

Handbuch Beteiligungsmanagement des Bundesministeriums für Finanzen

Wien, 2021

Inhalt

1 Rahmenbedingungen.....	4
2 Grundsätze.....	7
2.1 Begriffsbestimmungen.....	7
2.1.1 Anteilseigner:	7
2.1.2 Unternehmen /des Bundes:.....	7
2.1.3 Leitungsorgan:.....	8
2.1.4 Überwachungsorgan:	8
2.2 Adressatenkreis und Geltungsbereich des Handbuchs	8
2.3 Prinzipien des Beteiligungsmanagements	9
2.4 Unternehmensgründungen des Bundes.....	9
3 Zielsetzungen des Handbuchs Beteiligungsmanagement	11
3.1 Zielsetzungen der Beteiligungspolitik	11
3.2 Zielsetzungen der Beteiligungsverwaltung	11
3.3 Zielsetzungen der Mandatsbetreuung	12
3.4 Zielsetzungen des Beteiligungscontrollings	12
4 Beteiligungsmanagement	13
4.1 Strategisches Beteiligungsmanagement.....	13
4.1.1 Integrierte Steuerungslogik zwischen Anteilseigner und Unternehmen.....	13
4.1.2 Eigentümerstrategien	14
4.1.3 Abstimmung grundsätzlicher Fragen der Geschäftspolitik.....	14
4.1.4 Aktive Diskussion und Zustimmung im Überwachungsorgan.....	15
4.1.4.1 Qualifikation der Mitglieder des Überwachungsorgans	15
4.1.4.2 Gesamtzusammensetzung des Überwachungsgremiums	16
4.1.5 Bestellungsprozess des Leitungsorgans	16
4.1.6 Auswahlverfahren	17
4.1.7 Zielvereinbarungen mit Leitungsorgan	17

4.1.8 Fortbildungsobliegenheit	17
4.2 Operatives Beteiligungsmanagement	18
4.2.1 Wahrnehmung der Rechte und Pflichten des Anteilseigners	18
4.2.2 Informationsmanagement	18
4.2.3 Eigentümer Jour Fixes	19
4.2.4 Standardisierung	19
4.2.5 Angelegenheiten des Überwachungsorganes	20
4.2.5.1 Weiterbildung.....	20
4.2.5.2 Informationspflicht.....	21
4.2.5.3 Vergütung.....	21
4.2.5.4 Evaluierung.....	22
4.2.6 Verknüpfung der Ergebnisse der Unternehmen mit dem Bundeshaushalt	22
5 Beteiligungscontrolling	23
5.1 Strategisches Controlling	24
5.2 Operatives Controlling	25

1 Rahmenbedingungen

Im September 2018 wurde eine Projektgruppe bestehend aus Vertretern des BKA, BMF, BMVIT und BMASGK sowie einem Vertreter eines Unternehmens des Bundes unter der gemeinsamen Leitung des BMF und des BKA beauftragt, bis Ende 2019 ein ressortübergreifendes Handbuch zum Beteiligungsmanagement des Bundes auszuarbeiten. Das Handbuch hatte jedenfalls strategische Ziele des Beteiligungsmanagements des Bundes inklusive Eckpunkte für Standards der Unternehmensführung sowie Empfehlungen für den Prozess der Implementierung der strategischen Ziele und Vorschläge für Standards für Geschäftsführer- und Vorstandsverträge zu enthalten. Die Arbeitsgruppe wurde zu betriebswirtschaftlich-wissenschaftlichen Themen von Herrn Univ. Prof. Werner Hoffmann, zu gesellschaftsrechtlichen Aspekten von Frau Univ. Prof. Susanne Kalss, beide Wirtschaftsuniversität Wien und hinsichtlich arbeitsrechtlicher Fragen des Mustervertrages von Herrn Univ. Prof. Wolfgang Mazal, Universität Wien, unterstützt.

Der Bund ist im Jahr 2021 an rund 100 Unternehmen (inklusive der Universitäten) direkt und mehrheitlich beteiligt. Unter Hinzurechnung sämtlicher indirekter Beteiligungen des Bundes, der Beteiligungen der Universitäten und der Stiftungen und Fonds beläuft sich die Anzahl der Unternehmen des Bundes nach Einschätzung des Rechnungshofes auf 543.¹

Das als Ergebnis vorliegende Handbuch definiert die Kernbereiche des Beteiligungsmanagements, wobei sich Struktur und Inhalte an Empfehlungen des Rechnungshofes und der OECD (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises) orientieren. Getragen von den verfassungsrechtlich, einfachgesetzlich bzw. bundeshaushaltsrechtlich normierten Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sowie der Transparenz, legt es Mindeststandards für ein effizientes und effektives Beteiligungsmanagement des Bundes fest.

Dieses Handbuch baut – auch was die verwendeten Begriffe anbelangt – auf dem Bundes Public Corporate Governance Kodex 2017 auf. In methodischer Hinsicht wurden weiters die Beteiligungshandbücher des BMF und des BMVIT sowie relevante Prüfberichte des Rechnungshofes ausgewertet und aktuellste wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt. Das Handbuch versteht sich insoweit als Ergänzung und Konkretisierung

¹ Bericht des Rechnungshofes – Unternehmen des Bundes, Reihe BUND 2020/12

bestehender rechtlicher Festlegungen für die Anteilseigner und setzt somit auch die Empfehlung des Rechnungshofes um, demnach Initiativen für eine – den Bundes–Public Corporate Governance Kodex ergänzende – Richtlinie zum Beteiligungsmanagement ergriffen werden sollten, welche bundesweit auch die Anforderungen an ressorteigene bzw. unternehmensspezifische Eigentümerstrategien verdeutlichen sollten.²

Die Herausforderungen eines einheitlichen Handbuchs liegen insbesondere in der hohen Heterogenität der Unternehmen des Bundes, die aus der Vielfalt der gesetzlichen Ausgliederungsbestimmungen, der Rechtsträger (z.B. Kapitalgesellschaften, Anstalten u.v.m.) und der Zielsetzungen, insbesondere der Marktausrichtung (marktnah oder verwaltungsnah) resultieren.

Soweit im Einzelfall keine begründeten Argumente entgegenstehen, wäre es aus Corporate Governance Überlegungen wünschenswert, möglichst viele Unternehmen des Bundes in der Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu führen.

Bestimmte Rechtsformen, die von der Struktur einer Kapitalgesellschaft deutlich abweichen, wurden nicht zuletzt aus verwaltungsökonomischen Überlegungen vom Handbuch vorerst ausgenommen. Eine freiwillige Anwendung auf nicht umfasste Unternehmen und Rechtsformen ist selbstverständlich zulässig und zu Pilotierungszwecken erwünscht.

Die Anwendung der Bestimmungen des Handbuchs ist für die Anteilseigner, sofern nicht geltendes Recht entgegensteht, verpflichtend. Ein Anteilseigner kann eine Abweichung in Ausnahmefällen genehmigen, wenn dies aus sachlichen Gründen zwingend erforderlich ist.

Darüber hinaus wirken die Anteilseigner im Rahmen ihrer bestehenden Möglichkeiten darauf hin, dass die Unternehmen die im Anhang festgelegten „Standards zur Unternehmensführung“ beachten und im laufenden Betrieb einhalten.

Die Anteilseigner stellen durch organisatorisch geeignete Maßnahmen den einheitlichen Vollzug des Handbuchs innerhalb des jeweiligen Ressorts sicher.

² Bericht des Rechnungshofes – Unternehmen des Bundes, Reihe BUND 2020/12

Zur Nachvollziehbarkeit der Ausübung der Anteilsrechte erfolgt eine angemessene Dokumentation durch die Anteilseigner.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Das Handbuch wurde im BMF im Juni 2021 in Kraft gesetzt und kommt ab diesem Zeitpunkt zur Anwendung.

2 Grundsätze

2.1 Begriffsbestimmungen

Nachstehende Begriffsbestimmungen orientieren sich an den Definitionen gemäß B-PCGK 2017.

2.1.1 Anteilseigner:

Oberstes Verwaltungsorgan des Bundes, dem folgende Aufgaben obliegen:

- die Verwaltung von Anteilsrechten des Bundes,
- die Wahrnehmung der beherrschenden Befugnisse am Unternehmen des Bundes,
- die Aufsicht über Unternehmen gemäß unterstehender Definition.

2.1.2 Unternehmen /des Bundes:

Als Unternehmen im Sinne dieses Handbuchs gilt jede in einer bestimmten Organisationsform in Erscheinung tretende wirtschaftliche Tätigkeit, die sich auf Vermögenswerte stützt und mit Einnahmen und Ausgaben verbunden ist.

Als Unternehmen des Bundes gelten sohin jedenfalls:

- Unternehmen, an denen der Bund am Stamm-, Grund- oder Eigenkapital mit mindestens 50 % beteiligt ist,
- Unternehmen, die der Bund durch andere finanzielle, sonstige wirtschaftliche oder organisatorische Maßnahmen tatsächlich beherrscht,
- Gesellschaften und Anstalten öffentlichen Rechts und sonstige durch das Bundesgesetz anders bezeichnete Rechtsträger öffentlichen Rechts, die der Aufsicht des Bundes unterliegen.

Ausgenommen sind ausschließlich Vereine, Bundesstiftungen und Fonds und Privatstiftungen.

2.1.3 Leitungsorgan:

Organ des Unternehmens, das nach dem Gesetz oder den Statuten des Unternehmens die Leitung des Unternehmens verantwortet. Gemäß § 70 Abs. 1 AktG obliegt diese Aufgabe dem Vorstand, gemäß § 15 Abs. 1 GmbHG-Gesetz der Geschäftsführung. Daneben bestehen sondergesetzlich vorgesehene Leitungsorgane, die eine vergleichbare Leitungsfunktion wahrnehmen.

2.1.4 Überwachungsorgan:

Organ des Unternehmens, das die Geschäftsführung bei der Leitung des Unternehmens überwacht. Gemäß § 95 Abs. 1 AktG, § 30j GmbH-Gesetz obliegt diese Aufgabe dem Aufsichtsrat. Daneben bestehen sondergesetzlich sowie auf andere Weise vorgesehene Überwachungsorgane, die eine vergleichbare Überwachungsfunktion wahrnehmen.

2.2 Adressatenkreis und Geltungsbereich des Handbuchs

Das Handbuch richtet sich an Anteilseigner, deren Verantwortungs- und Vollzugsbereich Unternehmen des Bundes zugeordnet sind. Die Anteilseigner wirken gegenüber ihren Unternehmen mit Tochterunternehmen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten darauf hin, dass dieses Handbuch bei deren Tochterunternehmen im vergleichbaren Umfang grundsätzlich Anwendung findet.

Jede Form bzw. Ausübung des Beteiligungsmanagements kann nur auf Basis geltender Gesetze, verbindlicher Rechtsakte, dem B-PCGK 2017 und der OECD-Guidelines erfolgen. In Ausübung der Anteilseignerrechte sind die Gesetze, die Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und der Transparenz sowie das öffentliche Interesse an der optimalen Wahrnehmung der Aufgaben des Unternehmens des Bundes zu berücksichtigen.

Die Festlegungen in diesem Handbuch sind als Mindeststandards für die Anteilseigner und die Unternehmen des Bundes, unabhängig von deren Art, Größe oder Rechtsform unter Berücksichtigung der jeweiligen rechtlichen Möglichkeiten, zu verstehen.

2.3 Prinzipien des Beteiligungsmanagements

Die bereits im Kapitel 1 erwähnte Heterogenität der Unternehmen des Bundes bedingt die Festlegung nachfolgender Prinzipien des Beteiligungsmanagements:

- Differenzierung von Umfang und Intensität der Steuerung durch den Anteilseigner nach Rechtsform, Art und Größe des Unternehmens sowie nach dem Steuerungsanspruch des Anteilseigners mit Fokus auf das Wesentliche, insbesondere in Abhängigkeit
 - von der strategischen Bedeutung des Unternehmens für das öffentliche Interesse
 - von der strategischen Bedeutung des Unternehmens für den Bundeshaushalt
 - von der Anteilshöhe
 - von der Höhe des jährlichen Beitrags aus dem Bundesbudget
 - von der Spezifität/Substituierbarkeit der öffentlichen Leistung (z.B. bei Marktversagen für bestimmte Dienstleistungen)
 - von der Marktnähe bzw. dem Kostendeckungsgrad des Unternehmens durch Eigenerlöse
 - von der Anzahl der Beschäftigten

Ganzheitliche Leistungs- und Wirkungsorientierung zwischen Anteilseigner und Unternehmen auf Basis von Zielvorgaben des Anteilseigners sowie Konsistenz und Durchgängigkeit des Steuerungssystems und Vermeidung von Doppelgleisigkeiten

- Gesicherte Datenqualität als wesentliche Voraussetzung für eine wirkungsvolle Ausübung der Anteilseignerrechte

2.4 Unternehmensgründungen des Bundes

Die Anteilseigner bedienen sich bestehender und allenfalls neu zu gründender, eigener Unternehmen des Bundes, insbesondere dann, wenn diese

- öffentliche Güter oder Dienstleistungen sparsamer, wirtschaftlicher, zweckmäßiger und wirkungsorientierter als Privatunternehmen und/oder die öffentlichen Verwaltungen anbieten können,
- zum Betrieb von Monopolen dienen, wenn eine Marktregulierung ineffizient ist,

- zur Sicherstellung nationaler wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder strategischer Interessen dienen oder
- von systemischer Bedeutung sind.

Die Anteilseigner verschaffen sich bei bestehenden Unternehmen auch auf Basis eines funktionierenden Wirkungscontrollings in einer Gesamtschau laufend einen Eindruck darüber, ob einerseits nach wie vor zumindest einer der genannten Gründe noch vorliegt und andererseits das Unternehmen seinen Zweck erfüllt, wirtschaftlich handelt und seine Zielsetzungen erreicht. Darüber hinaus evaluieren die Anteilseigner in regelmäßigen Abständen die seinerzeit gewählte Rechtsform des Unternehmens des Bundes.

Die Anteilseigner stellen in rechtlich geeigneter Weise sicher, dass die Gründung von Tochterunternehmen ihrer Zustimmung bedarf.

3 Zielsetzungen des Handbuchs Beteiligungsmanagement

Die Wahrnehmung der Anteilseignerrechte in der Form des Beteiligungsmanagements umfasst die Beteiligungspolitik, die Beteiligungsverwaltung und die Mandatsbetreuung. Das Beteiligungscontrolling ergänzt alle diese Teilbereiche gesamthaft. Dabei verfolgen die einzelnen Bereiche des Beteiligungsmanagements folgende Ziele:

3.1 Zielsetzungen der Beteiligungspolitik

- Die Anteilseigner treten als aktive Eigentümer auf.
- Die Anteilseigner bringen in Ausführung der Eigentümerstrategie ihre Interessen und Vorstellungen als Eigentümer im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen (wie insbesondere Gesetze, Satzungen udgl.) in die jeweiligen Organe und Gremien des Unternehmens ein. Die operative Unternehmensführung üben sie nicht aus.
- Die Anteilseigner stellen in transparenten Verfahren die Auswahl der bestgeeigneten Leitungs- und Überwachungsorgane sicher.
- Die Anteilseigner wirken auf die Einhaltung qualitativer Rechnungslegungs-, Offenlegungs-, Compliance- und Rechnungsprüfungsgrundsätze durch die Unternehmen hin.
- Die Anteilseigner unterstützen ihre Unternehmen grundsätzlich bei der Wahrnehmung der Corporate Social Responsibility.
- Die Anteilseigner verfolgen in ihren Unternehmen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten den Grundsatz der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern.

3.2 Zielsetzungen der Beteiligungsverwaltung

- Die Beteiligungsverwaltung ist zuständig für die Beratung, die Vorbereitung und die Durchführung von Entscheidungen des Anteilseigners unter Berücksichtigung

der politischen Rahmenbedingungen (z.B. Regierungsprogramm) in Verbindung mit rechtlichen und organisatorischen Grundsatzangelegenheiten (z.B. Beschlüsse der Generalversammlung, Bestellung der Leitungs- und Überwachungsorgane).

- Die Anteilseigner schaffen geeignete und institutionalisierte Kommunikationskanäle mit dem Unternehmen des Bundes zum regelmäßigen Austausch über Themen, die wesentlich für die Eigentümer- und Unternehmensziele sind.
- Die Anteilseigner führen einen konstruktiven, sach- und zielorientierten Dialog mit den Unternehmensorganen.

3.3 Zielsetzungen der Mandatsbetreuung

- Die Anteilseigner stellen Standards und Expertise zu rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und fachspezifischen Fragestellungen, sowie zu Governance und Compliance Themen zur Verfügung.
- Die Anteilseigner stellen Instrumente zur Selbstevaluierung der Überwachungsorgane und zur Schulungen für deren Mitglieder bereit.
- Die Anteilseigner beraten und unterstützen die Leitungs- und Überwachungsorgane der Unternehmen des Bundes auf Basis der bestehenden Rechtsnormen und vice versa.

3.4 Zielsetzungen des Beteiligungscontrollings

- Die Anteilseigner stellen ein Monitoring der Unternehmensentwicklung und der Zielerreichung inkl. Frühwarnsystem zum Zweck der Vorbereitung und Unterstützung von Steuerungsentscheidungen sicher.
- Die Anteilseigner führen Datenanalysen zur Aufgabenerfüllung im Rahmen der Beteiligungspolitik und Beteiligungsverwaltung durch.

4 Beteiligungsmanagement

Die drei Teilbereiche des Beteiligungsmanagements (Beteiligungspolitik, Beteiligungsverwaltung und Mandatsbetreuung) und das Beteiligungscontrolling enthalten jeweils sowohl strategische als auch operative Elemente. Zusammenspiel und Wechselwirkungen zwischen strategischem und operativem Beteiligungsmanagement gehen aus nachfolgender Grafik hervor:

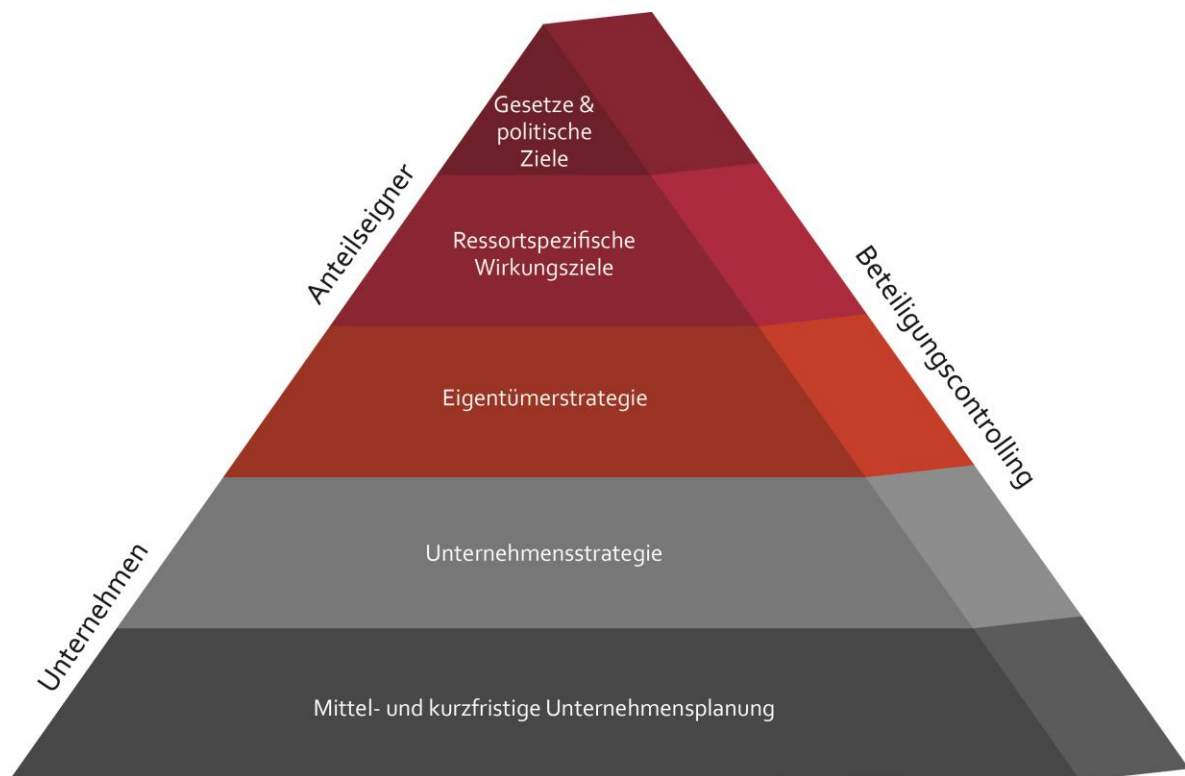


Abbildung: Zusammenspiel strategisches und operatives Beteiligungsmanagement

4.1 Strategisches Beteiligungsmanagement

4.1.1 Integrierte Steuerungslogik zwischen Anteilseigner und Unternehmen

Das strategische Beteiligungsmanagement baut auf gesetzlichen Grundlagen und politischen Zielvorgaben (z.B. Regierungsprogramm) auf und berücksichtigt die ressortspezifischen Wirkungsziele. Ein weiterer strategischer Konkretisierungsschritt und

damit eine Messbarmachung der Ziele erfolgen in Form einer Eigentümerstrategie, die ihrerseits den Rahmen für die Unternehmensstrategie bildet.

In operativer Hinsicht stellen die Anteilseigner sicher, dass die Unternehmen in ihrem originären Verantwortungsbereich die Unternehmensstrategie auf mittel- und kurzfristige Planungen herunterbrechen, umsetzen und die für die Unternehmen geltenden Ziele, Wirkungen und Messgrößen im Rahmen der wirkungsorientierten Unternehmensführung jährlich rollierend festlegen und dokumentieren.

Dem Anteilseigner stehen insbesondere folgende Instrumente des strategischen Beteiligungsmanagements zur Verfügung:

4.1.2 Eigentümerstrategien

Die Anteilseigner geben mit formal einheitlichen Eigentümerstrategien allen Unternehmen des Bundes klare strategische Rahmenbedingungen vor und definieren damit die kurz-, mittel- und langfristigen Erwartungshaltungen des Anteilseigners gegenüber den Organen des Unternehmens. Die Eigentümerstrategie ist auf eine Periode von vier Jahren ausgerichtet und orientiert sich im Aufbau am Muster in Anhang 1.

In der Eigentümerstrategie sind Kennzahlen (KPIs) und mittelfristige Zielwerte enthalten, um den Fortschritt bei der Erreichung der strategischen Ziele zu messen. Die Kennzahlen werden anhand von Kennzahlensteckbriefen definiert. Die Anteilseigner stellen eine regelmäßige Kontrolle und gegebenenfalls eine Anpassung der Kennzahlen und Zielwerte sicher.

Die Ausformulierung der Eigentümerstrategien erfolgt in Abstimmung mit dem Leitungsorgan und dem Vorsitzenden des Überwachungsorgans.

4.1.3 Abstimmung grundsätzlicher Fragen der Geschäftspolitik

Die Abstimmung zwischen dem Anteilseigner und dem Unternehmen zu grundsätzlichen Fragen der Geschäftspolitik (inkl. der Gründung von Tochterunternehmen), zu strategischen Schwerpunkten, zu wesentlichen die Geschäftsführung betreffenden Themen und allfälligen unternehmensübergreifenden Angelegenheiten findet im Rahmen eines aktiven regelmäßigen Austausches statt.

Dafür geeignete Instrumente sind:

- Regelmäßige, bilaterale Eigentümer Jour-Fixes (siehe dazu Abschnitt 4.2.3);
- Beteiligungsplattform: Persönlicher Austausch von Vertretern des jeweiligen Anteilseigners mit den Leitungsorganen aller diesem zugeordneten Unternehmen zu Themen des Beteiligungsmanagements.

4.1.4 Aktive Diskussion und Zustimmung im Überwachungsorgan

Bei der Bestellung der Mitglieder des Überwachungsorgans stellen die Anteilseigner sicher, dass sie einen angemessenen Einfluss im Überwachungsorgan des betreffenden Unternehmens erhalten und dass die auf Veranlassung des Bundes gewählten oder entsandten Mitglieder des Überwachungsorgans in Ausübung ihrer Tätigkeit auch die besonderen Interessen des Bundes berücksichtigen (§ 71 Abs. 1 Z 3 BHG).

4.1.4.1 Qualifikation der Mitglieder des Überwachungsorgans

Der Anteilseigner zieht in Konkretisierung des B-PCGK 2017 zur Beurteilung der fachlichen Eignung zur Ausübung der Tätigkeit als Mitglied eines Überwachungsorgans jedenfalls Kenntnisse/Erfahrungen in einer oder mehreren der folgenden Kategorien heran:

- Branchenumfeld
- Geschäftsmodell / operative Unternehmenstätigkeit
- Betriebswirtschaft
- Finanzen
- Recht
- Management/Führung

Die Kenntnisse können insbesondere durch

- eine entsprechende akademische Ausbildung und/oder
- eine mindestens dreijährige (bzw. fünfjährige, bei fehlender akademischer Ausbildung) Berufserfahrung
 - in einem Unternehmen der jeweiligen Branche und von vergleichbarer Größe und Marktnähe oder
 - in einer Organisation mit inhaltlicher Nähe zum jeweiligen Unternehmen

nachgewiesen werden.

Darüber hinaus verfügen alle Personen zumindest über Grundkenntnisse des Gesellschaftsrechtes und der Rechnungslegung. Der Vorsitzende des Überwachungsorgans soll eine Mindest erfahrung von zwei Jahren als Mitglied eines Überwachungsorgans in vergleichbaren Gremien haben. Es ist auf die zeitliche Verfügbarkeit der Person, unter Berücksichtigung beruflicher und sonstiger Verpflichtungen, Rücksicht zu nehmen. Bei Bestellung eines Mitgliedes eines Überwachungsorgans fordern die Anteilseigner einen Lebenslauf, eine Unvereinbarkeitserklärung sowie eine Aufstellung über dessen bisherige Organfunktionen ein.

Die Anteilseigner sorgen für die Implementierung eines geeigneten Onboarding-Prozesses, der zumindest ein Gespräch von Vertretern des Beteiligungsmanagements des Anteilseigners mit dem neu bestellten Mitglied eines Überwachungsorgans und eine Präsentation des Umfelds des Unternehmens und der Ziele seitens des Unternehmens zu enthalten hat.

4.1.4.2 Gesamtzusammensetzung des Überwachungsgremiums

Die Anteilseigner achten ergänzend zur Qualifikation einzelner Mitglieder auf die Gesamtzusammensetzung des Überwachungsorgans. Gesamthaft betrachtet sind alle notwendigen Kenntnisse zur Ausübung der Kontroll- und Überwachungstätigkeit im Überwachungsorgan vertreten, auch wenn nicht jedes einzelne Mitglied über alle relevanten Kenntnisse gemäß Punkt 4.1.4.1 verfügt. Die Anteilseigner achten bei der Ernennung sowohl auf Diversität und Komplementarität, insbesondere in Bezug auf Ausbildung, Qualifikation, Geschlecht und Alter. Die Bundesregierung hat am 3. Juni 2020 beschlossen, den Frauenanteil in den Aufsichtsgremien jener Unternehmen, an denen der Bund mit 50% oder mehr beteiligt ist, auf 40% in jedem einzelnen Aufsichtsrat zu erhöhen. Die Anteilseigner tragen Sorge dafür, dass dies entsprechend umgesetzt wird. Eine (Wieder-) Bestellung von Personen, die bereits das siebzigste Lebensjahr vollendet haben, erfolgt nur unter besonderen Umständen.

4.1.5 Bestellungsprozess des Leitungsorgans

Das zuständige Organ führt die Bestellung von Mitgliedern des Leitungsorgans unter Einhaltung der Vorschriften des Bundesgesetzes über Transparenz bei der Stellenbesetzung im staatsnahen Unternehmensbereich (Stellenbesetzungsgesetz), StF: BGBl. I Nr. 26/1998, durch. In Bezug auf die Qualifikation des Leitungsorgans werden die Vorgaben des B-PCGK (Pkt. 9.3.3.) durch den Anteilseigner entsprechend konkretisiert.

4.1.6 Auswahlverfahren

Nach Abschluss des ordnungsgemäßen Auswahlverfahrens erfolgt die Vertrags- und Gehaltsverhandlung auf Basis des Mustervertrages in Abstimmung mit dem Anteilseigner. Dabei ist auf die konkrete Aufgabe des Organträgers im Unternehmen, auf die Aufgabe und Ausrichtung des Unternehmens, die Brancheneinbettung und die Leitungserfahrung insbesondere mit Blick auf die Größe des Unternehmens und die Vielfalt der Tätigkeiten einzugehen. Der Bestellungsbeschluss erfolgt erst nach schriftlich dokumentierter Einigung auf (zumindest) die Vertragseckpunkte.

4.1.7 Zielvereinbarungen mit Leitungsorgan

Zielvereinbarungen verknüpfen die mit der Eigentümerstrategie abgestimmten Ziele mit leistungs- und erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteilen. Die Festlegung der Vereinbarungen erfolgt jährlich vor Beginn des Geschäftsjahres durch das Überwachungsorgan unter Einbindung des Anteilseigners. Eine Evaluierung findet nach Abschluss des Geschäftsjahres statt.

Die Zielvorgaben beziehen sich auf Aufgaben- und Tätigkeitsfelder, die – noch – nicht vom allgemeinen gesetzlichen oder vertraglichen Aufgabenprofil gedeckt sind. Fallen die Zielvorgaben hingegen in das ohnehin bestehende gesetzliche oder vertragliche Aufgabenprofil, so sind diese so zu formulieren, dass sie für das Mitglied des Leitungsorgans einen besonderen Anreiz bestmöglich im Interesse des Unternehmens zu handeln, schaffen. Die Zielvereinbarungen operationalisieren schwerpunktmäßig die Vorgaben aus den Eigentümerstrategien durch eine Kombination von kurzfristigen und langfristigen bzw. nachhaltig wirkenden Kriterien für den jeweiligen Unternehmenserfolg bzw. für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens und machen diese messbar. Insoweit Unternehmen Behörden- oder ähnliche Tätigkeiten ausüben, können Zielvereinbarungen entfallen.

4.1.8 Fortbildungsobliegenheit

Die Anteilseigner und ergänzend das Überwachungsorgan wirken darauf hin, dass die Mitglieder des Leitungsorgans ihre Aufgabe rollenspezifisch ausüben. Bei Bedarf nehmen Leitungsorgane im Rahmen ihrer Verantwortung für das Unternehmen in regelmäßigen Abständen auch fach-, unternehmens- bzw. branchenspezifische Fortbildungen in Anspruch. Die Kosten sind vom Unternehmen im Rahmen der budgetären Möglichkeiten zu tragen.

4.2 Operatives Beteiligungsmanagement

Die Anteilseigner sorgen für eine hinreichende Qualifikation der Vertreter des operativen Beteiligungsmanagements. Die Anteilseigner stellen daher sicher, dass in den zuständigen Organisationseinheiten Kenntnisse und Erfahrungen aus den Fachbereichen Branchenumfeld, Betriebswirtschaft/Finanzen, Recht sowie Management/Führung vorliegen und anlassbezogen durch Weiterbildungsmaßnahmen vertieft werden. Die Wahrnehmung der Anteilseignerrechte erfolgt rechtskonform und in Entsprechung allgemeiner Compliance Grundsätze.

Nachfolgende Ausführungen beziehen sich auf Instrumente des operativen Beteiligungsmanagements aus Anteilseignersicht.

4.2.1 Wahrnehmung der Rechte und Pflichten des Anteilseigners

Die Wahrnehmung der Rechte und Pflichten umfasst insbesondere

- die Vertretung des Anteilseigners in General- und Hauptversammlungen bzw. vergleichbaren Gremien,
- die Bestellung und Abberufung von Leitungsorganen und Mitgliedern des Überwachungsorgans sowie
- weitere Rechtsgeschäfte für die Anteilseigner etwa als Aktionärs- /Gesellschaftervertreter unter Einhaltung der formalen Rahmenbedingungen.

4.2.2 Informationsmanagement

Die Anteilseigner stellen sicher, dass bei Bedarf Informationen von den Unternehmen eingeholt und für Zwecke des Beteiligungsmanagements aufbereitet und dokumentiert werden können. Die Anteilseigner streben dafür den Aufbau einer Beteiligungsdatenbank an.

Die Anteilseigner treffen Vorsorge, dass die Unternehmen einerseits Änderungen von gesellschaftsrechtlichen Grundsatzdokumenten (z.B. Geschäftsordnungen), andererseits bei Bedarf Unterlagen des Überwachungsorgans sowie Prüfungsberichte zeitnah zur Ausübung des Beteiligungsmanagements (z.B. Mandatsbetreuung) an den Anteilseigner übermitteln.

4.2.3 Eigentümer Jour Fixes

Eigentümer Jour Fixes dienen dem wechselseitigen, regelmäßigen und persönlichen Informationsaustausch zwischen dem Leitungsorgan, dem Vorsitzenden des Überwachungsorgans und den Anteilseignern und unterstützen so einen dokumentierten und gleichzeitig flexiblen Kommunikationsprozess. Ziel ist die Überprüfung der strategischen Ausrichtung und der wirtschaftlichen Entwicklung anhand der Analysen aus dem Beteiligungscontrolling, insbesondere der strategischen Kennzahlen, Budgetkennzahlen und Personalkennzahlen. Die Anteilseigner überprüfen laufend, ob die festgelegten Kennzahlen geeignet sind, den Fortschritt bei der Erreichung wesentlicher Ziele abzubilden.

Inhaltliche Themenschwerpunkte sind:

- Leistungsentwicklung
- Budgeterstellung/Mittelfristplanung
- Gewinnausschüttung/Bedarf an Bundesmitteln
- Konkretisierung etwaiger Zielkorridore für das Folgejahr
- Personal
- Compliance – und Nachhaltigkeitsthemen
- allfällige Tochterunternehmen

4.2.4 Standardisierung

Die Anteilseigner implementieren einheitliche Standards und ein einheitliches Berichtswesen mit dem Ziel, den Steuerungsgesamtrahmen zu optimieren und zu professionalisieren. Die Standardisierung von Prozessen führt zu einer effizienten und transparenten Abwicklung von Geschäftsfällen und ermöglicht die Nachvollziehbarkeit von Handlungen und Entscheidungen im Beteiligungsmanagement der Anteilseigner.

Zur Standardisierung eignen sich insbesondere Prozesse im Bereich der General- und Hauptversammlungen, der Eigentümer Jour Fixes, der Bestellung von Leitungsorganen und Mitgliedern des Überwachungsorgans.

Auf formaler Ebene werden Berichte, Unterlagen und Verträge vereinheitlicht.

Die Standardisierung des Berichtswesens im Beteiligungscontrolling umfasst die Festlegung von Standards für das Datenmanagement, die einheitliche Festlegung von

Methoden für die Berechnung von Kennzahlen und die Erstellung von Themen- und Kennzahlenkatalogen, die nach Schwerpunkten wie z.B. Ziele, Leistungen, Risiken und wirtschaftliche Aspekte strukturiert sind.

Zur Erleichterung von Vergleich- und Konsolidierbarkeit werden Unterlagen soweit möglich standardisiert, insbesondere Vorlagen für Satzungen, Gesellschaftsverträge und Geschäftsordnungen. Auf einen einheitlichen Sprachgebrauch wird Rücksicht genommen.

Ebenso werden Verträge für Leitungsorgane vereinheitlicht.

4.2.5 Angelegenheiten des Überwachungsorganes

4.2.5.1 Weiterbildung

Die Anteilseigner legen Wert darauf, dass zur Gewährleistung der erforderlichen fachlichen Eignung für die Tätigkeiten in einem Überwachungsorgan nicht nur bereits erworbene Qualifikationen bzw. Berufserfahrungen relevant sind. Zusätzliche Qualifizierungsaktivitäten tragen dazu bei, dass Mitglieder des Überwachungsorganes ihre Rolle erwartungsgetreu und rollenspezifisch erfüllen können.

Die Fortbildungsobliegenheit der Mitglieder des Überwachungsorgans entspricht der allgemeinen Sorgfaltspflicht von Überwachungsorganen gem. § 99 AktG sowie § 33 GmbHG. Der Anteilseigner legt das Gesamtausmaß der erwarteten Aus- und Fortbildung fest, wobei jedes Mitglied eines Überwachungsorganes zumindest zwei Ausbildungstage pro Funktionsperiode absolvieren soll. Die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen bestehen aus allgemein-theoretischen Wissenseinheiten (z.B. Training, Kurse) und situationsspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen wie etwa fach-, unternehmens- bzw. branchenspezifische Wissens-elementen. Die Aktivitäten können sowohl den Erwerb von Grundkenntnissen (in Bereichen abseits der bereits bestehenden Qualifikation) als auch die Auffrischung und Weiterbildung in bereits vertrauten Bereichen umfassen. Die Aus- und Fortbildungstage stehen, vor dem Hintergrund der Effizienz und soweit ein inhaltlicher Mehrwert gegeben ist, allen Mitgliedern der Überwachungsorgane von Unternehmen des Bundes unabhängig vom Anteilseigner zur Verfügung. Soweit die Aus- und Fortbildung nicht vom Anteilseigner angeboten wird, übernimmt das Unternehmen die Aus- und Fortbildung bzw. im Rahmen der budgetären Möglichkeiten die Kosten dafür.

Etablierte Aus- und Weiterbildungsthemen sind beispielsweise:

- Rechtliche und kaufmännische Rahmenbedingungen
- Grundlagen und Organisation eines Überwachungsorgans
- Rechnungslegung, Abschlussprüfung, Kontroll- und Risikomanagementsysteme
- Haftung, Compliance, Versicherung
- Überwachung von Unternehmensstrategie und Unternehmenssteuerung
- Corporate Finance
- Strategisches Management, Projekt- und Technologiemanagement

4.2.5.2 Informationspflicht

Die Anteilseigner stellen – etwa durch den Abschluss entsprechender Vereinbarungen – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten sicher, dass die in § 71 BHG vorgesehene Berücksichtigung der besonderen Interessen des Bundes durch die Mitglieder des Überwachungsorgans gewährleistet ist. Derartige Vereinbarungen können auch eine Informationsverpflichtung der Mitglieder des Überwachungsorgans gegenüber dem jeweiligen Anteilseigner, eine Vertraulichkeitsverpflichtung der Mitglieder des Überwachungsorgans und allenfalls Bestimmungen hinsichtlich einer D & O Versicherung enthalten.

4.2.5.3 Vergütung

Die Anteilseigner erwarten eine engagierte und fachlich fundierte Ausübung der Überwachungsfunktion und stellen sicher, dass die Unternehmen dafür eine adäquate Vergütung leisten.

Bei der Festlegung der Vergütung ziehen die Anteilseigner folgende Kriterien heran:

- Aufgaben im Überwachungsorgan (Vorsitz, Stellvertretung, einfaches Mitglied)
- Zeitliche Anforderung und Verfügbarkeit
- Unternehmensspezifische Eigenschaften
- Größe des Unternehmens (Anzahl der Beschäftigten, Höhe des Umsatzes, ...)
- Geschäftsmodell (Marktnähe, Anteil der öffentlichen Finanzierung, ...)
- Situation des Unternehmens, z.B. in Zusammenhang mit aktuellen wirtschaftlichen oder rechtlichen Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist
- Internationalisierungsgrad des Unternehmens

- Größe des Überwachungsorgans; bei Überschreitung einer Größe von acht Mitgliedern wird eine Reduktion der Vergütung je Mitglied um 10 % pro zusätzlichem AR-Mitglied empfohlen

Die Mitglieder des Überwachungsorgans erhalten eine Vergütung, die in einem angemessenen Verhältnis steht. Da sich die Anforderungen an die Qualifikation (vgl. dazu 4.1.4.1), den zeitlichen Aufwand und die Verantwortung in Unternehmen des Bundes nicht wesentlich von anderen Unternehmen unterscheiden, kann sich der Anteilseigner bei der Vergütung der Mitglieder des Überwachungsorgans an den branchenüblichen Vergütungen orientieren. Dabei wird eine Untergrenze der jährlichen Vergütung eines einfachen Mitglieds von 2.000 EUR und eine Obergrenze von 4% des durchschnittlichen Jahresbruttogesamtbezuges eines Leitungsorgans empfohlen. Die Funktion des Vorsitzenden und seiner Stellvertreter sind mit marktüblichen Zuschlägen zu honorieren. Weiters erhalten die Mitglieder des Überwachungsorgans ein angemessenes Sitzungsgeld. Tatsächlich angefallene, angemessene Reisekosten können gegen Vorlage der entsprechenden Belege ersetzt werden. Darüber hinaus werden keine weiteren Vergütungsbestandteile geleistet.

Die Anteilseigner dokumentieren zum Zweck der Nachvollziehbarkeit die Kriterien und Entscheidungsgründe für die Festsetzung der Höhe der Vergütung.

4.2.5.4 Evaluierung

Alle drei Jahre erfolgt eine Selbst- oder Fremdevaluierung des Überwachungsorganes. Für die Selbstevaluierung stellen die Anteilseigner die Grundlagen zur Verfügung.

4.2.6 Verknüpfung der Ergebnisse der Unternehmen mit dem Bundeshaushalt

Die Dividenden und Abgangsdeckungen sowie die Bewertungen der Unternehmen des Bundes werden mit dem Bundeshaushalt (BFG, BRFG) in Abstimmung gebracht.

5 Beteiligungscontrolling

Die Anteilseigner richten das Beteiligungscontrolling an den Strukturen und Inhalten der Eigentümerstrategie, der Unternehmensstrategie und der korrespondierenden Planung aus. Entsprechend der zugrundeliegenden Materiengesetze beziehen die Anteilseigner mögliche weitere gesetzliche Verpflichtungen (z.B. in Ausgliederungsgesetzen, Risikobestimmungen des BHG etc.) mit ein.

Dem Beteiligungscontrolling im Rahmen des Bundeshaushaltsgesetz 2013 liegt eine stark budgetäre und operative Grundausrichtung (Vollzug, SOLL-IST, Quartalsfrequenz) zugrunde. Entsprechend der Beteiligungs- und Finanzcontrolling-Verordnung bilden monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen das Kernstück des operativen Beteiligungscontrollings. In Ergänzung dazu nehmen die Anteilseigner im Rahmen des Steuerungsanspruches auch strategische Ziele und Risikoanalysen in das Beteiligungscontrolling auf und operationalisieren diese durch entsprechende Kennzahlen. Die Auswahl der Kennzahlen berücksichtigt die Struktur der Zielsysteme (Zielhierarchie), der Planungshorizonte und die kausalen Beziehungen (Ziel-Mittel Ketten).

Die Kennzahlen

- orientieren sich an den festgeschriebenen Wirkungszielen der Anteilseigner,
- betreffen die wesentliche Geschäftstätigkeit,
- sind geeignet, die wirtschaftliche Nachhaltigkeit des Unternehmens wie auch Effizienz und Sparsamkeit bei der Verfolgung des Unternehmenszwecks abzubilden,
- sind „SMART“ d.h. spezifisch, messbar, attraktiv im Sinne des Fortschritts des Unternehmens, realistisch und zeitlich terminiert.

Die Anteilseigner wirken auf ein gesamtheitlich-konzipiertes Beteiligungscontrolling in Form eines Daten- und Informationssystems hin, dessen Aufbau sich grundsätzlich an einer „Balanced Score Card“ orientiert und sowohl das strategische als auch das operative Controlling abbildet.

Die Anteilseigner beschränken sich bei der Datenerhebung auf relevante Inhalte, um den administrativen Aufwand handhabbar zu halten. Die Bereitstellung der Informationen in hoher Datenqualität durch die Unternehmen unterstützt die Anteilseigner in ihrer Aufgabenerfüllung.

Die Anteilseigner legen die grundsätzliche Ausgestaltung der Berichte über das strategische und operative Beteiligungscontrolling für die Berichterstellung fest. Das Augenmerk liegt dabei auf einer aussagekräftigen, empfängerorientierten Ausgestaltung der Berichtsinhalte. Die methodisch fundierten Berichte enthalten sorgfältig analysierte Darstellungen der Entwicklungen gegenüber dem Vorjahr. Abweichungen von Planwerten sind textlich kommentiert. Das Berichtswesen enthält eine Management Summary und gegebenenfalls Maßnahmenvorschläge. Die Berichte bilden die Basis für weitergehende Analysen und Aufbereitungen für Entscheidungsgrundlagen durch den Anteilseigner.

Die Erkenntnisse aus dem operativen Controlling fließen auch in die strategische Ebene des Controllings ein.

Losgelöst vom strategischen und operativen Beteiligungscontrolling tragen die Anteilseigner dafür Sorge, dass die Unternehmen bei gravierenden Abweichungen umgehend den Anteilseigner informieren, die Ursachen analysieren und in Abstimmung mit dem Anteilseigner Gegenmaßnahmen einleiten.

5.1 Strategisches Controlling

Das strategische Controlling ist für ein gesamtheitliches Beteiligungscontrolling ein wesentlicher Bezugspunkt, dessen Wirkung über die reine Festlegung von strategischen Kennzahlen hinausreicht. Dementsprechend berücksichtigt der Anteilseigner auf Basis seines staatlichen Grundauftrages im strategischen Controlling folgende Themenbereiche:

- Entwicklungen der gesetzlichen Zielsetzungen (politische Sachziele; Wirkungsziele) und Schwerpunkte des jeweiligen Regierungsprogramms
- Entwicklungen der wirtschaftlichen Ziele unter Berücksichtigung ökonomischer Grundprinzipien und gegebenenfalls der Marktbedingungen
- Erfolgspotenziale, Qualitätsansprüche und Nachhaltigkeitsziele
- Organisation der Leistungserstellung
- Aspekte der zugrundeliegenden Finanzierung
- vom Eigentümer angeordnete (Steuerungs-) Maßnahmen
- Aspekte des erbrachten Leistungsspektrums (Produkte, Programme, Leistungen)

5.2 Operatives Controlling

Instrument des operativen Beteiligungscontrollings ist das Beteiligungs- und Finanzcontrolling gemäß § 67 Bundeshaushaltsgesetz 2013. Das operativ ausgerichtete Erfolgs-, Finanz- und Risikocontrolling sieht die Bereitstellung von Informationen in Form von standardisierten Quartalsberichten vor. Die objektive und ergebnisorientierte Beurteilung des Umsetzungsstandes der Planung sowie die Steuerung und Überwachung basiert auf einem Vergleich zwischen Plan und IST-Werten.