfolg Jän. - März			Erfolg	BVA	Erwart. Erfolg (Prognose)		
	1998	1999	Ver- in%	1998	1999	Veränd. in%			1999	Ab- in Mio	in%
<b>A U S G A B E N</b>											
Allgemeiner Haushalt											
<b>1. Personalausgaben</b>											
1.1. Aktivitätsaufwand											
1.11. Bezüge											
1.12. Nebengebühren											
1.13. DG-Beiträge											
<b>Summe 1.1</b>											
1.2. Pensionsaufwand											
<b>Summe 1.2</b>											
<b>Summe 1</b>											
Ausschöpfungsgrad in %											
<b>2. Sachausgaben</b>											
2.1. Gesetzl. Verpflichtungen											
2.11. Anlagen											
2.12. Förderungen											
2.13. Aufwendungen											
<b>Summe 2.1</b>											
Ausschöpfungsgrad in %											
2.2. Ermessensausgaben											
2.21. Anlagen											
2.22. Förderungen											
2.23. Aufwendungen											
<b>Summe 2.2</b>											
Ausschöpfungsgrad in %											
<b>Summe 2</b>											
Ausschöpfungsgrad in %											
<b>Summe Ausgaben</b>											
Ausschöpfungsgrad in %											
<b>E I N N A H M E N</b>											
Allgemeiner Haushalt											
3. Zweckgeb. Einnahmen											
4. Sonstige Einnahmen											
<b>Summe Einnahmen</b>											
Anteil in %											

Ausschöpfungsgrad und Anteile in % des Jahresvoranschlages bzw. Vorjahreserfolgs mit zwei Dezimalstellen angeben

**Anlage 2****Liste der Ausgliederungen seit 1991**

1991	Schönbrunner Tiergarten GesmbH
1992	Österreichische Donaubetriebs AG Schloß Schönbrunn Kultur- und BetriebsgmbH Agrarmarkt Austria Bundesimmobilien GesmbH Österreichische Bundesfinanzierungsagentur Österreichische Bundesbahnen
1993	Austro Control GmbH
1994	Arbeitsmarktservice Post und Telekom Austria Beteiligungsgesellschaft
1996	Österreich Institut GmbH Diplomatische Akademie Wien SchieneninfrastrukturfinanzierungsgmbH Post und Telekom Austria AG Österreichische Postsparkasse AG Bundes-Wertpapieraufsicht Bundesrechenzentrum GmbH Österreichische Bundesforste AG Landwirtschaftliche Bundesversuchswirtschaften GmbH
1997	Österreichische Staatsdruckerei AG Wiener Zeitung GmbH Österreichisches Forschungs- und Prüfzentrum Arsenal GmbH
1998	Börsebeteiligungsgesellschaft mbH
1999	Bundestheater Holding GmbH Burgtheater GmbH Wiener Staatsoper GmbH Volksoper Wien GmbH Theaterservice GmbH Bundessporteinrichtungen GmbH Umweltbundesamt GmbH Kunsthistorisches Museum
2000	Österreichische Galerie Österreichisches Museum für angewandte Kunst Technisches Museum Wien Graphische Sammlung Albertina Statistik Österreich
spätestens 1.1.2003	Museum Moderner Kunst Stiftung Ludwig Naturhistorisches Museum Österreichisches Theatermuseum Museum für Völkerkunde

### Anlage 3

## Beteiligungsgesellschaften des Bundesministeriums für Finanzen

### HOLDINGGESELLSCHAFTEN

1. Österreichische Industrieholding AG
2. Österreichischer Bundesverlag Ges.m.b.H.

### FÖRDERGESELLSCHAFTEN

3. Finanzierungsgarantie Gesellschaft m.b.H. Ost-West-Fonds
4. Bürges Förderungsbank des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten Ges.m.b.H.

### FLUGHÄFEN

5. Flughafen Graz Betriebsges.m.b.H.
6. Kärntner Flughafenbetriebsges.m.b.H.
7. Salzburger Flughafenbetriebsges.m.b.H.
8. Flughafen Linz Ges.m.b.H.
9. Tiroler Flughafenbetriebsges.m.b.H.

### STRASSENBAUGESELLSCHAFTEN

10. Villacher Alpenstraßen Fremdenverkehrs Ges.m.b.H.
11. Felbertauernstraße AG
12. Großglockner Hochalpenstraßen AG
13. Timmelsjoch-Hochalpenstraßen AG

### WOHNBAUGESELLSCHAFTEN

14. BUWOG - Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft für Bundesbedienstete GesmbH
15. Gemeinnützige Eisenbahnsiedlungsgesellschaft Linz GesmbH
16. Gemeinnützige Eisenbahnsiedlungsgesellschaft in Villach GesmbH
17. Wohnbaugesellschaft der ÖBB, Gemeinnützige GesmbH
18. Wohnungsanlagen GesmbH Linz
19. Entwicklungsgesellschaft Aichfeld-Murboden GesmbH

### SONSTIGE

20. Bundespensionskasse AG (ADir. Stich)
21. Österreichisches Konferenzzentrum Wien AG
22. Internationales Amtssitz- und Konferenzzentrum Wien AG (IAKW)
23. Bundesrechenzentrum Ges.m.b.H.
24. Österreichische Bundesfinanzierungsagentur
25. Monopolverwaltungsges.m.b.H.
26. DDSG - Erste Donaudampfschiffahrtsgesellschaft m.b.H.

**Anlage 4****INHALTSVERZEICHNIS  
des Ausgliederungshandbuchs**

Zusammenfassung .....	Kapitel 1
Ausgliederungsrichtlinien des Bundeskanzleramtes .....	Kapitel 2
Übersicht Ausgliederungsgesetze .....	Kapitel 3
Übersicht Folgegesetze und Verordnungen .....	Kapitel 4
Übersicht Erkenntnisse des Verfassungs- und des Verwaltungsgerichtshofes.....	Kapitel 5
Übersicht oberstgerichtliche Urteile .....	Kapitel 6
Übersicht wesentliche Verträge .....	Kapitel 7
Personalrechtliche Fragestellungen .....	Kapitel 8
Vergabe- und wettbewerbsrechtliche Fragestellungen (Arbeitspapier).....	Kapitel 9
Gestaltung von Ausgliederungsgesetzen .....	Kapitel 10
Schema für die finanziellen und personellen Auswirkungen von Ausgliederungen .....	Kapitel 11
Beteiligungscontrolling durch die Fachressorts .....	Kapitel 12
Finanzcontrolling durch das Bundesministerium für Finanzen .....	Kapitel 13
Musterverträge .....	Kapitel 14
Adressenverzeichnis ausgegliederter Gesellschaften .....	Kapitel 15
Unternehmensberater und Fachleute .....	Kapitel 16

## Anlage 5

**X. QUARTALSBERICHT 1999 DER XXXX-GESELLSCHAFT (IN MIO. ATS)**  
**UNTERNEHMENSKENNZAHLEN**

QUARTALE KUMULIERT				Z. Nr.	Bezeichnung	GESAMTJAHRESÜBERSICHTEN				
IST Vorjahr	Budget Ifd. Jahr	IST Ifd. Jahr	Abweichung % Ist/Budget			IST Vorjahr	Budget Ifd. Jahr	Vorschau Jahresende	Abweichung % Vorschau/Budget	Plan Folgejahr
<b>BILANZ</b>										
				1	Bilanzsumme					
				2	Anlagevermögen					
				3	Nennkapital (Grund- bzw. Stammkapital)					
				4	- davon Anteil d. Bundes in %					
				5	<b>Eigenmittel absolut</b>					
				6	<b>-Eigenmittelquote %</b>					
				7	- in % des Anlagevermögens					
				8	Nettoumlaufvermögen absolut					
				9	- in % der Betriebsleistung					
				10	<b>Verbindlichkeiten ggüb. Banken</b>					
				11	Nettoverschuldung					
				12	<b>Fiktive Schuldentilgungsdauer</b>					
<b>ERTRAGSLAGE</b>										
				13	<b>Umsatzerlöse</b>					
				14	- davon mit dem Eigentümerressort					
				15	Betriebsleistung					
				16	Personalaufwand					
				17	<b>Betriebserfolg (EBIT)</b>					
				18	Zinsensaldo					
				19	<b>Erg. der gew. Geschäftstätigkeit</b>					
				20	Jahresüberschuß/-fehlbetrag					
<b>INVESTITIONEN/FINANZIERUNG</b>										
				21	<b>Investitionen in IV, SA und FA</b>					
				22	Abschreibungen					
				23	<b>Cash flow aus dem Ergebnis</b>					
<b>BESCHÄFTIGTE</b>										
				24	<b>Gesamtpersonal am Stichtag</b>					
				25	- davon Beamte					
				26	- davon ehemalige VB's des Bundes					
				27	Personalzugänge					
				28	Personalabgänge					

Anlage 6

**X. QUARTALSBERICHT 1999 DER XXXX-GESELLSCHAFT (IN MIO. ATS)  
FINANZKENNZAHLEN**

QUARTALE KUMULIERT				Z. Nr.	Bezeichnung	GESAMTJAHRESÜBERSICHTEN				
IST Vorjahr	Budget Ifd. Jahr	IST Ifd. Jahr	Abweichung % Ist/Budget			IST Vorjahr	Budget Ifd. Jahr	Vorschau Jahresende	Abweichung % Vorschau/Budget	Plan Folgejahr
<b>AUSGABEN DES BUNDES</b>										
				1	Kapitalzuführungen, -erhöhungen					
				2	Gesellschafterdarlehen					
				3	Investitionszuschüsse					
				4	Gesellschafterzuschüsse					
				5	Betriebskostenzuschüsse					
				6	Zahlungen f. Abfertigungen/Jubiläumsg.					
				7	Zahlungen für Lieferungen/Leistungen					
				8	Abgelt. aufgr. Ausgliederungsgesetz					
				9	Summe					
<b>EINNAHMEN DES BUNDES</b>										
				10	erbrachte Verwaltungsleistungen					
				11	Vermietungen					
				12	Verpachtungen					
				13	Vergabe von Fruchtgenußrechten					
				14	Ref. v. Pers./Sozialaufw. f. Beamte					
				15	Pensionsbeiträge für Beamte					
				16	Gewinnausschüttungen					
				17	Kapitalherabsetzungen					
				18	Gesellschafterdarlehen					
				19	- davon Tilgungen					
				20	- davon Zinsen					
				21	Summe					
				22	Gesellschafterdarlehen zum Stichtag					
				23	Haftungen des Bundes zum Stichtag					



## Anlage 7

# Einsatz von Betriebsabrechnungen in Bereichen der Bundesverwaltung

- Bundesamt für Agrarbiologie Linz
- Bundesamt für Eich- und Vermessungswesen
- Bundesamt für Wasserwirtschaft
- Bundesanstalt für Agrarwirtschaft
- Bundesanstalt für Bergbauernfragen
- Bundesanstalt für alpenländische Milchwirtschaft
- Bundesanstalt für Fortpflanzung und Besamung von Haustieren
- Bundesanstalt für Landtechnik
- Bundesanstalt für Milchwirtschaft
- Bundesanstalt für Pferdezucht
- Bundesanstalt und Forschungszentrum für Landwirtschaft
- Bundesbaudirektion Wien
- Bundesgärten Innsbruck
- Bundesgärten Wien
- Bundesgestüt Piber
- Bundesinstitut für Arzneimittel
- Bundeskellereiinspektion
- BM für auswärtige Angelegenheiten, Zentrale

- BM für Wirtschaft und Arbeit, Zentralstelle
- Bundesseminar für das landw. Bildungswesen in Wien
- Bundessporteinrichtungen (z.T.)
- Bundesstaatliche bakteriologisch-serologische Untersuchungsanstalt Graz
- Bundesstaatliche bakteriologisch-serologische Untersuchungsanstalt Innsbruck
- Bundesstaatliche bakteriologisch-serologische Untersuchungsanstalt Klagenfurt
- Bundesstaatliche bakteriologisch-serologische Untersuchungsanstalt Linz
- Bundesstaatliche bakteriologisch-serologische Untersuchungsanstalt Salzburg
- Bundesstaatliche bakteriologisch-serologische Untersuchungsanstalt Wien
- Bundesversuchsanstalt für alpenländische Landwirtschaft in Gumpenstein
- Forstfachschule Waidhofen/Ybbs
- Forstliche Ausbildungsstätte Ort
- Forstliche Bundesversuchsanstalt
- Hauptpunzierungs- und Probieramt
- Höhere Bundeslehranstalt für alpenländische Landwirtschaft in Raumberg
- Höhere Bundeslehranstalt für alpenländische Landwirtschaft in Ursprung
- Höhere Bundeslehranstalt für landwirtschaftliche Frauenberufe in Elmberg
- Höhere Bundeslehranstalt für landwirtschaftliche Frauenberufe in Kematen/Tirol
- Höhere Bundeslehranstalt für landwirtschaftliche Frauenberufe in Pitzelstätten
- Höhere Bundeslehranstalt für landwirtschaftliche Frauenberufe in Sitzenberg
- Höhere Bundeslehr- und –versuchsanstalt für Gartenbau
- Höhere Bundeslehr- und –versuchsanstalt für Wein- und Obstbau Klosterneuburg
- Höhere landwirtschaftliche Bundeslehranstalt Francisco Josefinum Weinzierl

- Höhere landwirtschaftliche Bundeslehranstalt in St. Florian
- Höhere Lehranstalt für Forstwirtschaft (Försterschule Bruck/Mur)
- Höhere Lehranstalt für Forstwirtschaft (Försterschule Gainfarn)
- Montanuniversität Leoben
- Schulheime (z.T.)
- Spanische Reitschule
- Technische Universität Wien
- Universität für Bodenkultur
- Universität Wien
- Verwaltungsakademie des Bundes
- Veterinäruniversität Wien