

trollers fiel bspw. die Koordination und Organisation des Planungsablaufs im Department in strategischer und ergebnisorientierter Hinsicht. Die dazu erforderlichen betriebswirtschaftlichen Daten und Informationen wurden durch den Departmentcontroller aufbereitet.

Der Departmentcontroller unterstand dem Departmentleiter und hatte sich fachlich im Rahmen der Konzernrichtlinien und -regeln des Bereichs Finance & Controlling zu bewegen. Die Verantwortung für das Konzerncontrolling lag beim kaufmännischen Prokuristen. Durch das neu etablierte Departmentcontrolling, welches bewusst im strategischen Umfeld verankert wurde, war die Überführung der in den strategischen Bereichen gewonnenen Erkenntnisse in die kommerzielle Planung deutlich verbessert.

- 6.2 Nach Ansicht des RH gelang es, durch die Etablierung des Departmentcontrollings Informationsdefizite weitestgehend zu verhindern sowie die Zusammenarbeit zwischen den inhaltlich-strategischen und den kaufmännischen Bereichen deutlich zu verbessern.

Die beiden Empfehlungen des RH – die weitgehende Aufgabentrennung in Forschung und kaufmännische Bereiche zu überdenken und ein integriertes Forschungsmanagement zu etablieren sowie für eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Forschungs- und den kaufmännischen Bereichen des Unternehmens zu sorgen – wurden somit umgesetzt.

#### Aufbauorganisation

##### 7.1 Der RH empfahl in seinem Vorbericht

- der ARC, eine Hierarchieebene einzusparen,
- dem BMVIT sowie der ARC, die Geschäftsfelder in Übereinstimmung mit der zukünftigen Strategie der ARC deutlich zu reduzieren.

Die ARC hatte sich unterhalb der Geschäftsführungsebene aus vier Geschäftsbereichen, zehn Bereichen und rd. 40 Geschäftsfeldern zusammengesetzt.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass die zukünftige Ausrichtung der AIT in der Generalversammlung vom 5. August 2008 beschlossen worden sei. Die neue Organisationsstruktur sei mit 1. Jänner 2009 in Kraft und beinhalte nur noch 21 Geschäftsfelder in fünf Departments der AIT.

## Organisation

Der RH stellte nunmehr fest, dass die aufgrund des Beschlusses der Generalversammlung vom 5. August 2008 erfolgte Neuausrichtung der AIT die Hierarchieebene der „Bereiche“ einsparte. Darüber hinaus halbierte sich die Zahl der Geschäftsfelder von ursprünglich rd. 40 auf nunmehr 21. Dadurch erfolgte der Ablauf der Managementprozesse wesentlich schneller, unmittelbarer sowie mit geringeren Kosten: Alleine durch die Einsparung eines Bereichsleiters konnten bspw. größenordnungsmäßig jährlich mindestens 205.000 EUR eingespart werden.

- 7.2 Durch die Reduzierung der Geschäftsfelder von ursprünglich rd. 40 auf nunmehr 21 und die Einsparung einer Hierarchieebene wurden die beiden Empfehlungen des RH umgesetzt.

## Controlling und Interne Revision

- 8.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, zur Schaffung eines zentralen Forschungscontrollings nach einheitlichen Grundsätzen das operative und das strategische Controlling zusammenzuführen.

Die ARC hatte über einen zentralen kaufmännischen Bereich verfügt, der auch für das operative Controlling zuständig war. Davon organisatorisch und aufgabenmäßig vollkommen getrennt war bei der ARC ein strategisches Controlling eingerichtet, das sich mit dem Erreichen der Zielsetzungen der Forschungstätigkeit befasste.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass die Strategie und das vierjährige Forschungsprogramm die Grundlage des unterjährigen Konzernplanungs- und Konzernsteuerungsprozesses dargestellt hätte. Der Output des unterjährigen Prozesses hätte sowohl die Strategie als auch das vierjährige Forschungsprogramm beeinflusst. Die unterjährige Konzernplanung und -steuerung stünde somit in Wechselwirkung zur Strategie und es wäre dadurch ein Forschungscontrolling nach einheitlichen Grundsätzen gewährleistet.

Der RH stellte nunmehr fest, dass durch den in der AIT durchgeführten Organisationsentwicklungsprozess eine Verzahnung der Planung und Steuerung sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene stattfand. Durch die standardisierte Kommunikation zwischen den Departmentcontrollern, der Geschäftsführung und den Departmentleitern (siehe TZ 6) besteht nunmehr die Möglichkeit, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen sowie in die rollierende Mittelfristplanung als Korrekturgrößen aufzunehmen. Durch diese Vorgangsweise ist sowohl die Beurteilung des Forschungserfolgs als auch die Einhaltung der operativen Budgets möglich.

- 8.2 Der RH sah durch die organisatorischen Veränderungen, wie auch unter TZ 6 festgestellt, seine Empfehlung insoweit teilweise umgesetzt, als die Verzahnung der Planung und Steuerung auf strategischer und operativer Ebene das der Empfehlung des RH zugrundeliegende Ziel der Einführung eines zentralen Forschungscontrolling unterstützte, wiewohl eine durchgängige Zusammenführung des operativen und strategischen Controlling noch nicht gegeben war. Er empfahl, die Zusammenführung von operativem und strategischem Controlling zu vertiefen.
- 8.3 *Laut Stellungnahme der AIT sei ein auf vier Zeitskalen ablaufender integrierter Prozess geschaffen worden, der einen in Bezug auf die inhaltliche wie auch finanzielle Entwicklung des Unternehmens ungeteilten Blick ermögliche. Eine weitere unternehmensweite Verknüpfung auch auf Monatebene, die innerhalb der Profitcenter auf Projektebene ohnehin durchgeführt werde, wäre mit einem wesentlichen Mehraufwand bei geringem Zugewinn an Treffsicherheit verbunden.*
- 8.4 Der RH entgegnete, dass ein zentrales Forschungscontrolling jedenfalls unabhängig vom zugrundeliegenden Zeithorizont durchgängig sichergestellt sein sollte, weswegen er seine Empfehlung bekräftigte.
- 9.1 Der RH empfahl der ARC in seinem Vorbericht die Einführung einer Internen Revision sowie eines kennzahlengestützten Controllinginstruments.

Kennzahlengestützte Auswertungen für das Management waren als Standardauswertungen kaum vorhanden gewesen und mussten im Bedarfsfall zeitaufwendig überwiegend händisch bzw. mit eigens programmierten Applikationen erstellt werden. Die vorhandenen Auswertungen waren zudem teils inkonsistent und häufig nicht miteinander vergleichbar gewesen. Eine Interne Revision hatte nicht bestanden.

Das BMVIT und die AIT hatten im Stellungnahmeverfahren mitgeteilt, dass eine Interne Revision eingerichtet worden sei. Im Zuge des Nachfrageverfahrens teilten sie mit, dass Mitte 2009 ein neu strukturiertes und integratives Management-Informationssystem („Prevero“) eingeführt worden sei, welches die Basis für neu konzipierte Review- und Monitoring-Prozesse bilden würde. Dadurch hätte sich auch das Risiko-Frühwarnsystem weiterentwickelt, mit dem eine enge Verzahnung zwischen operativen Kennzahlen und der Messbarkeit eingeleiteter Veränderungen und strategischer Maßnahmen nachhaltig abgesichert sei.

## Organisation

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT 2009 eine Interne Revision führungsnahe als Stabstelle der Geschäftsführung eingerichtet hatte. Eine entsprechende Geschäftsordnung, eine Qualitätsmanagement-Richtlinie sowie jährliche Prüfungspläne regelten deren Tätigkeit, die sie im Auftrag der Geschäftsführung wahrnahm. Für die Jahre 2009 und 2010 lagen bereits Tätigkeitsberichte vor.

In weiterer Folge ersetzte das von der AIT entwickelte kennzahlen-gestützte Controllinginstrument (z.B. Personalberichte, Produktivitätsanwendungen, Angebotsauswertungen, Profitcenterergebnisrechnung, Ergebnis pro Geschäftsfeld und Department, Auftragsstandsanalysen) vormals aufwendig erstellte händische Auswertungen. Das Controllinginstrument basierte auf einem automationsunterstützten Managementtool mit automatischen Schnittstellen zum dahinterliegenden SAP-System der AIT. Dies ermöglichte sowohl die Beurteilung des kommerziellen Forschungserfolgs als auch die Einhaltung der operativen Budgets.

- 9.2 Durch die Einrichtung einer Internen Revision und das 2009 eingeführte kennzahlengestützte Controllinginstrument waren die Empfehlungen des RH umgesetzt.

## Wirtschaftliche Entwicklung

- Ergebnisentwicklung 10.1 Der RH hatte dem BMVIT in seinem Vorbericht empfohlen, Vereinbarungen mit der ARC abzuschließen und darin die Voraussetzungen für die Gewährung der Fördermittel festzulegen.

Der gesamte Finanzierungsbedarf der ARC aus öffentlichen Quellen hatte 2007 bereits rd. 70 Mill. EUR erreicht. Das BMVIT schloss jedoch mit der ARC – ungeachtet der Höhe der Bundeszuschüsse – keine Vereinbarung über die zu erreichenden Forschungszielsetzungen ab.

Das BMVIT hatte im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass 2009 zwischen dem BMVIT und der ARC eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen worden sei, in der die Voraussetzungen für die Gewährung der Fördermittel festgelegt worden seien.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT mit dem BMVIT für das Jahr 2009 sowie für die Periode 2010 bis 2013 Leistungsvereinbarungen abschloss. Die Leistungsvereinbarungen enthielten detaillierte Regelungen über die Art und Höhe der zur Verfügung gestellten Budgets sowie über den zu erreichenden Aufteilungsschlüssel nach Forschungsarten. Weiters waren in den Leistungsvereinbarungen als Voraussetzungen für die Gewährung von Förderungen Ziele und Berichtspflichten normiert.



Wirtschaftliche Entwicklung



AIT Austrian Institute of Technology GmbH;  
Follow-up-Überprüfung

- 10.2 Die Empfehlung des RH wurde durch den Abschluss von Leistungsvereinbarungen mit dem BMVIT umgesetzt.

#### Gemeinkosten

- 11.1 Der RH empfahl der ARC in seinem Vorbericht, das vorhandene Einsparungspotenzial – laut Angabe der ARC in Höhe von 13,4 Mill. EUR – in Bezug auf die Gemeinkosten rasch umzusetzen. Außerdem sollten die gesamten Raum- und Flächennutzungen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen werden.

Im Bereich Geschäfts- und Bereichsleitung, Öffentlichkeitsarbeit und Strategie sowie für Infrastruktur waren Gemeinkosten von jährlich 11,0 Mill. EUR angefallen. Zwischen der Geschäftsführung und den Arbeitnehmervertretern der ARC war es zu erheblichen Differenzen über die Gemeinkostenreduzierung gekommen. Diese unterschiedlichen Auffassungen waren bis Herbst 2007 nicht beigelegt.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass – aufbauend auf eine unternehmensweit durchgeführte Analyse der Supportprozesse – Themenschwerpunkte zur Ablaufoptimierung identifiziert und auf Einsparungspotenziale untersucht worden wären. Über umgesetzte Maßnahmen und Ergebnisse betreffend Gemeinkostenoptimierung wäre dem Aufsichtsrat im April 2009 berichtet worden. Eine ausgearbeitete umfassende Standortanalyse wäre dem Aufsichtsrat im Juni 2010 vorgestellt worden. Auf dieser Grundlage wäre die Standortentwicklung in strategischer und wirtschaftlicher Hinsicht weiter optimiert worden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT in einer Aufsichtsratssitzung 2010 über im Jahr 2008 erzielte realisierte Einsparungen im Bereich der zentralen Verwaltung von rd. 1,8 Mill. EUR berichtete. Für das Jahr 2009 wurde die Fortsetzung der begonnenen Overhead- und Gemeinkostenoptimierungsmaßnahmen angekündigt und in der Leistungsvereinbarung 2009 mit dem BMVIT als Einzelziel vereinbart.

Weitere Einsparungen beabsichtigte die AIT, bei Standortkosten in Seibersdorf zu erzielen. Das Ergebnis der vom RH empfohlenen Wirtschaftlichkeitsuntersuchung der Raum- und Flächennutzungen mit Stärken- und Schwächenanalysen der jeweiligen Standorte war Gegenstand der dritten Aufsichtsratssitzung 2010.

- 11.2 Der RH sah aufgrund der Einsparungsbemühungen in diversen Gemeinkostenbereichen und der durchgeführten Standortanalyse seine Empfehlung teilweise umgesetzt. Er anerkannte die bereits realisierten

## Wirtschaftliche Entwicklung

Einsparungen, empfahl jedoch, identifiziertes weiteres Einsparungspotenzial zu realisieren.

11.3 *Laut Stellungnahme der AIT sei das von der Geschäftsführung der Vorgängerorganisation (ARC) ermittelte Einsparungspotenzial für sie nicht nachvollziehbar. Weitere Einsparungen würden 2012 durch die Fusion einer Tochtergesellschaft in die Muttergesellschaft und die darauf folgende Einführung eines elektronischen Dokumentenmanagementsystems umgesetzt werden.*

11.4 Der RH bekräftigte, dass ungeachtet der Höhe des von der Geschäftsführung der damaligen Austrian Research Centers GmbH – ARC ermittelten Einsparungspotenzials weitere Maßnahmen zur Reduktion der Gemeinkosten zu setzen wären. Dies hätte nunmehr auf Grundlage neuerlicher Analysen der Gemeinkosten zu erfolgen.

## Vollkostenrechnung

12.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, eine Vollkostenrechnung einzuführen, um damit die volle Ergebnisverantwortlichkeit ihrer Geschäftsbereiche herbeizuführen.

Die Kostenrechnung der ARC war als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung mit einer tief gegliederten Kostenstellenstruktur und zahlreichen Profitcentern ausgebildet. Sie hatte jedoch kein Vollkostenergebnis auf Geschäftsbereichsebene ausgewiesen. Nach den damaligen Feststellungen waren bis 2006 rd. 3 Mill. EUR an jährlichen Verwaltungskosten unverteilt geblieben, die das jeweilige Gesamtergebnis der ARC belasteten.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, ab der Budgeterstellung für 2009 eine durchgehende Vollkostenrechnung realisiert zu haben.

Nach den nunmehrigen Feststellungen des RH wurden mit Budgetwirksamkeit von 2009 alle Gemeinkosten im Sinne der Vollkostenrechnung den Kostenträgern zugeordnet. Insbesondere wurden die zuvor nicht verteilten Gemeinkosten durch das neue Kostenrechnungs- und Stundensatzmodell in Sachgemeinkosten, Bereichsgemeinkosten und Verwaltungsgemeinkosten gegliedert. Die Voraussetzung dafür bildete eine einheitliche Projektzeiterfassung, eine Neugestaltung, Automatisierung und Vereinheitlichung des Konzernberichtswesens sowie die Implementierung automatisierter Schnittstellen.



Wirtschaftliche Entwicklung



AIT Austrian Institute of Technology GmbH;  
Follow-up-Überprüfung

- 12.2 Die Empfehlung des RH, eine Vollkostenrechnung mit Ergebnisverantwortung und Aufteilung aller Verwaltungskosten einzurichten, wurde somit umgesetzt.

#### Auftragsforschung

- 13.1 Der RH hatte dem BMVIT und der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, dass Generalversammlung und Aufsichtsrat der Gesellschaft eine grundsätzliche Entscheidung über Art und Umfang der Auftragsforschung treffen sollten.

Nach den damaligen Feststellungen hatte sich der Aufsichtsrat häufig mit dem Umfang und der Struktur der Auftragsforschung befasst, jedoch ohne konkretes Ergebnis.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, entsprechend der strategischen Ausrichtung ein Finanzierungsziel von 40 % Basisfinanzierung Bund, 30 % Cooperative Research (geförderte Forschung) und 30 % Contract Research (Auftragsforschung) geplant und von den Gremien beschlossen zu haben.

Der RH stellte nunmehr fest, dass in der Generalversammlung vom 5. August 2008 die Grundlage der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung der AIT beschlossen wurde. Dabei wurde die im Nachfrageverfahren bereits mitgeteilte Aufteilung in 40 % Basisfinanzierung Bund, 30 % Cooperative Research (geförderte Forschung) und 30 % Contract Research (Auftragsforschung z.B. im Bereich der Methoden- und Toolentwicklung für Simulationen, der molekularen Diagnostik, der nachhaltigen Gebäudekomplexe und der Bildverarbeitung) beschlossen. Auch die beiden mit dem BMVIT abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen behandeln die strategische Aufteilung der Forschungstätigkeiten der Gesellschaft.

- 13.2 Die Empfehlung des RH wurde durch den Gesellschafterbeschluss und die Aufnahme der strategischen Aufteilung der Forschungstätigkeiten in die zwischen AIT und BMVIT abgeschlossenen Leistungsvereinbarungen umgesetzt.

- 14.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, ein Marketing zur einheitlichen und professionellen Vermarktung der Auftragsforschungsarbeiten zu schaffen.

Die ARC hatte über keine detaillierten Analysen hinsichtlich der Kunden-, Projekt- und Ertragsstruktur der Auftragsforschung verfügt. Es hatte ein Key-Account-Management mit Analysen des Produkt- und

## Wirtschaftliche Entwicklung

Kundenportfolios gefehlt. Jedes Geschäftsfeld hatte die Kundenakquisition und die Pflege der Kundenbeziehungen individuell betrieben, so dass keine systematische Marktbearbeitung erfolgte.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, entsprechend der strategischen Ausrichtung Verwertungsmodelle konzipiert zu haben, die zu einer möglichst effektiven Vermarktung der Forschungsergebnisse unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Marktmechanismen in den Tätigkeitsfeldern der fünf Departments führen würden. Voraussetzungen dafür wären durch Sicht- und Nutzbarmachen des vorhandenen Wissens in den Departments sowie durch Auf- und Ausbau der Kontaktpflege mit entsprechenden Verwertungspartnern geschaffen worden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass den unterschiedlichen Kundenstrukturen durch differenzierte Marktbearbeitungsstrategien der einzelnen Departments Rechnung getragen wurde. Die Departmentstrategien waren durch ihren gleichen Aufbau unternehmensintern vergleichbar und erlaubten damit einheitliche Vorgaben für ein Forschungsmarketing. Dadurch war das Fehlen eines Key-Account-Managements mit Analysen des Produkt- und Kundenportfolios (TZ 18 Vorbericht) behoben. In den Strategien wurden je nach Forschungsgebiet bzw. je nach Partnern unterschiedliche Verwertungsansätze und Tätigkeitsfelder formuliert.

Neben den vergleichbaren Departmentstrategien bestand eine weitere Gemeinsamkeit darin, dass – aufbauend auf einer Ist-Analyse des jeweiligen Departments – Schlüsselprojekte und entsprechendes Personal sowie die dazu erforderlichen strategischen Partner definiert wurden. Die Marktbearbeitungsstrategien finden nunmehr im Zuge der mehrjährigen Planung Eingang in die Gesamtstrategie und in weiterer Folge in die Gesamtsteuerung des Unternehmens. Nach Ansicht des RH gewährleistete die themen- und marktbezogene Ausrichtung die strukturierte Vermarktung von Auftragsforschungsarbeiten.

14.2 Die Empfehlung des RH wurde durch das von der AIT praktizierte Modell der Marktbearbeitung umgesetzt. Damit war sichergestellt, dass durch die themen- und marktbezogene Ausrichtung die professionelle Vermarktung der Auftragsforschungsarbeiten gewährleistet ist.

Sanierungsmaßnahmen

15.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, durch massive ausgabenseitige Einsparungen, in erster Linie im Personalbereich, ihre rasche und nachhaltige Sanierung einzuleiten.





Wirtschaftliche Entwicklung

BMVIT

AIT Austrian Institute of Technology GmbH;  
Follow-up-Überprüfung

Nach den damaligen Feststellungen waren die finanziellen Rahmenbedingungen für eine Sanierung ihrer wirtschaftlichen Situation deutlich eingeschränkt gewesen. In den Jahren 2003 bis 2007 hatte die ARC nur leicht steigende Zuschüsse des Bundes vereinnahmen können. Ferner hatte die Auftragsforschung nur geringe Überschüsse geliefert, die kurz- und mittelfristig nicht erhöht werden konnten. Die Möglichkeiten von Einsparungen auf der Investitionsseite waren aufgrund eines schon vorhandenen Investitionsrückstaus von mindestens 10 Mill. EUR bis 15 Mill. EUR weitgehend ausgereizt gewesen. Weiters war die Reduktion bzw. der Wegfall von Fördermitteln in den kommenden Jahren absehbar gewesen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass neben einer strategischen Positionierung und einer neuen organisatorischen Aufstellung auch die entsprechenden Sanierungsmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt worden waren. Dies hätte sich auch bei der Entwicklung der AIT-Konzernergebnisse, die sich von einem Bilanzverlust von 7,85 Mill. EUR für 2007 auf einen Bilanzgewinn von 560.000 EUR für 2009 verbesserten, gezeigt.

Der RH stellte nunmehr fest, dass der Personalstand im AIT-Konzern seit 2007 von rd. 909,6 VBÄ auf rd. 874,1 VBÄ (Ende 2011) sank. Eine vom RH beauftragte Auswertung durch die AIT zeigte, dass die durchschnittlichen Steigerungen der Personalkosten im Zeitraum 2007 bis 2010 mit 2,2 % pro Jahr unter den bisherigen durchschnittlichen Steigerungsraten (durch Kollektivvertrag und Indexierungen) von 3,5 % pro Jahr lagen.

Mit der Abflachung der Personalkostensteigerung verbunden war eine deutliche Verbesserung des Konzernergebnisses. Der Bilanzgewinn wurde 2009 mit 600.000 EUR und 2010 mit 3,9 Mill. EUR ausgewiesen. Für 2011 erwartete die Gesellschaft einen Bilanzgewinn von 6,1 Mill. EUR. Zudem tätigte die AIT zahlreiche Restrukturierungsmaßnahmen, wie z.B. der Durchführung mehrerer Ausgliederungen (Ausgliederung der Research Studios, der EChem Kompetenzzentrum GmbH sowie weiterer Unternehmensgruppen der AIT). Diese Maßnahmen bewirkten bei der AIT eine von ihr bezifferte jährliche konzernweite Personalkosteneinsparung von rd. 6,94 Mill. EUR.

- 15.2 Der Empfehlung des RH wurde durch die Reduktion des Personalstands seit 2007 (damals rd. 909,6 VBÄ im Jahresdurchschnitt) zwar als Schritt in die richtige Richtung Rechnung getragen, dennoch wäre weiterhin Augenmerk auf ausgabenseitige Einsparungen, insbesondere im Personalbereich, zu legen, um die Nachhaltigkeit der Entwicklung sicherzustellen.

## Wirtschaftliche Entwicklung

- 15.3 *Laut Stellungnahme der AIT seien bezüglich der Mengengerüste im Personalbereich keine weiteren Einsparungen zu erwarten, weil die AIT von ihrem Eigentümer einen Wachstumsauftrag erhalten habe; dieser könne naturgemäß nur über ein Wachstum auch im Personalbereich verwirklicht werden.*
- 15.4 Der RH vertrat die Ansicht, dass der Wachstumsauftrag durch die Eigentümer auch unter Ausnützung vorhandener Kosteneinsparungs- und Synergiepotenziale erfüllt werden könne. Er verblieb bei seiner Empfehlung, auf vorhandenes ausgabenseitiges Einsparungspotenzial, insbesondere im Personalbereich, Augenmerk zu legen.

## Personal

### Entwicklung des Personalstands

- 16.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, in Abstimmung mit der künftigen strategischen Ausrichtung restriktivere und zielgerichtete Personalvorgaben zu erstellen und zentrale Steuerungsmaßnahmen zu setzen.

Nach den damaligen Feststellungen war die Finanzierung des – infolge der 2004 gestarteten Technologieoffensive gestiegenen – Personalstands nach Projektende nicht dauerhaft gewährleistet gewesen. Personalentscheidungen waren dezentral auf Ebene der Bereiche getroffen worden.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass es entsprechend dem neu gestalteten Konzernplanungs- und Steuerungsprozess auch zu einer Neufestlegung der Personalprozesse, wie Personalanforderung, Personalsuche, Personaleinstellung, Vertragsänderungen u.Ä., gekommen sei. Die Einhaltung dieser Vorgaben wäre strikt einem Monitoring unterzogen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass in der AIT der Personalplanungsprozess ausgehend von der Ebene der Departments sowohl in quantitativer und qualitativer Hinsicht bottom-up erfolgte. Top-down-Vorgaben des Managements im Sinne einer Gesamtunternehmenssteuerung erfolgten für den überwiegenden Teil der im Konzern eingesetzten Berufsbilder und -gruppen. Quantitative Personalplanungselemente (z.B. Personalaufwand) wurden im Zuge der regelmäßig durchgeführten Mittelfristplanung einem zentralen Monitoring unterzogen.

Für die einzelnen Berufsgruppen definierte die AIT standardisierte Rollenbilder und Karrieremodelle. Ein umfassendes, schriftliches Personalplanungskonzept zur Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild

**AIT Austrian Institute of Technology GmbH;  
Follow-up-Überprüfung**

wurde – wie die AIT argumentierte – wegen der für eine Forschungseinrichtung notwendigen Marktflexibilität nicht erstellt.

16.2 Die Empfehlung des RH wurde durch die Implementierung eines mit quantitativen und qualitativen Elementen versehenen Personalplanungsprozesses teilweise umgesetzt; noch offen waren die quantifizierten Zielvorgaben pro Rollenbild. Der RH empfahl daher der AIT eine Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild im Rahmen ihres Personalplanungskonzepts.

16.3 *Laut Stellungnahme der AIT erfolge das Personalmanagement der AIT sehr stark über Themenmanagement. Diese Themen hätten eine begrenzte Lebensdauer, die sich stark an der Entwicklungsdynamik im entsprechenden Forschungsgebiet orientiere. Bei neu aufgegriffenen Themen würde typischerweise eine andere Personalqualifikation benötigt als in Forschungsbereichen mit Industriebezug.*

16.4 Der wies darauf hin, dass auch in sich dynamisch entwickelnden Themenbereichen Mindestkriterien in beruflichen Rollenbildern definiert werden können. Bei Änderungen der forschungs- und berufsspezifischen Umwelt wären die entsprechenden Bestandteile der Rollenbildbeschreibungen den sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen.

**Personalkosten**

17.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, die Dienstverträge mit Bezugs-Überzahlungen gegenüber dem Kollektivvertragslohn auf deren Angemessenheit zu überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Senkung der Kosten zu veranlassen.

Nach den damaligen Feststellungen waren – auf Basis November 2007 – rd. 19,1 % der Mitarbeiter über dem Kollektivvertrag für die außeruniversitäre Forschung bezahlt worden. Bei 221 Beschäftigten hatten die Bezüge mehr als 30 % über dem jeweiligen Kollektivvertragslohn gelegen. Dies hatte rd. 60 % der Gesamtüberzahlung ausgemacht.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass in der Aufsichtsratssitzung vom 18. September 2009 über die Ergebnisse einer Gehaltsanalyse berichtet worden sei. Die Überzahlung gegenüber dem Kollektivvertrag wäre innerhalb der rechtlichen Möglichkeiten und Sachverhalte auf Einzelbasis erfolgt.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT aufgrund der Empfehlung des RH im Jahr 2009 einen externen Berater zur Analyse der Gehaltsstrukturen im Konzern beauftragt hatte. In der dritten Aufsichtsratssit-

## Personal

zung 2009 wurden die Ergebnisse präsentiert, wonach die Bandbreite der Gehälter marktkonform wäre. Eine interne Auswertung der AIT bezüglich der Gehaltsstruktur aller Konzernmitarbeiter ergab, dass die durchschnittlichen Überzahlungen seit Anfang 2008 rückläufig waren: von 18,5 % Anfang 2008 auf 16,4 % Anfang 2011. Der RH untersuchte die Einstufung der im Zeitraum Juli 2008 bis Juni 2011 neu eingetretenen 245 Mitarbeiter. Demnach waren vier Personen (1,6 %) mit mehr als 30 % gegenüber dem Kollektivvertrag eingestuft. Diese Überzahlungen machten rd. 5,7 % der Gesamtüberzahlungen dieser Gruppe aus.

17.2 Der RH sah aufgrund seiner im Zuge der gegenständlichen Gebarungsüberprüfung durchgeführten Auswertung sowie der Auswertung der AIT eine Reduktion der Überzahlungen. Die Empfehlung wurde somit zwar umgesetzt, doch verwies der RH auf seine Empfehlung in TZ 15.

### Freie Dienstnehmer

18.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, durch verbindliche organisatorische Vorgaben sicherzustellen, dass künftig freie Dienstverträge nicht zur Kapazitätsaufstockung abgeschlossen werden und keine unbeabsichtigten regulären Dienstverhältnisse entstehen.

Die ARC hatte laufend auch freie Dienstnehmer beschäftigt. Sie nutzte dieses Instrument zur dauerhaften Erhöhung der Personalressourcen und bewirkte damit einen verdeckten laufenden Personalaufwand. Die rechtliche Problematik längerfristiger und wiederholter Beauftragungen freier Dienstnehmer sowie die damit verbundenen finanziellen Risikopotenziale hatte die ARC erst aufgrund der Geltendmachung von Ansprüchen eines Betroffenen erkannt.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, durch Neuregelung der Personalprozesse (Projektbezug und Vermeidung von Kettenverträgen) die organisatorischen Vorgaben gesetzeskonform zu erfüllen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass durch das Qualitätsmanagement der AIT in die personalspezifischen Prozessbeschreibungen Informationen und Handlungsanweisungen für die richtige Auswahl des geeigneten Dienstverhältnisses aufgenommen wurden. So wurden darin Abgrenzungskriterien zwischen Dienstvertrag, freiem Dienstvertrag und Werkvertrag definiert.

Weiters reduzierte die AIT die Anzahl der langfristig eingesetzten freien Dienstnehmer<sup>1</sup>, um die Problematik längerfristiger und wiederhol-

<sup>1</sup> Dienstnehmer, welche zum Stichtag länger als ein Jahr im Konzern tätig waren

**AIT Austrian Institute of Technology GmbH;  
Follow-up-Überprüfung**

ter Beauftragungen freier Dienstnehmer weitgehend zu entschärfen. Beispielsweise konnte die Zahl langfristig eingesetzter freier Dienstnehmer auf Konzernebene seit Ende 2007 von 59 Personen auf nunmehr 23 Personen (Ende 2011) deutlich gesenkt werden. Verbunden mit der Senkung der Zahl freier Dienstnehmer war auch ein Absinken des Rückstellungsbedarfs von rd. 599.000 EUR Ende 2007 auf rd. 181.000 EUR Ende 2010.

18.2 Die Empfehlung des RH wurde durch die Erlassung entsprechender organisatorischer Regelungen und eine Reduktion der langfristig eingesetzten Dienstnehmer umgesetzt.

Auswahl der  
Geschäftsführer

19.1 Der RH hatte der ARC und dem BMVIT in seinem Vorbericht empfohlen, zur nachvollziehbaren Dokumentation der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane die wesentlichen Unterlagen strukturiert aufzubewahren.

Nach den damaligen Feststellungen hatten sowohl das BMVIT als auch die ARC Unterlagen zur Auswahl und Bestellung der Geschäftsführer der ARC und ihrer Tochterunternehmen nur bruchstückhaft zur Verfügung stellen können.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass für die Zukunft eine strukturierte Archivierung der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane bei AIT-Tochtergesellschaften gewährleistet wäre. Das BMVIT teilte im Zuge des Nachfrageverfahrens mit, dass – soweit es bei den Auswahlentscheidungen eingebunden sei – die wesentlichen Unterlagen zur nachvollziehbaren Dokumentation der Auswahlentscheidungen für Leitungsorgane strukturiert aufbewahrt würden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass zwischenzeitig sowohl das BMVIT als auch die AIT die Unterlagen zur Dokumentation (z.B. Ausschreibung, Bewerbungen, Beurteilung) der Auswahlentscheidungen für die seit der früheren Gebarungsüberprüfung bestellten Leitungsorgane in Papierform, in versperrbaren Behältnissen, strukturiert und nachvollziehbar aufbewahrten.

19.2 Die Empfehlung des RH wurde somit umgesetzt.

## Personal

### Änderung eines Geschäftsführervertrags

- 20.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, mit Besserstellungen verbundene Vertragsänderungen grundsätzlich erst nach Wirksamwerden des gesamten Vertrags anzuwenden.

Die ARC hatte für einen Geschäftsführer günstige Bezugsregelungen angewendet, obwohl die zugrundeliegende Änderung des Geschäftsführervertrags nicht rechtsgültig geworden war.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens zugesagt, mit Besserstellungen verbundene Vertragsänderungen erst nach dem Wirksamwerden des gesamten Vertrags anzuwenden zu wollen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass diesbezügliche Vorgangsweisen definiert wurden. Die Einhaltung dieser Bestimmungen war durch den RH nicht überprüfbar, weil im Zeitraum 2008 bis Mitte 2011 keine vom Vertragsinhalt abweichenden Besserstellungen gewährt wurden.

- 20.2 Die Empfehlung des RH wurde durch Änderung der Vorgaben umgesetzt, wenngleich noch kein Anwendungsfall eingetreten war.

### Neugestaltung und Auflösung eines Dienstverhältnisses

- 21.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, individuelle Gegebenheiten künftig bei der Ausgestaltung von Dienstverträgen zu berücksichtigen.

Die ARC hatte bei der vertraglichen Neugestaltung des Dienstverhältnisses eines ehemaligen Geschäftsführers eines Tochterunternehmens dessen Ambitionen nicht berücksichtigt, obwohl sie zumindest einem Geschäftsführer der ARC bekannt gewesen waren. Weiters war in diesem Vertrag die Möglichkeit der Kündigung durch den Dienstgeber erheblich eingeschränkt gewesen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens zugesagt, in Zukunft bei der Ausgestaltung von Dienstverträgen individuelle Gegebenheiten zu berücksichtigen.

Der RH stellte nunmehr fest, dass die AIT durch das Qualitätsmanagement in den personalspezifischen Prozessbeschreibungen zahlreiche Modelle definierte, die im Falle einer Abweichung vom Standarddienstvertrag im Anstellungsvertrag zu berücksichtigen waren. Gemäß dieser Regelungen waren individuelle Abweichungen an die Bewilligung der Geschäftsführung (bspw. die Genehmigung von anderen Tätigkeiten) bzw. des Aufsichtsrats gebunden.



Personal


**AIT Austrian Institute of Technology GmbH;  
Follow-up-Überprüfung**

21.2 Die Empfehlung des RH wurde insofern umgesetzt, als in den Prozessbeschreibungen zur Gestaltung der Dienstverträge Vorgaben zur Berücksichtigung individueller Gegebenheiten definiert sind.

Auflösung eines Geschäftsführervertrags

22.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, durch vorausschauende und rechtskonforme Vertragsgestaltung die Kosten einer allfälligen vorzeitigen Vertragsauflösung möglichst niedrig zu halten.

Die ARC hatte im Zusammenhang mit der Fusionierung mit einer Tochtergesellschaft den Vertrag des Geschäftsführers der Tochtergesellschaft bei gleichzeitiger Dienstfreistellung aufgelöst, ohne diesen für die Restlaufzeit des Vertrags im Konzern einzusetzen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens zugesagt, durch vorausschauende Vertragsgestaltung die Kosten allfälliger vorzeitiger Vertragsauflösungen möglichst niedrig zu halten.

Der RH stellte nunmehr fest, dass mit einem im Jahr 2010 ausgeschiedenen Geschäftsführer letztlich trotz dessen Klagseinbringung über eine Zahlung von insgesamt rd. 164.000 EUR ein außergerichtlicher Vergleich über eine Zahlung von 50.000 EUR erreicht werden konnte. Dadurch gelang es der AIT, die Kosten der Vertragsauflösung möglichst niedrig zu halten.

22.2 Der RH stellte fest, dass die nunmehrigen Geschäftsführerverträge, wie in TZ 23 dargestellt, entsprechend der Vertragsschablonenverordnung abgeschlossen wurden und somit die Basis für eine vorausschauende und rechtskonforme Vertragsgestaltung gegeben war (außerordentliche Möglichkeit zur Kündigung vor Vertragsablauf unter Einhaltung einer sechsmonatigen Kündigungsfrist). Die Empfehlung des RH wurde hierdurch umgesetzt.

Geschäftsführerverträge

23.1 Der RH hatte der ARC in seinem Vorbericht empfohlen, die Verträge von Geschäftsführern ausnahmslos entsprechend der Vertragsschablonenverordnung zu gestalten.

Nach den damaligen Feststellungen hatten Vertrags Elemente in den Werk- bzw. freien Dienstverträgen der Geschäftsführer nicht den Vorgaben der Vertragsschablonenverordnung entsprochen.

Das BMVIT und die AIT hatten im Zuge des Nachfrageverfahrens mitgeteilt, dass eine Genehmigungspflicht der entsprechenden Gremien für die von der AIT abgeschlossenen Geschäftsführerverträge hinsichtlich



## Personal

Beteiligungsunternehmen bestünde. Bei der Bestellung von Leitungsorganen würde der geltenden Vertragsschablonenverordnung Rechnung getragen werden.

Der RH stellte nunmehr fest, dass zur Vertragsgestaltung die Vertragsschablonenverordnung sowohl bei den Geschäftsführerverträgen für Beteiligungsunternehmen der AIT als auch bei den Geschäftsführerverträgen der AIT angewandt wurde (siehe TZ 22).

23.2 Die Empfehlung des RH wurde durch die der Vertragsschablonenverordnung entsprechende Vertragsgestaltung umgesetzt.





AIT Austrian Institute of Technology GmbH;  
Follow-up-Überprüfung

### Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

24 Der RH stellte fest, dass das BMVIT und die Austrian Research Centers GmbH – ARC von 23 an sie gerichteten Empfehlungen 19 Empfehlungen umsetzten; vier Empfehlungen wurden teilweise verwirklicht.

Der RH hob folgende Empfehlungen an die AIT Austrian Institute of Technology GmbH hervor:

(1) Die Zusammenführung von operativem und strategischem Controlling wäre zu vertiefen. (TZ 8)

(2) Ungeachtet der Höhe des von der Geschäftsführung der damaligen Austrian Research Centers GmbH – ARC ermittelten Einsparungspotenzials wären auf Grundlage neuerlicher Analysen der Gemeinkosten weitere Maßnahmen zur Reduktion der Gemeinkosten zu setzen. (TZ 11)

(3) Auf ausgabenseitige Einsparungen, insbesondere im Personalbereich, wäre weiterhin Augenmerk zu legen. (TZ 15, 17)

(4) Es sollte eine Quantifizierung der Zielvorgaben pro Rollenbild im Rahmen des Personalplanungskonzepts der AIT Austrian Institute of Technology GmbH – unter Bedachtnahme auf sich wandelnde Rahmenbedingungen – erfolgen. (TZ 16)





**ANHANG**  
**Entscheidungsträger**

## **ANHANG**

### **Entscheidungsträger des überprüften Unternehmens**

Anmerkung:  
im Amt befindliche Entscheidungsträger in Blaudruck





ANHANG  
Entscheidungsträger

## **AIT Austrian Institute of Technology GmbH (AIT)<sup>1</sup>**

### **Aufsichtsrat**

Vorsitzender	Dkfm. Dr. Hannes ANDROSCH (seit 16. Mai 2007)
Stellvertreter des Vorsitzenden	Mag. Robert BÖHM (16. Mai 2007 bis 29. April 2009)
	Dr. August RESCHREITER (29. April 2009 bis 8. Mai 2012)
	Dr. Gerhard RIEMER (seit 25. Juli 2008)
	Mag. Marie KUBITSCHKEK (seit 8. Mai 2012)

### **Geschäftsführung**

Dipl.-Ing. Erich GORNIK (1. April 2003 bis 31. März 2008)
Dipl.-Ing. Dr. Hans RINNHOFFER (1. Oktober 2006 bis 30. April 2008)
Dipl.-Ing. Anton PLIMON (seit 2. Juli 2008) <sup>2</sup>
Dr. Wolfgang KNOLL (seit 1. Juli 2008) <sup>2</sup>

<sup>1</sup> vormals „Austrian Research Center GmbH – ARC“

<sup>2</sup> interimistisch seit 1. April 2008





# **Bericht des Rechnungshofes**

**Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.**





## Inhaltsverzeichnis

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis _____	220
Abkürzungsverzeichnis _____	221

## BMWfJ

Wirkungsbereich des Bundesministeriums für  
Wirtschaft, Familie und Jugend

## Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H

Kurzfassung _____	223
Prüfungsablauf und -gegenstand _____	234
Eigentümer- und Unternehmensstruktur _____	234
Unternehmenspolitik _____	236
Finanzwirtschaft _____	247
Treasury _____	255
Steuerung des Immobilienvermögens _____	260
Verwaltung des Immobilienvermögens _____	281
Betreuung des Immobilienvermögens _____	285
Personal _____	286
Klimarelevante Maßnahmen _____	289
Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen _____	293
<b>ANHANG</b> Entscheidungsträger des überprüften Unternehmens _____	297

# Tabellen Abbildungen



## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Eigentümer- und Unternehmensstruktur (Stand Mai 2010) _____	235
Tabelle 1:	Gebarungsentwicklung der BIG (2006 bis 2010) _____	248
Tabelle 2:	Kapitalstruktur der BIG (2006 bis 2010) _____	249
Tabelle 3:	Konditionen der unterschiedlichen Finanzierungsinstrumente _____	252
Tabelle 4:	Entwicklung der Kosten für die Finanzierung der BIG (2006 bis 2010) _____	254
Tabelle 5:	Entwicklung der Mietflächen und der Umsatzerlöse des Assetmanagements (2006 bis 2010) _____	262
Tabelle 6:	Mietaußenstände zum 31.12. der Jahre 2006 bis 2010 _____	267
Abbildung 2:	Anzahl der Wirtschaftseinheiten mit negativem DB I (2006 bis 2010) _____	270
Abbildung 3:	Gesamtbetrag der von Wirtschaftseinheiten erzielten negativen DB I (2006 bis 2010) _____	271
Tabelle 7:	Leerstände bei Gebäuden nach Assetsegmenten (2009 und 2010) _____	276
Tabelle 8:	Kosten der Leerstände (2006 bis 2010) _____	277
Abbildung 4:	Objektstrategien für Leerstände (Jahresende 2010) _____	280
Abbildung 5:	Vertragsverhältnis zur BIG _____	283
Abbildung 6:	BIG-Objektgruppen (Anteil an der Gesamtanzahl) _____	285
Tabelle 9:	Entwicklung des Personalstands (2006 bis 2010) _____	286

# Abkürzungen

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BIG	Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.
BM...	Bundesministerium...
BMF	für Finanzen
BMLFUW	für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
BMUKK	für Unterricht, Kunst und Kultur
BMWA	für Wirtschaft und Arbeit
BMWFJ	für Wirtschaft, Familie und Jugend
Bundesimmobiliengesetz	Bundesgesetz, mit dem die Bau- und Liegenschaftsverwaltung des Bundes neu organisiert sowie über Bundesvermögen verfügt wird (Bundesimmobiliengesetz), BGBl. I Nr. 141/2000 i.d.g.F.
B-VG bzw.	Bundes-Verfassungsgesetz beziehungsweise
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
CO <sub>2</sub>	Kohlendioxid
DB	Deckungsbeitrag
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EU	Europäische Union
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.(g.)F.	in der (geltenden) Fassung
IMD	Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH
IT	Informationstechnologie
LIS	Leerstandsinformationssystem
m <sup>2</sup>	Quadratmeter
Mill.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)

# Abkürzungen



Nr.	Nummer
rd.	rund
RH	Rechnungshof
TZ	Textzahl(en)
u.a.	unter anderem
Z	Ziffer
z.B.	zum Beispiel

## Wirkungsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend

### Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H

Die Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H. (BIG) konnte die Eigenkapitalquote im Zeitraum 2006 bis 2010 von rd. 11 % auf rd. 14 % steigern. Der Personalstand stieg von 731,0 auf 774,8 Vollbeschäftigungsäquivalente; es fehlten allerdings in den Bereichen Verwaltung des Immobilienvermögens und Facility Service Kennzahlen für die Personalsteuerung. Die Gebäudemietflächen erhöhten sich in diesem Zeitraum von rd. 6,8 Mill. m<sup>2</sup> auf rd. 7,0 Mill. m<sup>2</sup>. Gleichzeitig verringerte die BIG den Anteil der leerstehenden Gebäudemietflächen von rd. 4,7 % auf rd. 3,6 %. Längerfristig leerstehende Objekte unterlagen keiner systematischen Evaluierung der Objektstrategie.

Der BIG fehlte eine rollierende mehrjährige Wirtschaftsplanung zur Verfolgung mittelfristiger Ziele.

#### KURZFASSUNG

##### Ziel der Gebarungüberprüfung

Ziel der Gebarungüberprüfung der BIG war die Beurteilung der Aufgabenerfüllung gemäß Bundesimmobiliengesetz, der aus dem Bundesimmobiliengesetz abgeleiteten Unternehmensziele und -struktur, der Geschäftsentwicklung und der wirtschaftlichen Lage, der Geschäftsabläufe, der kaufmännischen Steuerung unter besonderer Beachtung der Leerstandsflächen und -kosten, der Aufgabenerfüllung der Gesellschaftsorgane und der Wahrnehmung der Eigentümerfunktion. (TZ 1)

##### Gesetzliche Grundlage und Unternehmensgegenstand

Rechtsgrundlage für die Neuorganisation der Bau- und Liegenschaftsverwaltung des Bundes war das im Jahr 2000 verlautbarte Bundesimmobiliengesetz. Dieses Gesetz sah zur Budgetkonsolidierung u.a. eine Schwerpunktsetzung bei strukturellen Maßnahmen – Evaluierung des öffentlichen Eigentums und Privatisierung von für die Zielerreichung nicht benötigtem Vermögen – vor. (TZ 3)

**Kurzfassung**

Unternehmensgegenstand der BIG war insbesondere:

- Bereitstellung von Raum für Bundeszwecke allein oder gemeinsam mit Dritten und zu diesem Zweck, unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse des Bundes;
- Erwerb, Nutzung, Verwaltung, Vermietung und Veräußerung von Liegenschaften, Räumlichkeiten und dinglichen Rechten, Errichtung und Erhaltung von Bauten, zentrale Gebäudebewirtschaftungsdienstleistungen für andere als Bundeszwecke; in Ansehung des gemeinschaftlichen Marktreglements (insbesondere Beihilfen-, Vergabe- und Wettbewerbsrecht) müssen die von der Gesellschaft für den Bund erbrachten Leistungen überwiegen;
- Erbringung von Hausverwaltungs- und Baubetreuungsleistungen;
- Verwertung von nicht vom Bund genutzten Liegenschaften und Liegenschaftsteilen. (TZ 3)

Die im § 4 Bundesimmobiliengesetz vorgesehenen Aufgaben der BIG umfassten u.a.:

- die Erfüllung ihrer Aufgaben vorrangig durch eigenes Personal oder durch Personal von Tochtergesellschaften der BIG, wobei ausdrücklich die Auslastung des Personals der Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH vorgesehen war;
- die Befriedigung des Raumbedarfs des Bundes zu marktkonformen Bedingungen;
- die jährliche Aktualisierung sämtlicher Gebäude- und Liegenschaftsdaten betreffend Bundesnutzungen sowie entgeltliche Zurverfügungstellung ihrer Einrichtungen und Infrastruktur für Optimierung und Beschaffung im Bereich Energie- und Raummanagement und
- die Verwertung von für Bundeszwecke nicht mehr benötigter Objekte. (TZ 3)

**Strategische Ziele und Umsetzung**

Das BMWFJ verabsäumte es bisher, im Einvernehmen mit dem BMF eine Grundsatzentscheidung über die mittel- bis langfristige Ausrichtung der BIG zu treffen. (TZ 4)

Das vom Aufsichtsrat der BIG im Herbst 2005 beschlossene langfristige Unternehmenskonzept „Strategie 2005 bis 2015“ umfasste acht inhaltlich formulierte Schwerpunkte. Konkrete quantifizierte Zielvorgaben fehlten ebenso wie eine regelmäßige Evaluierung der Maßnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung. Die Steigerung der Eigenkapitalquote auf ein marktübliches Niveau zur Sicherung des Triple-A-Ratings wurde noch nicht vollständig erreicht; die Erreichung der Kapitalmarktfähigkeit konnte nicht verwirklicht werden. (TZ 4)

Die BIG unterlag einem Zielkonflikt, weil sie sich einerseits an den Grundsätzen einer marktgerechten Immobilienbewirtschaftung und der Tätigkeit einer auf Gewinn ausgerichteten Kapitalgesellschaft zu orientieren hatte, aber andererseits der Eigentümer Bund aus budgetären Erfordernissen Vorgaben (wie die Ausschüttung von Dividenden und die Auszahlung von Nachbesserungen) an die BIG stellte. (TZ 4)

#### Mittelfristplanungen

Der BIG fehlte eine rollierende mehrjährige Wirtschaftsplanung zur Verfolgung mittelfristiger Ziele. (TZ 6)

#### Konjunkturpaket

Die BIG versuchte, die Zielvorgaben zu einem von der Bundesregierung im Jahr 2008 initiierten Konjunkturpaket – Vorziehung von Instandhaltungen, Beschleunigung von Projekten bei Schulen, Universitäten und Justizgebäuden sowie thermische Sanierung von BIG-Objekten mit Bundesnutzung – mit einem möglichen Aufwand von 875 Mill. EUR (für 2009 und 2010) zu erreichen. Für die BIG ergab sich aus der Erfüllung des Konjunkturpakets bis Ende 2010 ein zusätzlicher Zinsaufwand für die Jahre 2009 und 2010 von insgesamt 10,4 Mill. EUR. (TZ 5)

#### Wahrnehmung der Organaufgaben und Beteiligungsverwaltung

Die gesetzlich vorgesehenen Kontrollstrukturen durch den Eigentümer und den Aufsichtsrat waren eingerichtet. Die BIG verpflichtete sich selbst, den Österreichischen Corporate Governance Kodex einzuhalten. (TZ 7)

## Kurzfassung

### Kapitalstruktur und Finanzierungsinstrumente

Die Kaufpreise für die vom Bund erworbenen Liegenschaften und die Bauprojekte finanzierte die BIG großteils mit Fremdmitteln. Während sich der Wert des Fremdkapitals im überprüften Zeitraum nur in geringem Ausmaß veränderte, verbesserten sich im Wesentlichen aus der Rücklage operativer Gewinne die Eigenkapitalquote von 11,04 % auf 13,97 % und der Nettoverschuldungsgrad. (TZ 9)

Kapitalstruktur der BIG (2006 bis 2010)					
	2006	2007	2008	2009	2010
	in %				
Eigenkapitalquote	11,04	12,03	13,86	14,70	13,97
Nettoverschuldungsgrad (Gearing)	718,17	636,57	542,31	495,10	512,21

Quelle: BIG, Jahresabschluss nach UGB

Eine Stärkung des Eigenkapitals aus dem operativen Geschäft führt langfristig zur Sicherstellung der gesetzlichen Aufgabenerfüllung der BIG sowie zu einer Verringerung der Zinsbelastung durch die verminderte Aufnahme von Fremdkapital. (TZ 9)

Ende 2009 schloss die BIG mit dem BMUKK eine Vereinbarung, mit der die Fälligkeitstermine aus Zahlungsverbindlichkeiten des Bundes geändert wurden. Wegen der hierfür notwendigen Kapitalaufnahme durch die BIG entstanden dem Bundeshaushalt nach den Berechnungen des RH jedenfalls höhere Aufwendungen im Ausmaß von 362.000 EUR. (TZ 10)

Die BIG wählte für ihre Geschäftstätigkeit eine Finanzierung, bei der das langfristig gebundene Vermögen grundsätzlich durch langfristiges Kapital gedeckt war. Die BIG setzte ihre finanziellen Sicherungsgeschäfte nicht zu spekulativen Zwecken ein, sah aber keine Beurteilung der finanziellen Auswirkungen während und nach der Laufzeit vor. (TZ 11)

### Treasury

Das Treasury – die Aufnahme von Finanzschulden sowie das Liquiditäts- und das Risikomanagement – nahm die BIG selbständig und eigenverantwortlich wahr. (TZ 13)



Eine Übernahme von Finanzierungen ausgegliederter Rechtsträger durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur würde sich nach den Maastricht-Verbuchungsregeln negativ auf die Staatsschuldenquote auswirken, weil die Schulden der BIG den Schuldenstand der Republik Österreich erhöhen würden. Dies betreffe insbesondere die langfristigen Anleihen und Bankdarlehen, während kurzfristige Finanzierungen (bei unterjähriger Tilgung) sich nicht auf den Schuldenstand auswirken würden. (TZ 15)

Die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur verfügte gegenüber der BIG über deutlich bessere Finanzierungsbedingungen bei der Aufnahme von Schulden. Der Zinsvorteil für die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur belief sich sowohl im lang- als auch kurzfristigen Bereich bei den im Namen und auf Rechnung des Bundes durchgeführten Schuldaufnahmen auf zumindest 15 Basispunkte (0,15 %). (TZ 15)

Durch die Besorgung der Treasury-Geschäfte der BIG durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur könnten Synergiepotenziale im staatlichen Finanzmanagement genutzt werden. (TZ 16)

#### Steuerung des Immobilienvermögens

Die BIG führte im Jahr 2009 eine Aufteilung der Objekte (Wirtschaftseinheiten) nach ihrer wirtschaftlichen Funktion auf die vier Assetsegmente Schulen, Universitäten, Büro- und Spezialimmobilien sowie Sonderimmobilien durch. Das jeweilige als Profit Center eingerichtete Assetmanagement übernahm die wirtschaftliche Eigentümerfunktion mit der zentralen Aufgabe der langfristigen Wert- und Ertragsoptimierung der Objekte. (TZ 17)

Die BIG führte im Jahr 2010 ein Scoringmodell ein, anhand dessen alle Objekte in einer Datenbank erfasst, bewertet und in einer Matrix nach Marktattraktivität und Rendite eingeordnet wurden. Die Gewichtung des Objektzustands war entsprechend dem Nutzungscharakter zum Teil unterschiedlich. Ein mittel- bis langfristig notwendiger Instandhaltungs- und Instandsetzungsaufwand war in der Bewertung nicht berücksichtigt. Anschließend waren – beginnend mit 2011 – Objektstrategien für jedes einzelne Objekt zu entwickeln. (TZ 19)

### Investitionsrechnung und Debitorenmanagement

Die Basis für die Kalkulation der Mieten, soweit diese nicht bereits im Rahmen des Generalmietvertrags festgesetzt waren, bildete eine dynamische Investitionsrechnung nach der Kapitalwertmethode. Diese entsprach betriebswirtschaftlichen Standards und war geeignet, einen angemessenen, von der BIG zu erzielenden Mindestmietzinssatz zu kalkulieren. (TZ 20)

Maßgeblich für die Wirtschaftlichkeit eines Projekts war das Projektergebnis nach Steuern. Leistungen für den Geschäftsbereich Planen und Bauen (z.B. Baumanagement) waren sowohl in der Investitionsrechnung als auch in den Gemeinkosten enthalten. Im Prüfungszeitraum wurden 93 Projekte mit Netto-Errichtungskosten von 270 Mill. EUR den Nutzern übergeben und Schlussrechnungen erstellt. Keines der Projekte erzielte ein negatives wirtschaftliches Gesamtergebnis. (TZ 20)

Der Anteil der – von verschiedenen Ursachen, wie z.B. budgetverrechnungstechnischen Gründen oder Auffassungsunterschieden in der Vertragsauslegung bedingten – Außenstände an den Umsatzerlösen der vier Assetsegmente bewegte sich in den Jahren 2006 bis 2010 zu Jahresende zwischen 1,82 % und 3,62 %. Der überwiegende Anteil der Außenstände war durch das BMUKK wegen nicht zeitgerechter Prüfung von Betriebskostenabrechnungen verursacht. (TZ 21)

Der von der BIG entwickelte Assetmanagement-Bericht fasste aus sämtlichen vorhandenen Datenquellen alle wesentlichen immobilienwirtschaftlichen Daten zusammen und war ein übersichtliches, aussagekräftiges und für die Tätigkeit des Assetmanagements wirkungsvolles und zweckmäßiges Instrument. Allerdings war der geplante Instandhaltungsaufwand lediglich zu 30 % bis 35 % den Kostenträgern (Wirtschaftseinheiten) zugeordnet. (TZ 23)

### Deckungsbeitragsrechnung

Die BIG erstellte auf Ebene von Wirtschaftseinheiten eine Deckungsbeitragsrechnung. Zwischen 2006 und 2010 bestanden in den drei Segmenten Schule, Universitäten sowie Büro- und Spezialimmobilien insgesamt 1.150 Wirtschaftseinheiten, die in den fünf Jahren einen positiven Deckungsbeitrag I von 1.374,46 Mill. EUR erzielten. Dieser wirtschaftliche Erfolg wurde von 243 Wirtschaftseinheiten, die in den fünf Jahren zumindest in einem Jahr einen negativen Deckungsbeitrag I hatten, um 96,26 Mill. EUR vermindert. (TZ 24)

In den einzelnen Jahren wiesen zwischen 107 und 158 Wirtschaftseinheiten einen negativen Deckungsbeitrag I auf. Der Anteil des intensiver im Wettbewerb stehenden Segments Büro- und Spezialimmobilien am gesamten jährlichen negativen Deckungsbeitrag I lag zwischen 44,83 % und 78,73 %. (TZ 24)

#### Generalmietvertrag und Neuverträge

Über die mit dem Bundesimmobiliengesetz übertragenen Objekte schloss der damalige Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Finanzen mit der BIG einen Generalmietvertrag ab. Die auf unbestimmte Zeit abgeschlossenen Mietverhältnisse unterlagen grundsätzlich dem Mietrechtsgesetz und konnten von der Republik Österreich unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Jahr zum Ende eines jeden Monats gekündigt werden. Die BIG war hingegen zur Kündigung unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Jahr zum Ende eines jeden Monats nur aus wichtigen Gründen im Sinne des Mietrechtsgesetzes berechtigt. (TZ 25)

Für Neu-, Zu- und Umbauten sowie Generalsanierungen schloss die BIG Einzelmietverträge ab. Diese sahen in der Regel einen Kündigungsverzicht des Bestandnehmers für den Refinanzierungszeitraum vor. Zur Zeit der Gebarungüberprüfung waren über rd. 14 % der Mietvertragsflächen Verträge mit Kündigungsverzicht abgeschlossen; eine lückenlose Erfassung der Vertragsflächen mit Kündigungsverzicht fehlte jedoch. Deren Anzahl soll sich nach Schätzungen der BIG aufgrund bereits abgeschlossener Verträge über noch nicht beendete Projekte in den nächsten Jahren auf rd. 17 % erhöhen. (TZ 25)

#### Erfassung von Leerständen

Die BIG erfasste aufgrund einer Empfehlung des RH, Reihe Bund 2003/4, ab 2007 die Leerstände in einer Datenbank unternehmensweit einheitlich und verfügte über ein Controlling im Bereich der Leerstände in Form regelmäßiger Berichte mit quantifizierten Auswertungen. (TZ 26)

Die flächenmäßigen Leerstände bei Gebäuden reduzierten sich von 2006 bis 2010 um über 18 %. Die Kosten der Leerstände verringerten sich in diesem Zeitraum um rd. 10 %. (TZ 27)

## Kurzfassung

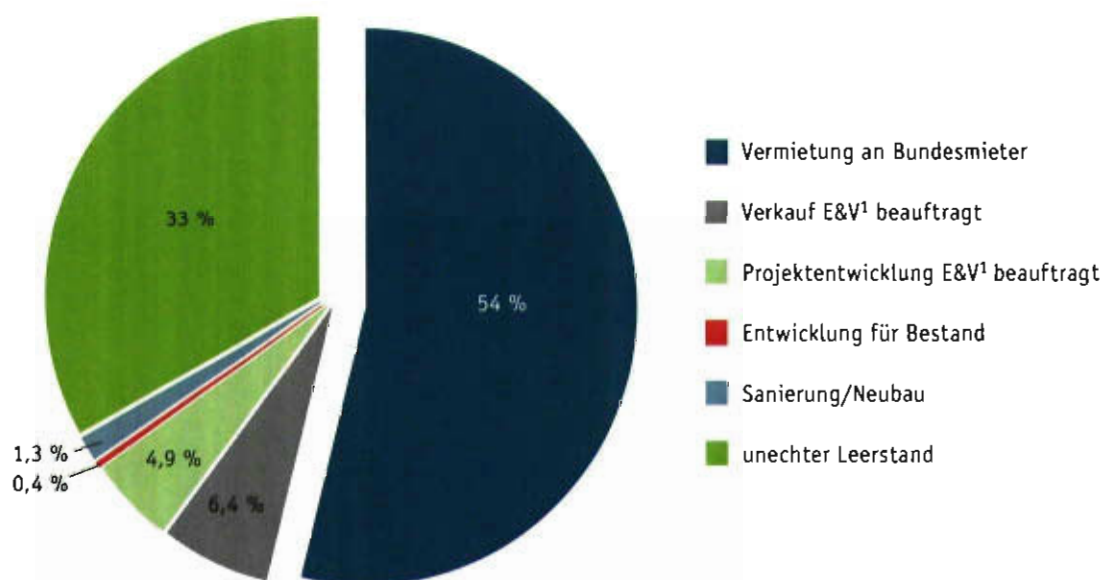
Leerstände bei Gebäuden nach Assetsegmenten (2009 und 2010)				
Assetsegment	2009		2010	
	Fläche in 1.000 m <sup>2</sup>	Anteil an vermietbarer Fläche in %	Fläche in 1.000 m <sup>2</sup>	Anteil an vermietbarer Fläche in %
Schulen	18,4	0,6	18,1	0,6
Universitäten	30,1	1,9	28,6	1,8
Büro- und Spezialimmobilien	227,0	9,1	200,2	8,0
Sonderimmobilien	7,5	34,9	4,6	24,6
<b>Summe</b>	<b>283,0</b>		<b>251,5</b>	

Quellen: RH; BIG

Die Leerstandskosten berücksichtigen nicht die während der Leerstandszeiten angefallenen Instandhaltungsaufwendungen. Zudem bestanden keine Aufzeichnungen über durch Leerstände entgangene Mieterträge. (TZ 27)

Die Objektstrategien für Leerstände bei den Gebäuden (gemessen an der Mietvertragsfläche) zum Jahresende 2010 zeigte das nachfolgende Bild (TZ 28):

### Objektstrategien für Leerstände (Jahresende 2010)



<sup>1</sup> E&V = BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH

Quelle: RH

Die BIG verfügte über ein Konzept zur systematischen Beurteilung der Nutzungsmöglichkeiten von Leerständen und setzte dieses durch die Erstellung von Objektstrategien um. Dieses Konzept enthielt aber – trotz eines überwiegenden Anteils von länger andauernden Leerständen von zwei Jahren und mehr – keine Vorgaben für eine regelmäßige Evaluierung der gewählten Objektstrategien, um diese gegebenenfalls an geänderte Rahmen- und Marktbedingungen anzupassen. (TZ 28)

#### Verwaltung und Betreuung des Immobilienvermögens

Die interne Kostentransparenz konnte durch die Einführung von Profit Centern wesentlich verbessert werden. (TZ 29, 34)

Mit anderen Gebietskörperschaften oder öffentlichen Stellen bestanden keine Kooperationen, um Synergien (z.B. gemeinsame Betreuung von Amtsgebäuden) erreichen zu können. (TZ 30)

Der Objektbestand war erst zu rd. 81 % in der CAD-Datenbank erfasst, die vollständige Vertragsbereinigung der Mietverhältnisse daher noch nicht erfolgt. Das BMWFJ forderte letztmalig 2003 die aktuellen Gebäude- und Liegenschaftsdaten an. (TZ 31)

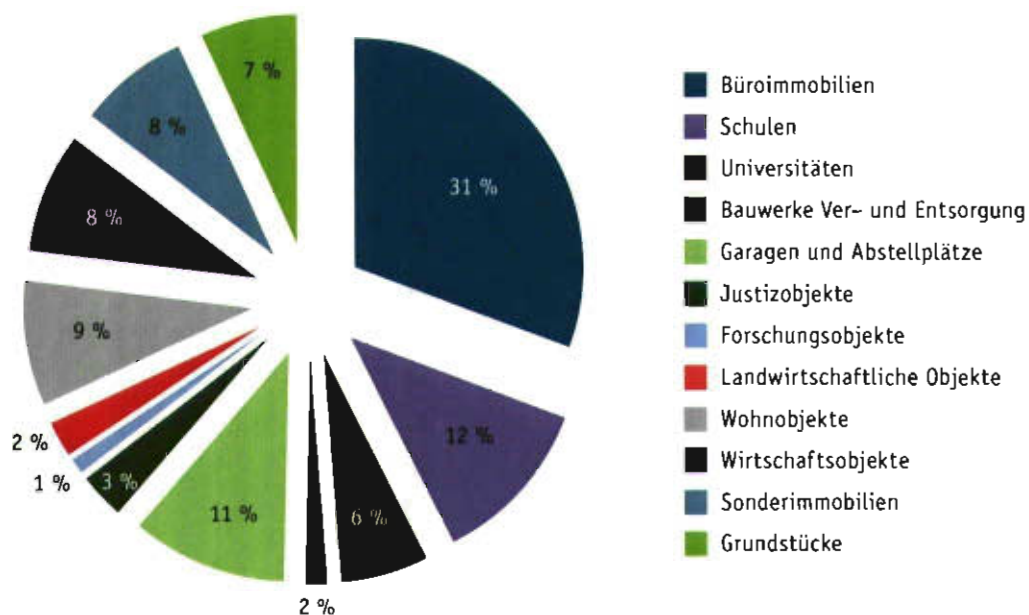
#### Erweiterung des Kundenkreises und Betreuungsportfolio

Der Anteil an Gebäude- und Liegenschaftsverwaltungen der BIG für Dritte – vornehmlich Bundesministerien – war als gering anzusehen. (TZ 32)

Das Betreuungsportfolio der BIG umfasste zu rd. 31 % Büroimmobilien, gefolgt von den Objektgruppen Schulen (12 %), Garagen/Abstellplätze (11 %), Wohnen (9 %), Wirtschaft (8 %), Sonderimmobilien (8 %), Grundstücke (7 %) und Universitäten (6 %). (TZ 33)

## Kurzfassung

### BIG-Objektgruppen (Anteil an der Gesamtanzahl)



Quellen: RH; BIG

### Personalauslastung

Die BIG war dem Auftrag im Bundesimmobiliengesetz – Erfüllung ihrer Aufgaben vorrangig durch eigenes Personal oder durch Personal von Tochtergesellschaften der BIG – nachgekommen. (TZ 36)

### Personalsteuerung

Die Steuerung der Personalressourcen in den Abteilungen Objektmanagement und Facility Service erfolgte erst ab 2010 bzw. 2009 über Deckungsbeitragsrechnungen; weitere Leistungskennzahlen waren nicht vorhanden. (TZ 37)

### Energieeinspar-Contracting

Die BIG gab 2010 für Energieeinspar-Contracting-Maßnahmen rd. 3,75 Mill. EUR aus. Diese dafür aufgewendeten Mittel bezogen sich auf Maßnahmen, die sich innerhalb der Laufzeit der Contracting-Verträge von 10 Jahren nicht amortisieren konnten. Obwohl durch das Energieeinspar-Contracting jährlich Energiekosten von



Kurzfassung

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

6,90 Mill. EUR und 40.000 Tonnen CO<sub>2</sub> bis 45.000 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart werden sollten, betrug die tatsächliche jährliche Einsparung im Jahr 2010 3,70 Mill. EUR an Energiekosten und 18.250 Tonnen CO<sub>2</sub>. (TZ 38)

Die BIG verfügte über keine energetischen Planungsvorschriften, keine Energiebuchhaltung (außer bei „Contracting-Gebäuden“) sowie keine Daten über Energieverbräuche, was die Beurteilung des Erfolgs einer thermischen Gebäudesanierung massiv erschwerte. (TZ 39)

Kenndaten der Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H. (BIG)						
Eigentümer	Republik Österreich 100 %					
Stammkapital	226 Mill. EUR					
Rechtsgrundlage	Bundesgesetz, mit dem die Bau- und Liegenschaftsverwaltung des Bundes neu organisiert sowie über Bundesvermögen verfügt wird (Bundesimmobiliengesetz), BGBl. I Nr. 141/2000 i.d.g.F.					
Gebarung	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2006 – 2010
	in Mill. EUR					in %
Betriebsleistung	736,93	729,02	745,93	789,74	797,80	8,26
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	90,93	98,07	77,45	79,96	39,46	- 56,60
Jahresüberschuss	54,67	48,64	53,12	47,70	14,71	- 73,09
Bilanzsumme	4.228,72	4.207,34	4.222,45	4.304,34	4.635,97	9,63
operativer Cashflow	244,78	244,40	258,31	356,56	184,33	- 24,70
	Anzahl <sup>1</sup>					
Mitarbeiter	731,0	742,3	761,0	776,7	774,8	43,8

<sup>1</sup> Jahresdurchschnitt in Vollbeschäftigungsäquivalenten

Quelle: BIG, Jahresabschluss nach UGB

**Prüfungsablauf und  
-gegenstand**

1 Der RH überprüfte zwischen November 2010 und Februar 2011 die Gebarung der Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H. (BIG). Der überprüfte Zeitraum umfasste die Jahre 2006 bis 2010.

Ziel der Gebarungsüberprüfung war die Beurteilung der Aufgabenerfüllung gemäß Bundesimmobiliengesetz, der aus dem Bundesimmobiliengesetz abgeleiteten Unternehmensziele und -struktur, der Geschäftsentwicklung und der wirtschaftlichen Lage, der Geschäftsabläufe, der kaufmännischen Steuerung unter besonderer Beachtung der Leerstandsflächen und -kosten, der Aufgabenerfüllung der Gesellschaftsorgane und der Wahrnehmung der Eigentümerfunktion.

Zu dem im November 2011 übermittelten Prüfungsergebnis nahmen die BIG im Dezember 2011 und das BMWFJ im Jänner 2012 Stellung. Der RH erstattete seine Gegenäußerung an die BIG im Mai 2012; eine Gegenäußerung zur Stellungnahme des BMWFJ war nicht erforderlich.

**Eigentümer- und  
Unternehmens-  
struktur**

2 Die Eigentümer- und Unternehmensstruktur der BIG stellte sich wie folgt dar:



Abbildung 1: Eigentümer- und Unternehmensstruktur (Stand Mai 2010)



Quellen: BIG; RH

## Unternehmenspolitik

### Gesetzliche Grundlage und Unternehmensgegenstand

3 (1) Rechtsgrundlage für die Neuorganisation der Bau- und Liegenschaftsverwaltung des Bundes war das am 29. Dezember 2000 verlaublichte – und seitdem mehrmals novellierte – Bundesimmobilien-gesetz.

Das Gesetz fußte auf dem damaligen Regierungsprogramm, welches zur Budgetkonsolidierung u.a. eine Schwerpunktsetzung bei strukturellen Maßnahmen – Evaluierung des öffentlichen Eigentums und Privatisierung von für die Zielerreichung nicht benötigtem Vermögen – vorsah.<sup>1</sup> Dementsprechend sollte eine Evaluierung des öffentlichen Eigentums durchgeführt und für die Zielerreichung nicht benötigtes Vermögen – allenfalls mit Auflagen – privatisiert werden. Die Umsetzung erfolgte in ihren Grundzügen durch:

- die Übertragung des Eigentums (Entgelt: 2.398,20 Mill. EUR in vier Tranchen) der in die Zuständigkeit des damaligen Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit fallenden Liegenschaften des Bundes an die BIG – sofern es sich nicht um ausgewählte historische Objekte handelte, für welche die nunmehrige neue „Burghauptmannschaft Österreich“ zuständig war;
- Begründung von Mietverhältnissen des Bundes an den erworbenen Liegenschaften im Ausmaß der bestehenden Nutzung;
- Einbringung der betriebsähnlichen Einrichtung „Bundesgebäudeverwaltung Österreich“ in eine neu zu gründende Tochtergesellschaft der BIG, die Immobilienmanagementgesellschaft des Bundes mbH (IMB), per 1. Jänner 2001.

(2) Unternehmensgegenstand der BIG war gemäß dem Gesellschaftsvertrag insbesondere:

- Bereitstellung von Raum für Bundeszwecke allein oder gemeinsam mit Dritten und zu diesem Zweck, unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse des Bundes;

<sup>1</sup> Für die Verwaltung von Bauten und Liegenschaften war vorher neben dem historisch gewachsenen Konglomerat von rd. 30 nachgeordneten Dienststellen auch die BIG, die 1992 u.a. mit dem Unternehmenszweck betreffend des Erwerbs bundeseigener Mietwohngebäuden mit anschließendem Verkauf an die jeweiligen Mieter zum Verkehrswert errichtet worden war, zuständig.



Unternehmenspolitik

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

- Erwerb, Nutzung, Verwaltung, Vermietung und Veräußerung von Liegenschaften, Räumlichkeiten und dinglichen Rechten, Errichtung und Erhaltung von Bauten, zentrale Gebäudebewirtschaftungsdienstleistungen für andere als Bundeszwecke; in Ansehung des gemeinschaftsrechtlichen Marktreglements (insbesondere Beihilfen-, Vergabe- und Wettbewerbsrecht) müssen die von der Gesellschaft für den Bund erbrachten Leistungen überwiegen;
- Erbringung von Hausverwaltungs- und Baubetreuungsleistungen;
- Verwertung von nicht vom Bund genutzten Liegenschaften und Liegenschaftsteilen.

(3) Die im § 4 Bundesimmobiliengesetz vorgesehenen Aufgaben der BIG umfassten u.a.:

- die Erfüllung ihrer Aufgaben vorrangig durch eigenes Personal oder durch Personal von Tochtergesellschaften der BIG, wobei ausdrücklich die Auslastung des Personals der IMB vorgesehen war (siehe TZ 36);
- die Befriedigung des Raumbedarfs des Bundes zu marktkonformen Bedingungen (siehe TZ 4);
- die jährliche Aktualisierung sämtlicher Gebäude- und Liegenschaftsdaten betreffend Bundesnutzungen sowie entgeltliche Zurverfügungstellung ihrer Einrichtungen und Infrastruktur für Optimierung und Beschaffung im Bereich Energie- und Raummanagement (siehe TZ 4) und
- die Verwertung von für Bundeszwecke nicht mehr benötigten Objekten (siehe TZ 4).

Strategische Ziele  
und Umsetzung

4.1 Der Aufsichtsrat der BIG hatte im Herbst 2005 ein von einem Berater erstelltes langfristiges Unternehmenskonzept „Strategie 2005 bis 2015“ genehmigt; dieses umfasste acht inhaltlich formulierte Schwerpunkte als Zielvorgaben. Konkrete quantifizierte Zielvorgaben fehlten ebenso wie die Durchführung regelmäßiger Evaluierungen der Wirkung der einzelnen Maßnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung. Im Folgenden werden jeweils die gesetzten Ziele und diesbezügliche wesentliche Maßnahmen der BIG gegenübergestellt:

- (1) Durch entsprechende Anpassungen in der Ablauforganisation sollten die Prozesse optimiert werden.

Die BIG setzte Maßnahmen bei der Anpassung der Prozesse, bei der Weiterentwicklung des IT-Instrumentariums und bei der Anpassung der Aufbauorganisation sowie der Konzernstruktur. Weiters führte sie im Jahr 2009 Profit Center ein (siehe TZ 17, 29 und 34).

- (2) Wertorientierte Investitionen sollten auf langfristig für Vermietung vorgesehene Flächen und Objekte konzentriert werden; so sollte ein nachhaltiges Wachstum des Cashflow sichergestellt werden.

2009 wurden die Liegenschaften entsprechend ihrer Nutzungsart – Schulen, Universitäten, Büro- und Spezialimmobilien (für spezifische Zwecke eines Bundesmieters, wie Justizanstalten, Polizeidienststellen etc.) sowie Sonderimmobilien – in Assetsegmente eingeteilt.

Organisatorisch wurde zur wirtschaftlichen Betreuung für jedes Segment ein entsprechendes Assetmanagement eingerichtet. Unter anderem wurden auch Arbeiten an Objektstrategien aufgenommen (siehe TZ 19).

- (3) Die BIG sollte sich auf Maßnahmen zur Entwicklung und Verwertung von Immobilien aus ehemaliger Bundesnutzung konzentrieren. Ausgehend von verschiedenen Analysen des eigenen Bestands und des künftigen Bedarfs des Bundes sollten geeignete Liegenschaften identifiziert werden. Als Verwertungsalternativen waren die Vermietung an Bundesnutzer, soweit sich dies wirtschaftlich darstellen ließ, oder der Verkauf an Dritte vorgesehen.

Die BIG lagerte ihre Projektentwicklung und –verwertung in ihre Tochtergesellschaft BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH aus. Bei Liegenschaften mit hohem Potenzial und geringem Risiko (gute Marktlagen) erfolgte die Umsetzung in eigenen Projektgesellschaften. Bei Projekten mit erhöhtem Risiko setzte die BIG lediglich erste Entwicklungsschritte (Widmung, Bbauungsstudien) zur Wertsteigerung.

- (4) Die BIG sollte zu „dem Immobilienunternehmen für den Bund“ (über „anorganisches Wachstum“ im nicht ursprünglichen Kernbereich sowohl durch langfristige Mietverträge als auch durch Übernahme weiterer Liegenschaften) aufgebaut werden. Dies umfasste die Planungs- und Baukompetenz, Portfoliomanagement und –optimierung der Liegenschaften sowie die Standortplanung. Weiters lag



Unternehmenspolitik

**Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.**

ein Schwerpunkt auf der Steigerung der Dienstleistungsfunktion des Objektmanagements.

Zur Sicherung und Weiterentwicklung der Bauqualität bediente sich die BIG eines Architekturbeirats. Laut BIG schloss sie eine Reihe langfristiger Mietverträge (unbefristet oder mit Kündigungsverzicht bis zu 30 Jahren) ab und erhielt Aufträge zur Abwicklung von Mieterinvestitionen und zur Hausverwaltung. Bei nur 7 % der im Fremdeigentum stehenden Objekte nahm die BIG die Gebäude- und Liegenschaftsverwaltungen wahr (siehe TZ 32).

- (5) In ihrem Kerngeschäft war ein „organisches Wachstum“ sicherzustellen. Dies sollte durch Ausweitung der Dienstleistungen in den Kernsegmenten der BIG und durch Erweiterung des Portfolios um neue Einzelobjekte in den vorhandenen Geschäftsfeldern erzielt werden; vorhandene Kunden waren zu halten, aber auch neue potenzielle Kunden (Gemeinden und Länder) sollten gewonnen werden.

Die BIG erarbeitete ein Dienstleistungskonzept „BIG DL für Gemeinden, Städte und Länder“ für Städte- und Gemeindetage; dies sollte im April/Mai 2011 fertiggestellt werden und lag Ende der Gebärungsüberprüfung noch nicht vor.

- (6) Das Erschließen neuer Märkte bildete einen weiteren Ansatzpunkt für „anorganisches Wachstum“. Gedacht war dabei an die mittelfristige Übernahme von Immobilienpaketen, die sich im Eigentum der öffentlichen Hand (Bund, Länder und Gemeinden) oder im Eigentum von Gesellschaften, die von der öffentlichen Hand beherrscht wurden, befanden.

Die BIG erstellte Ende 2009 eine interne Analyse über die Eignung zum Ankauf oder Abtausch der Immobilienbestände des Bundes bzw. bundesnaher Gesellschaften; nach ersten Gesprächen mit den betroffenen Ressorts wurden die jeweiligen Ansätze nicht umgesetzt, von einer weitergehenden Evaluierung sah die BIG ab. Verschiedene Projekte blieben für die BIG erfolglos.

- (7) Die Eigenkapitalquote der BIG sollte auf marktübliches Niveau gesteigert werden, um das Triple-A-Rating der BIG zu sichern. Eine 2007 für den gesamten Konzern erstellte „Vorschaurechnung 2008–2016“ sah eine Steigerung der Eigenkapitalquote von 12,5 % (Forecast 2006) auf 14,9 % (2010) bzw. 18,5 % (2016) vor.

## Unternehmenspolitik

Einer Bewertung der BIG durch eine Rating-Agentur zur Sicherung des Triple-A-Ratings der BIG lagen einerseits die 100 %ige Eigentümerschaft der Republik Österreich und andererseits die Mieterstruktur (ebenfalls Bund) zugrunde. Die Rating-Agentur ging davon aus, dass die BIG ihre Erlöse stabil halten könne und ihre Kostenstruktur nachhaltig vorhersehbar wäre. Der im Zusammenhang mit Vermögensakquisitionen im Bereich Universitäten und Schulen anfallende Schuldendienst sollte durch operative Erlöse und in gewissem Maße durch Refinanzierungen gesichert sein.

Die BIG selbst hatte letztmalig im Jahr 2006 für das Geschäftsjahr 2005 eine Gewinnausschüttung in Höhe von 14 Mill. EUR an den Bund zu leisten. Sie verzeichnete daher in ihren Einzelabschlüssen eine Steigerung ihrer Eigenkapitalquote von 11,04 % (2006) auf 13,97 % (2010).

- (8) Entsprechend den Intentionen des Regierungsprogramms 2000 war als Voraussetzung für mögliche Privatisierungen die Kapitalmarktfähigkeit der BIG bis zum Jahr 2010 zu erreichen.

Die BIG hatte durch eine Reihe vorbereitender Maßnahmen, wie die Anpassung der Organisationsstruktur, Einrichtung eines Berichtswesens, Quartalsgesprächen und der Profit Center Struktur, weiters die Entwicklung eines unternehmensweiten Risikomanagements und die freiwillige Anlehnung an den Österreichischen Corporate Governance Codex grundsätzliche Weichenstellungen zur Erreichung dieses Ziels ergriffen. Zwei von der BIG in Auftrag gegebene Studien ergaben jedoch, dass eine frühest mögliche Umsetzung für das Jahr 2012 machbar war.

Seit dem Sommer 2007 begann die Geschäftsführung der BIG insbesondere Überlegungen zur Sicherung der Eigenkapitalquote sowie betreffend die Ausschüttung von Dividenden anzustellen. Im Budgetkapitel Dividenden des damaligen BMWA waren für die Jahre 2007 30 Mill. EUR und 2008 20 Mill. EUR als Einnahmen des Bundes angeführt. Im März 2009 stellte das BMF Anforderungen aus Nachbesserungen (Ablieferung eines beim Verkauf von Liegenschaften im Vergleich zur Einbringung 2000 erzielten Mehrwerts an den Bund) aus zu tätigen Verkäufen in Höhe von 9,5 Mill. EUR für das Jahr 2009 und in Höhe von 6,5 Mill. EUR für das Jahr 2010. Die BIG setzte sich mit dem Konfliktpotenzial zwischen den Zielsetzungen „Sicherstellung günstiger Mieten für den Bund“ und „Abführung wirtschaftlicher Ergebnisse/Gewinne“ auseinander.

Der Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend erteilte Mitte Oktober 2009 der BIG den Auftrag, weitergehende Untersuchungen zur Herstellung der Kapitalmarktfähigkeit anzustellen, ohne eine konkrete Zielrichtung vorzugeben. Ausgeschlossen war eine Privatisierung von Schulen und Universitäten, wodurch das privatisierungsfähige Portfolio weit unter 50 % sank; die BIG hielt hiezu fest, dass es einer klaren Strategie hinsichtlich des von der BIG verwalteten Restportfolios bedürfe. Ende Jänner 2010 erstattete die BIG einen Bericht an den Bundesminister, der folgende Themen behandelte:

- Prioritätenreihung der in Betracht zu ziehenden Immobilien,
- Art der Beteiligung (strategischer Investor oder Börsegang),
- Einschätzung des Marktumfelds in den nächsten 12 Monaten und
- Zeitplan.

In der Folge unterblieben die für den Bundesminister vorgesehene Präsentation und eine weitere Verfolgung des Vorhabens.

- 4.2 Der RH stellte fest, dass die BIG mit ihrem Strategiekonzept die Einleitung und die Durchführung umfangreicher Maßnahmen zur Erfüllung der im § 4 Abs. 2 bis 4 Bundesimmobiliengesetz vorgesehenen Aufgaben geschaffen hatte.

Der RH hielt jedoch fest, dass grundsätzlich Ziele vorhanden waren, aber konkrete quantifizierte Zielvorgaben und eine regelmäßige Evaluierung der Maßnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung fehlten. Insbesondere stellte der RH fest, dass das Erschließen neuer Märkte bisher erfolglos blieb, die Steigerung der Eigenkapitalquote auf ein marktübliches Niveau zur Sicherung des Triple-A-Ratings noch nicht vollständig erreicht wurde sowie die Erreichung der Kapitalmarktfähigkeit nicht verwirklicht werden konnte.

Weiters wies der RH auf einen Zielkonflikt in der BIG hin, weil sich die BIG einerseits an den Grundsätzen einer marktgerechten Immobilienbewirtschaftung und der Tätigkeit einer auf Gewinn ausgerichteten Kapitalgesellschaft zu orientieren hatte, aber andererseits der Eigentümer Bund aus budgetären Erfordernissen Vorgaben (wie die Ausschüttung von Dividenden und die Auszahlung von Nachbesserungen) an die BIG stellte.

Der RH empfahl der BIG, zur Nachverfolgung des Zielerreichungsgrads ihres Strategiekonzepts eine möglichst quantitative Formulie-

zung der Zielvorgaben sowie eine Evaluierung der einzelnen daraus abgeleiteten Maßnahmen und eine regelmäßige Bewertung der Zielerreichung vorzunehmen.

Dem BMWFJ als Eigentümer der BIG empfahl der RH, im Einvernehmen mit dem BMF eine Grundsatzentscheidung über die mittel- bis langfristige Ausrichtung der BIG zu treffen.

- 4.3 *Laut Stellungnahme der BIG sei im Sommer 2011 in der BIG ein integrierter Strategie- und Planungsprozess begonnen worden, der ab dem Jahr 2012 sukzessive implementiert werde. Die zukünftige integrierte Strategieentwicklung vernetze und verbinde die zentralen Zugänge im Rahmen der Zukunftsgestaltung des Unternehmens zu einem abgestimmten Strategieentwicklungsprozess. Konkret seien dies die strategische Orientierung, das Budget und die Zielvereinbarungen. Ziel sei, eine abgestimmte Strategie gemeinsam mit der zweiten Führungsebene in einem permanenten Prozess jeweils für die nächsten drei bis fünf Jahre und konkrete Maßnahmenpakete für jeweils ein Jahr zu erarbeiten, diese jährlich zu beurteilen und nach zu schärfen.*

*Durch diesen integrierten Strategie- und Planungsprozess werde es daher zukünftig konkrete strategische Zielvorgaben und eine regelmäßige Evaluierung der Maßnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung geben.*

*Das BMWFJ teilte in seiner Stellungnahme mit, dass der Rahmen für die Unternehmensstrategie der BIG im Bundesimmobiliengesetz festgelegt worden sei; in diesem Rahmen sei auch die Strategie 2005 bis 2015 entwickelt worden. Das BMWFJ verwies weiters auf den vom RH festgestellten Zielkonflikt hinsichtlich der Stellung des Bundes einerseits als Eigentümer der BIG und andererseits als Mieter sowie auf die Besonderheit des Portfolios der Liegenschaften, die nur zu einem geringen Teil drittmarktfähig seien.*

*Eine Entscheidung über die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sei durch die in Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 eingetretene Volatilität der Märkte verunmöglicht geworden, so dass nur Richtungsentscheidungen über die weitere Vertiefung der relevanten Strategiebereiche getroffen hätten werden können.*

*Im September 20011 habe der Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend die für die weitere Umsetzung des Strategiekonzepts und die weitere Vorgangsweise erforderlichen Entscheidungen des Eigentümers endgültig getroffen:*

- Eine Privatisierung werde derzeit nicht weiterverfolgt,





Unternehmenspolitik

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

- eine Portfolioorientierte Unternehmensstrategie und Unternehmensstruktur werde weiterverfolgt,
- die marktwirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens stehe im Vordergrund,
- nachhaltige Wertsteigerung durch Behalten nicht mehr benötigter Objekte anstatt einer Veräußerung (Wachstumsstrategie),
- Verkauf nur von solchen Objekten, die nicht zum Kerngeschäft der BIG passen und
- Option eines gesellschaftsrechtlich getrennt geführten Bereichs der marktfähigen Liegenschaften (vorrangig Bürogebäude).

Allfällige Änderungen der mittel- und langfristigen Ausrichtung der BIG und die hierfür erforderlichen Änderungen des Bundesimmobilienengesetzes würden mit dem BMF im Rahmen des Strategieprozesses zur Schuldenbremse auch vor dem Hintergrund der gesamtheitlichen Effekte abgeklärt werden. Der Empfehlung des RH würde daher weitest möglich Rechnung getragen.

Konjunkturpaket

5.1 Zusätzlich zu den vom Aufsichtsrat genehmigten strategischen Vorgaben war die BIG in dem im Jahr 2008 von der Bundesregierung initiierten Konjunkturpaket in den Bereichen

- 1) Vorziehung von Instandhaltungen,
- 2) Beschleunigung von Projekten bei Schulen, Universitäten und Justizgebäuden sowie
- 3) thermische Sanierung von BIG-Objekten mit Bundesnutzung

angesprochen. Die BIG errechnete aus diesen drei Bereichen einen möglichen Aufwand von 355 Mill. EUR (für 2009) und von 520 Mill. EUR (für 2010) bzw. bezifferte den zusätzlichen Zinsaufwand mit rd. 7 Mill. EUR pro Jahr (Grobschätzung).

Im alleinigen Einflussbereich der BIG lagen nur die vorgezogenen Instandhaltungsmaßnahmen, die anderen Maßnahmen konnten nur bei entsprechenden Vertragsabschlüssen der Mieter umgesetzt werden; dies war von der Zuteilung der nötigen Budgetmittel an die Ressorts abhängig.

**Unternehmenspolitik**

(1) Bei der Umsetzung der Instandhaltungsmaßnahmen konnte die BIG ihr Ziel – 35 Mill. EUR Volumen im Jahr 2009 und 45 Mill. EUR für 2010 – nicht zur Gänze erreichen; Ende 2010 hatte die BIG rd. 77 Mill. EUR beauftragt (Ende März 2011 rd. 77,5 Mill. EUR).

(2) Bei der Beschleunigung der Projekte traten aufgrund interner Prioritätensetzung der Ressorts Verzögerungen bei der Umsetzung des Ziels – 495 Mill. EUR – auf. Ende 2010 waren rd. 462,2 Mill. EUR an Bau- und Planungsleistungen beauftragt (Ende März 2011 rd. 498 Mill. EUR).

(3) Für die thermische Sanierung standen den Ressorts keine explizit gebundenen Budgetmittel zur Verfügung; es bestand daher nur bedingtes Interesse an solchen Baumaßnahmen.

Als Anreiz zur weiteren Forcierung der thermischen Sanierung bot die BIG ihren Bundesmietern zusätzlich

- eine Kostenbeteiligung von 30 % bei rein thermischen Sanierungen und von 100 % bei Kleinmaßnahmen bis zu insgesamt 7 Mill. EUR sowie
- die Verwendung des Jahresüberschusses aus dem Geschäftsjahr 2009 in Höhe von 47,70 Mill. EUR an.

Aus diesem Zusatzangebot der BIG zur Forcierung der thermischen Sanierung wurden bis Ende 2010 erst 14,19 Mill. EUR vergeben.

Die Umsetzung der thermischen Sanierung erfolgte 2009/2010 nicht im ursprünglich angenommenen Ausmaß (300 Mill. EUR). Ende 2010 war ein Volumen von insgesamt rd. 85 Mill. EUR beauftragt (Ende März 2011 rd. 94 Mill. EUR).

Bis Ende 2010 fielen infolge des Konjunkturpakets an tatsächlichem zusätzlichem Zinsaufwand für die Jahre 2009 und 2010 insgesamt 10,4 Mill. EUR an.

5.2 Der RH stellte fest, dass die BIG das bei der Umsetzung der Instandhaltungsmaßnahmen selbst gesetzte Ziel für die Jahre 2009 und 2010 nicht zur Gänze erreicht hatte.

Er hielt fest, dass sich für die BIG aus dem Konjunkturpaket zusätzliche Belastungen durch einen Zinsaufwand in Höhe von 10,4 Mill. EUR in den Jahren 2009 und 2010 ergaben.



Unternehmenspolitik

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

5.3 *Laut Stellungnahme der BIG seien im Zuge einer internen Evaluierung über die geplante Vorziehung Instandhaltungsinvestitionen in Höhe von 80 Mill. EUR (2009 und 2010) ermittelt worden, die – ohne Angabe, ob es sich um Netto- oder Bruttobeträge handelte – Eingang in den Ministerratsbeschluss vom 18. Dezember 2008 gefunden hätten. Die Beauftragungen von Instandhaltungsmaßnahmen würden in der BIG wegen der unechten Steuerbefreiung der meisten Mietverträge brutto geplant; Ende 2010 seien diese bei ca. 92 Mill. EUR brutto (ca. 77 Mill. EUR netto) gelegen. Die BIG habe damit aus ihrer Sicht das selbst gesteckte Ziel erreicht.*

Mittelfristplanungen

6.1 Die BIG erstellte im überprüften Zeitraum 2006 bis 2010 keine kontinuierlichen Mittelfristplanungen. Dem Aufsichtsrat lagen die folgenden Informationen vor:

- im Dezember 2006 gemeinsam mit der Jahresvorschau 2007 eine Konzernvorschau bis 2016 anhand einer nur wenige Seiten umfassenden Präsentation;
- im März 2009 anlässlich des Jahresgesprächs mit der Ratingagentur eine dabei verwendete 10-Jahres-Vorschau;
- im Dezember 2009 eine Budgetpräsentation für die Jahre 2010 bis 2014; Anlass war ein außerordentlicher Finanzierungsbedarf in den Jahren 2010 bis 2013 u.a. wegen des Konjunkturpakets, aber auch wegen der Endfälligkeit einer Anleihe sowie wegen weiterer Projekte.

6.2 Der RH hielt fest, dass der BIG eine rollierende mehrjährige Wirtschaftsplanung zur Verfolgung mittelfristiger Ziele fehlte.

Der RH empfahl der BIG, eine rollierende mehrjährige Wirtschaftsplanung zur Verfolgung der strategischen Zielsetzungen einzurichten und dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorzulegen.

6.3 *Laut Stellungnahme der BIG erstelle sie seit Herbst 2009 einmal im Jahr eine Fünfjahresplanung je Segment, die zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt würde. Dazu gäbe es ausführliche Managementberichte. Durch die Einführung des integrierten Strategie- und Planungsprozesses, an dem derzeit gearbeitet würde, werde sich die Qualität der Mehrjahresplanung dadurch erhöhen, dass die aus der Strategie abgeleiteten Ziele und die daraus resultierenden Maßnahmen zur Zielerreichung in die Planung einfließen würden.*

## Unternehmenspolitik

Wahrnehmung der  
Organaufgaben und  
Beteiligungsverwal-  
tung

7.1 Die Geschäftsführung der BIG hielt in den regelmäßigen und anlassbezogenen Sitzungen des Aufsichtsrats bzw. in den zu den Umlaufbeschlüssen des Aufsichtsrats vorgelegten Unterlagen die diesbezüglichen formalen Bestimmungen des GmbH-Gesetzes ein.

Im Juni 2008 diskutierte der Aufsichtsrat die praktikable Umsetzung der formellen Gesetzesbestimmungen des Unternehmensrechtsänderungsgesetzes 2008 (BGBl. I Nr. 70/2008). In dem mit Jahresbeginn 2009 neu eingerichteten ständigen Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats weitete der Aufsichtsrat seine Tätigkeit aus, u.a. in Richtung ausgedehntere Überwachung des Rechnungslegungsprozesses (zwei Einschauen pro Jahr, die das vom BMWFJ in den Aufsichtsrat entsandte Mitglied und ein Mitarbeiter des BMWFJ durchführten).

Im BMWFJ nahm in der für die Eigentümervertretung der BIG zuständigen Abteilung ein Mitarbeiter die operativen Aufgaben des Beteiligungscontrollings (u.a. Auswertung der regelmäßigen Quartalsberichte der BIG, Erstellung von Kennzahlen) wahr.

Weiters formulierten die Mitglieder des Aufsichtsrats gemeinsam mit der Geschäftsführung im Dezember 2008 eine Erklärung, dass die BIG den Österreichischen Corporate Governance Kodex in der jeweils gültigen Fassung anwenden werde. Motivation war die Festlegung auf eine verantwortungsvolle und transparente Unternehmensführung, die den Anforderungen des Gesetzesauftrags der Gesellschaft einerseits sowie des internationalen Kapitalmarkts andererseits entsprechen sollte. Verbunden war dies mit entsprechenden Anpassungen der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats.

Eine entsprechende Neufassung des Gesellschaftsvertrags vom 14. November 2008 berücksichtigte sowohl die Bestimmungen des Unternehmensrechtsänderungsgesetzes 2008 als auch das Bekenntnis zum Österreichischen Corporate Governance Kodex. Dazu veröffentlichte die BIG jährlich einen Corporate Governance Bericht auf ihrer Webseite.

In diesem Bericht wurden u.a. alle Aufsichtsratsmitglieder mit deren weiteren Aufsichtsratsmandaten oder vergleichbaren Funktionen in in- und ausländischen börsennotierten Gesellschaften und deren Vergütung dargestellt sowie deren Unabhängigkeit gemäß Anhang 1 zum Österreichischen Corporate Governance Kodex (Leitlinien für die Unabhängigkeit) beurteilt. Weitere Organfunktionen wie beispielsweise Vorstands- oder Geschäftsführerfunktionen bzw. Aufsichtsratsmandate in nicht börsennotierten Gesellschaften listete die BIG nicht auf. Bei einem Aufsichtsratsmitglied fehlte im Corporate Governance Bericht für das Geschäftsjahr 2009 bei der Feststellung der Unabhängigkeit



Unternehmenspolitik

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

der Hinweis, dass dieses in den vergangenen fünf Jahren Mitglied der Geschäftsführung eines Tochterunternehmens der BIG gewesen war. Ebenso war die Tätigkeit in einem Unternehmen im Immobilienbereich sowohl im Corporate Governance Bericht für das Geschäftsjahr 2009 als auch in jenem für das Jahr 2010 nicht angeführt.

Hinsichtlich der Ausführungen betreffend mögliche Interessenkonflikte von Aufsichtsratsmitgliedern unterschied die BIG in den Corporate Governance Berichten für die Geschäftsjahre 2009 und 2010 zwischen Tätigkeiten in Gesellschaften, die in direkter Konkurrenz mit der BIG stehen, und solchen, die im weitesten Sinn im Wettbewerb zur BIG stehen. Eine diesbezügliche Differenzierung sah der Österreichische Corporate Governance Kodex nicht vor, er regelte vielmehr, dass Aufsichtsratsmitglieder keine Organfunktion in anderen Gesellschaften wahrnehmen dürfen, die zum Unternehmen im Wettbewerb stehen.

- 7.2 Der RH stellte die Einrichtung der gesetzlich vorgesehenen Kontrollstrukturen durch den Eigentümer und den Aufsichtsrat fest und anerkannte grundsätzlich die Selbstverpflichtung der BIG im Hinblick auf die Einhaltung des Österreichischen Corporate Governance Kodex.

Der RH empfahl jedoch im Hinblick auf die bei öffentlichen Unternehmen gebotene Transparenz betreffend die Feststellung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder die Berücksichtigung sämtlicher Organfunktionen der Mitglieder des Aufsichtsrats im jeweiligen Corporate Governance Bericht.

Weiters empfahl der RH für die Beurteilung von möglichen Interessenkonflikten bei Organfunktionen von Aufsichtsratsmitgliedern in anderen Gesellschaften, die Regeln des Österreichischen Corporate Governance Kodex zu berücksichtigen.

## Finanzwirtschaft

Bewertung der Ertragslage

- 8.1 Die Gebarungsentwicklung der BIG stellte sich wie folgt dar:

## Finanzwirtschaft

Tabelle 1: Gebarungsentwicklung der BIG (2006 bis 2010)						
Gebarungsentwicklung	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2006 – 2010
	in Mill. EUR					in %
Betriebsleistung	736,93	729,02	745,93	789,74	797,80	8,26
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	90,93	98,07	77,45	79,96	39,46	- 56,60
operativer Cashflow	244,78	244,40	258,31	356,56	184,33	- 24,70

Quelle: BIG, Jahresabschluss nach UGB

Die regelmäßigen Zahlungsströme aus den Mieteinnahmen bewirkten im überprüften Zeitraum relativ konstante und positive operative Ergebnisse bei der BIG. Jedoch traten kurzfristige Schwankungen beim EGT und beim operativem Cashflow auf. 2008 sank das EGT gegenüber dem Vorjahr um 20,62 Mill. EUR, weil 2007 ein einmaliger Kursgewinn im Zusammenhang mit einer Anleihe (16 Mill. EUR) realisiert werden konnte, der 2008 nicht auftrat, und aufgrund einer Wertminderung bei einer Beteiligung (2 Mill. EUR).

2010 war der Rückgang im EGT in der Höhe von 40,5 Mill. EUR vor allem auf höhere Instandhaltungen (+ 12 Mill. EUR) bedingt durch das Konjunkturpaket sowie auf höhere Abwertungen und Drohverluste (+ 24 Mill. EUR) aus der Immobilienbewertung zurückzuführen.

Die größte Einzelabwertung 2010 betraf das Bio-Zentrum Althanstraße mit 14 Mill. EUR. Das Gebäude befand sich in einem schlechten Zustand und es war davon auszugehen, dass der Mieter in fünf Jahren auszieht. Aufgrund der ungeklärten vertraglichen Situation (Superädifikat) war zudem nicht geklärt, ob ein neues Bauwerk von der BIG auf dieser Fläche errichtet werden darf. Aus Vorsichtsgründen wurde davon ausgegangen, dass dies nicht möglich sein wird.

Weiters nahm 2009 der operative Cashflow um 98,25 Mill. EUR gegenüber dem Vorjahr zu, weil Steuergutschriften (54 Mill. EUR) und eine Erhöhung der kurzfristigen Rückstellungen (+ 58 Mill. EUR) erfolgten. 2010 sank der operative Cashflow wieder um 172,23 Mill. EUR hauptsächlich aufgrund der vereinbarten Verschiebung der Mietzinsfälligkeit mit dem BMUKK (155 Mill. EUR; siehe auch TZ 10).

- 8.2 Der RH stellte fest, dass die regelmäßigen Zahlungsströme aus den Mieteinnahmen im überprüften Zeitraum zu relativ konstanten und positiven operativen Ergebnissen bei der BIG führten. Er beurteilte die Ertragslage der BIG trotz kurzfristig aufgetretener Schwankungen

beim EGT und dem operativen Cashflow, die jedoch begründet werden konnten, als stabil.

## Bewertung der Finanzierung

## Kapitalstruktur

9.1 Die nachfolgende Tabelle zeigte anhand der Kapitalstruktur die Mittelherkunft zur Finanzierung des Vermögens der BIG:

Tabelle 2: Kapitalstruktur der BIG (2006 bis 2010)					
	2006	2007	2008	2009	2010
	in Mill. EUR				
buchmäßiges Eigenkapital	483,05	531,90	585,03	632,73	647,44
verzinsliches Fremdkapital	3.318,73	3.294,34	3.220,83	3.160,73	3.352,60
<i>davon Anleihen</i>	<i>2.605,20</i>	<i>2.701,45</i>	<i>2.696,93</i>	<i>2.696,93</i>	<i>2.541,60</i>
<i>davon Bankverbindlichkeiten</i>	<i>713,53</i>	<i>592,89</i>	<i>523,90</i>	<i>463,80</i>	<i>811,00</i>
Nettoverschuldung <sup>1</sup>	3.322,70	3.230,40	3.172,70	3.132,60	3.316,20
	in %				
Eigenkapitalquote <sup>2</sup>	11,04	12,03	13,86	14,70	13,97
Nettoverschuldungsgrad <sup>3</sup> (Gearing)	718,17	636,57	542,31	495,10	512,21

<sup>1</sup> verzinsliches Fremdkapital abzüglich liquider Mittel

<sup>2</sup> Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital

<sup>3</sup> Verhältnis der Nettoverschuldung zum Eigenkapital

Quelle: BIG, Jahresabschluss nach UGB

Die BIG finanzierte die Kaufpreistranchen für die vom Bund erworbenen Liegenschaften und die in Bau befindlichen und fertiggestellten Bauprojekte großteils mit Fremdmitteln. Dementsprechend wiesen die Bilanzen einen hohen Anteil an verzinslichem Fremdkapital auf. Der Wert des Fremdkapitals veränderte sich im überprüften Zeitraum nur in geringem Ausmaß. Das Eigenkapital stieg im gleichen Zeitraum von 483,05 Mill. EUR (2005) auf 647,44 Mill. EUR (2010) um 34 % an. Diese Erhöhung erfolgte im Wesentlichen aus der Rücklage operativer Gewinne.

Die Eigenkapitalquote verbesserte sich insgesamt gesehen von 11,04 % auf 13,97 % bzw. der Nettoverschuldungsgrad von 718,17 % auf 512,21 %. Die Eigenkapitalquote sank jedoch 2010 von 14,7 % im Vorjahr auf 13,97 %, weil 2010 der Anstieg des Eigenkapitals bedingt durch ein geringeres EGT lediglich bei 2,3 % lag, die Bilanzsumme sich jedoch um 7,7 % bzw. 330 Mill. EUR aufgrund der Fälligkeitsver-

schiebung für die Zahlungen des BMUKK in Höhe von 155 Mill. EUR im Jahr 2010 (siehe TZ 10) sowie einem überdurchschnittlichen Investitionsvolumen aufgrund des Konjunkturpakets (Anstieg des Anlagevermögens um rd. 170 Mill. EUR) erhöhte.

- 9.2 Der RH bewertete die Steigerungen des Eigenkapitals positiv. Eine Stärkung des Eigenkapitals aus dem operativen Geschäft führt nach seiner Ansicht langfristig zur Sicherstellung der gesetzlichen Aufgabenerfüllung der BIG sowie zu einer Verringerung der Zinsbelastung durch die verminderte Aufnahme von Fremdkapital.

Vereinbarung über Fälligkeitstermine aus Zahlungsverbindlichkeiten des Bundes

- 10.1 Ende 2009 schloss die BIG mit dem BMUKK aufgrund einer diesbezüglichen Regelung im Budgetbegleitgesetz, BGBl. I Nr. 52/2009 vom 17. Juni 2009, eine Vereinbarung, mit der die Fälligkeitstermine aus Zahlungsverbindlichkeiten des Bundes (Mietzinse) im Ressortbereich des BMUKK gegenüber der BIG als Bestandgeberin geändert wurden. Die Geschäftsführung hatte zuvor das Risiko der Haftungspotenziale für die Geschäftsführer und die Mitglieder des Aufsichtsrats im Falle der Umsetzung einer Stundungsvereinbarung prüfen und den wesentlichen Inhalt einer Stundungsvereinbarung erarbeiten lassen. Sie hatte diesen auch mit einer Rechtsanwaltskanzlei abgestimmt.

Die letztlich abgeschlossene Vereinbarung, die im September 2010 abgeändert wurde, war so gestaltet, dass die durch die Fälligkeitsverschiebung für die Zahlungen des BMUKK an die BIG in Höhe von 155 Mill. EUR entstandenen Zinsverluste durch vorzeitige Zahlungen künftiger Verbindlichkeiten kompensiert wurden. Grundlage für die Berechnung des wirtschaftlichen Äquivalents bildete der durchschnittliche Kapitalisierungszinssatz der BIG im Schulsegment in Höhe von 6,4 %.<sup>2</sup> Nach den von der BIG angestellten Kalkulationen hatte die Vereinbarung keine negativen Auswirkungen auf das Rating der BIG oder die Liegenschaftsbewertungen. Die BIG hatte jedoch bei einer eigenen Kapitalaufnahme gegenüber einer Finanzierung durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur einen Zinsnachteil von zumindest 0,15 % (siehe TZ 15).

Daraus errechnete der RH höhere Aufwendungen für den Bundeshaushalt im Ausmaß von insgesamt 362.000 EUR.

<sup>2</sup> Die BIG hätte aufgrund der Zahlungsverchiebung entsprechend einem Gutachten zur Liegenschaftsbewertung ihres Portfolios entsprechende Abschläge hinzunehmen.



- 10.2 Der RH hielt fest, dass durch die Änderung der Fälligkeitstermine für die Zahlungsverpflichtungen des BMUKK wegen der Kapitalaufnahme durch die BIG jedenfalls insgesamt höhere Aufwendungen im Bundeshaushalt im Ausmaß von 362.000 EUR entstehen. Weiters gab er zu bedenken, dass derartige budgetäre Maßnahmen direkten Einfluss auf die Eigenkapitalquote der BIG ausüben und im ungünstigsten Fall das Rating des Unternehmens verschlechtern können.
- 10.3 *Laut Stellungnahme der BIG würde der ihr entstandene Zinsaufwand durch die in der Vereinbarung geregelte vorzeitige Zahlung der Jahresmieten in den Jahren 2012 und 2013 kompensiert. Zu welchen Konditionen sich der Bund refinanzieren könne, entziehe sich der Kenntnis der BIG.*

#### Finanzierungsinstrumente

- 11.1 Die Finanzierungsstrategie der BIG sah eine fristenkongruente Finanzierung vor, bei der das grundsätzlich langfristig gebundene Vermögen durch langfristiges Kapital zu bedecken war. Zu den vorhandenen Eigenmitteln nahm die BIG großteils langfristiges Fremdkapital – in Form von Anleihen am Kapitalmarkt bzw. langfristigen Bankkrediten – auf. Bis Ende 2010 lag der langfristige Anteil beim Fremdkapital bei rd. 87 %. Den übrigen Bedarf deckte die BIG kurzfristig am Geldmarkt durch Barvorlagen bzw. Commercial Papers ab.

Die Finanzierungsstrategie und Liquiditätsplanung sahen ab 2011 eine Erhöhung des langfristigen Anteils am Fremdkapital von 87 % auf 90 % vor.

Die BIG begab eigene Anleihen auf Grundlage eines Euro Medium Term Note Programms, das einen Rahmenvertrag für die Begebung von internationalen Emissionen darstellte. Aufgrund des guten Ratings (AAA nach Moody's) konnte die BIG einen solchen Rahmenvertrag abschließen. Er ermöglichte ein rasches und flexibles Reagieren auf die Gegebenheiten des Kapitalmarkts und auf den eigenen Kapitalbedarf, weil die wesentlichen Parameter und Konditionen bereits in standardisierter Weise vorlagen und die Begebung an keine weiteren Bedingungen geknüpft war.

Insbesondere für die Errichtung der neuen Wirtschaftsuniversität Wien nahm die BIG auch langfristige Kredite – vor allem über die Europäische Investitionsbank – auf. Die angestrebten Konditionen, die durch eine längere Bauphase (2010 bis 2013) und durch das Budget der Wirtschaftsuniversität Wien bestimmt waren, konnten durch Anlei-

## Finanzwirtschaft

hen nicht realisiert werden. Dazu zählte beispielsweise der fixe Auszahlungsplan nach der Liquiditätsanforderung des Projekts sowie die Zins- und Rückzahlungsfreistellung während der Errichtungsphase.<sup>3</sup>

Finanzierungsinstrumente im Zeitraum 2006 – 2010	Volumen	Laufzeiten	Zinssätze
	in Mill. EUR	Jahre	in %
Anleihen	50 bis 750	6 bis 26	3,3980 bis 4,8475
Kredite <sup>1</sup>	15 bis 350	7 bis 28	3,039 bis 4,950
	in Mill. EUR	Tage	in %
Barvorlagen	1,2 bis 100	1 bis 14	0,44 bis 1,9
Commercial Papers	15,2 bis 119,1	9 bis 93	0,3403 bis 0,807

<sup>1</sup> einschließlich Europäische Investitionsbank-Kredite

Quellen: RH; BIG

Die gerundeten, durchschnittlichen Zinssätze lagen 2010 für die begebenen Anleihen bei 4,32 %, für die aufgenommenen Kredite bei 3,68 % und für die kurzfristigen Barvorlagen und Commercial Papers bei 0,52 % per anno. Der Zinsvorteil der BIG bei den kurzfristigen Fremdmitteln gegenüber der langfristigen Finanzierung lag 2010 somit durchschnittlich deutlich über 3 Prozentpunkten. Im ersten Quartal 2011 ergaben sich ähnliche Relationen.

Die BIG nahm Fremdkapital zum Teil auch zu variablen Zinskonditionen und bis 2008 auch in den Fremdwährungen Schweizer Franken und Japanische Yen auf. Alle zu diesen Konditionen aufgenommenen Fremdmittel wurden jedoch durch Sicherungsgeschäfte de facto in festverzinsliche Eurobeträge umgewandelt. Zu diesem Zweck schloss die BIG jeweils Zinsswaps und Währungstauschverträge ab.

Die BIG ging die Sicherungsgeschäfte gleichzeitig mit dem Grundgeschäft und zur gleichen Laufzeit ein. Das Handeln mit und der Verkauf von Swaps während der Laufzeit war gemäß den Treasury Richtlinien nicht gestattet. Die Zinsswaps wurden nicht zu spekulativen Zwecken eingesetzt, sondern dienten dazu, das Finanzierungsrisiko einzuschränken und fixe Rückzahlungsraten über die gesamte Laufzeit zu erreichen. Die Aufnahme von Fremdmitteln in ausländischer Währung und/oder zu variablen Zinssätzen erfolgte in einer Gesamtbetrachtung gemeinsam mit den Sicherungsgeschäften. Demnach wurden diese Finanzierungsformen nur dann durchgeführt, wenn sie nach Swap in EUR zu

<sup>3</sup> Dies bedeutete jedoch nicht, dass keine Zinsen in der Errichtungsphase verrechnet wurden. Die Zinsen wurden in Form einer Aufzinsung lediglich gestundet.

fixen Zinsen eine niedrigere Verzinsung boten (mindestens 0,05 %) als eine direkte Aufnahme in EUR zu fixen Zinsen.

Die finanzielle Vorteilhaftigkeit der Swapgeschäfte beurteilte die BIG nur zum Zeitpunkt der Aufnahme. Eine nachträgliche Evaluierung erfolgte nicht.

- 11.2 Der RH hielt fest, dass die BIG eine Finanzierung gewählt hatte, deren Tilgung zeitlich auf die konstanten Zahlungsströme aus dem Immobiliengeschäft abgestimmt war. Ihr größtenteils langfristiges, aus den Immobilien bestehendes Vermögen war durch langfristiges Kapital gedeckt, wodurch eine fristenkongruente Finanzierung gegeben war.

Er stellte weiters fest, dass die BIG ihre finanziellen Sicherungsgeschäfte (Währungstauschverträge und Zinsswaps) nicht zu spekulativen Zwecken einsetzte. Er bemängelte jedoch, dass sie keine Beurteilung der finanziellen Auswirkungen der eingegangenen Sicherungsgeschäfte während und nach der Laufzeit vorsah. Auch wenn richtlinienkonform kein Handel mit den Swaps vorgesehen war, stellten diese Informationen nach Ansicht des RH einen wesentlichen Erfolgsindikator für das Treasury Management dar.

Der RH empfahl der BIG, eine regelmäßige Evaluierung der Sicherungsgeschäfte während und nach der Laufzeit vorzunehmen, um die finanziellen Auswirkungen im Vergleich zu den Konditionen der Grundgeschäfte darzustellen.

- 11.3 *Laut Stellungnahme der BIG würden die Sicherungsgeschäfte zum Zeitpunkt ihres Abschlusses unter dem Aspekt des zu steuernden und abzusichernden Zins- und Fremdwährungsrisikos evaluiert und entsprechend abgeschlossen. Während der Laufzeit der Sicherungsgeschäfte würden diese im Sinne der IFRS-Bilanzierung laufend bewertet und analysiert sowie Sensitivitäten gerechnet. Eine Beurteilung nach der Laufzeit der Geschäfte stelle lediglich eine retrospektive Betrachtung dar und würde nur im Rahmen von Optimierungsgeschäften, um eventuell günstigere Konditionen erzielen zu können, Sinn machen. Da die BIG allerdings Derivate einzig und allein als Absicherung (Risikoreduktion) einsetze, wäre eine rückblickende Betrachtung bezüglich der finanziellen Auswirkungen nur bedingt aussagekräftig.*
- 11.4 Der RH entgegnete der BIG, dass die Bewertung im Zuge der IFRS-Bilanzierung lediglich dazu dient, auf den Bilanzierungsstichtag bezogene, bestehende Abwertungserfordernisse bei den Sicherungsgeschäften bilanziell zu berücksichtigen. Eine solche Bewertung ersetzt nicht die umfassende Beurteilung der finanziellen Auswirkungen und

## Finanzwirtschaft

abschließende Beurteilung von Sicherungsgeschäften, wie sie der RH empfohlen hatte.

### Finanzierungskosten

12.1 Die Kosten für die Finanzierung der BIG entwickelten sich von 2006 bis 2010 wie folgt:

Tabelle 4: Entwicklung der Kosten für die Finanzierung der BIG (2006 bis 2010)						
Finanzierungskosten	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2006 – 2010
	in Mill. EUR					in %
Bankzinsen	140,41	148,46	153,74	125,47	121,78	- 13,27
Begebungskosten Anleihen	1,23	4,57	2,97	-	-	- 100,00
sonstiger Finanzierungsaufwand	1,39	3,58	3,46	0,05	9,30	569,06
<b>Summe</b>	<b>143,03</b>	<b>156,61</b>	<b>160,17</b>	<b>125,52</b>	<b>131,08</b>	<b>- 8,35</b>

Quellen: RH; BIG

Bei den Begebungskosten und dem sonstigen Finanzierungsaufwand handelte es sich vor allem um Kreditgebühren und einmalige Gebühren im Zusammenhang mit Anleihebelegungen bzw. Darlehensaufnahmen.

Die Finanzierungskosten der BIG stiegen von 2006 auf 2008 um 12,0 % und waren 2009 infolge einer geringeren Investitionstätigkeit wieder rückläufig. 2010 kam es gegenüber 2009 durch den Beginn der Errichtung der neuen Wirtschaftsuniversität Wien wieder zu einem leichten Anstieg in Höhe von 5,56 Mill. EUR (+ 4,5 %). Insgesamt reduzierten sich die Finanzierungskosten von 2006 auf 2010 jedoch um 8,35 %.

12.2 Der RH stellte fest, dass die Höhe der Finanzierungskosten der BIG im überprüften Zeitraum aufgrund des getätigten Investitionsvolumens und der Finanzierungsbedingungen der gewählten Finanzierungsinstrumente nachvollziehbar war.



**Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.**

## Treasury

Ziele und Aufgaben des Treasury in der BIG

**13** Die BIG nahm die Treasury Funktion für die Gesellschaft selbständig und eigenverantwortlich wahr. Dies umfasste vor allem die Aufnahme von Finanzschulden sowie das Liquiditäts- und das Risikomanagement.

Die Ziele und der Aufgabenbereich des Treasury in der BIG wurden in einer Konzernrichtlinie für das Treasury Management zum 1. Jänner 2004 festgelegt. Diese Konzernrichtlinie war im überprüften Zeitraum gültig. Während der Gebarungsüberprüfung erarbeitete die BIG einen neuen Richtlinienentwurf, der im Februar 2011 noch nicht in Kraft gesetzt war.

Die vorrangigsten Ziele des Treasury Managements nach der geltenden Richtlinie waren

- die Begrenzung der finanziellen Risiken für den Bestand (Liquiditätsrisiko) und die Ertragskraft (Zins- und Währungsrisiko) sowie
- die Optimierung des Finanzergebnisses der BIG.

Um die Erreichung dieser Ziele zu gewährleisten, sollte das Treasury Management gemäß der Richtlinie im Wesentlichen folgende Aufgabenbereiche wahrnehmen:

- die gesamtheitliche Gestaltung der Finanzstruktur,
- das Zins- und Währungsmanagement,
- die Sicherung der Liquidität,
- die Optimierung der Zahlungsströme sowie
- ein aktives Finanz-Marketing.

Bei der Erfüllung der Aufgaben waren stets die Grundsätze zu beachten, dass sich finanzielle Transaktionen an den Bedürfnissen des Grundgeschäfts zu orientieren hatten und die finanziellen Ressourcen nicht zu spekulativen Zwecken eingesetzt werden durften.

## Treasury

Möglichkeiten der Auslagerung von Aufgaben des Treasury an die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur

### Grundlagen

- 14 Das Bundesgesetz über die Verwaltung und Koordination der Finanz- und sonstigen Bundesschulden (**Bundesfinanzierungsgesetz**), BGBl. Nr. 763/1992, regelte das Schuldenmanagement der Republik Österreich und enthielt organisatorische und risikobezogene Regeln für die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur. Neben der Hauptaufgabe der Aufnahme von Finanzschulden und des Treasury für den Bund enthielt das Bundesfinanzierungsgesetz auch eine Reihe weiterer Bestimmungen über das Tätigwerden der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur für (ausgegliederte) Rechtsträger.

Folgende Möglichkeiten zur Auslagerung von Aufgaben des Treasury an die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur räumte das Bundesfinanzierungsgesetz ein:

- (1) Aufnahme von Schulden, Abschluss von Währungstauschverträgen, Durchführung von Veranlagungen für sonstige Rechtsträger auf Namen und Rechnung des Bundes nach Aufforderung durch den Bundesminister für Finanzen;
- (2) Rechtsträger können sich nach Befassung des Bundesministers für Finanzen bei den Kreditoperationen, dem Risikomanagement und dem Finanzcontrolling beraten lassen;
- (3) die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur kann im Namen und auf Rechnung des Rechtsträgers die Verwaltung und Abwicklung von Krediten, die Durchführung von Veranlagungen, von Kontendispositionen und des Zahlungsverkehrs sowie sonstiger Finanzoperationen besorgen.

Das Thema Finanzierung von Rechtsträgern wurde vom RH bereits mehrmals behandelt.<sup>4</sup> In seinen Berichten verwies der RH im Wesentlichen darauf, dass eine Finanzierung von (sonstigen) Rechtsträgern durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur Kostenvorteile mit sich brächte. Zudem könnte das Risiko des Ausfalls von Finanzierungspartnern durch das Collateral System der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur minimiert werden.

<sup>4</sup> und findet sich insbesondere wieder in: Finanzierungsinstrumente der Gebietskörperschaften (mehrere Berichte 2009 und 2010, z.B. Reihe Niederösterreich 2010/8); Positionen – Verwaltungsreform II; Österreichische Bundesfinanzierungsagentur – Rechtsträgerfinanzierung, Reihe Bund 2005/2

## Übertragung der Finanzierung

- 15.1 Die wichtigste Aufgabe des Treasury Managements der BIG bestand in deren Finanzierung; dies umfasste die langfristige Unternehmensfinanzierung und das Cash Management (kurzfristige Finanzierungen und Veranlagungen).

Der RH überprüfte die Tätigkeiten des Treasury Managements der BIG hinsichtlich ihrer Auslagerungsfähigkeit an die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur und das dadurch mögliche Einsparungspotenzial bei den Finanzierungskosten.

Eine Übernahme von Finanzierungen ausgegliederter Rechtsträger durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur war gemäß den gesetzlichen Bestimmungen nur nach Aufforderung durch den Bundesminister für Finanzen möglich. Eine solche Übernahme würde sich jedoch nach den Maastricht-Verbuchungsregeln negativ auf die Staatsschuldenquote auswirken, weil die Schulden der BIG den Schuldenstand der Republik Österreich erhöhen würden. Dies beträfe insbesondere die langfristigen Anleihen und Bankdarlehen, während kurzfristige Finanzierungen sich nicht auf den Schuldenstand auswirkten, wenn sie bereits unterjährig getilgt würden und nicht über den Jahresletzten hinaus bestünden.

Die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur verfügte gegenüber der BIG über deutlich bessere Finanzierungsbedingungen bei der Aufnahme von Schulden. Der Zinsvorteil für die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur belief sich sowohl im lang- als auch kurzfristigen Bereich bei den im Namen und auf Rechnung des Bundes durchgeführten Schuldaufnahmen auf zumindest 15 Basispunkte (0,15 %). Bei einer Übertragung der kurzfristigen Finanzierungen mit einem Volumen von 400 Mill. EUR hätte sich ein jährlicher Kostenvorteil von mindestens 600.000 EUR für die BIG ergeben.

Bei einem gesamten Fremdfinanzierungsvolumen von jährlich durchschnittlich 3,72 Mrd. EUR errechnete der RH einen Differenzbetrag von bis zu 5,58 Mill. EUR im Jahr auf heutiger Basis.

- 15.2 Der RH hielt fest, dass eine Übernahme der gesamten Finanzierung der BIG durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur zu einer Erhöhung des Schuldenstands der Republik Österreich und somit zu einer Verschlechterung der Staatsschuldenquote gemäß den Maastricht-Kriterien führen würde. Im Falle einer Neuregelung der europäischen Berechnungsmethoden für die Staatsschulden, bei der auch die Schulden ausgegliederter Rechtsträger berücksichtigt werden müssten, empfahl der

RH der BIG, die Übertragung der gesamten Finanzierung der BIG auf die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur anzustreben.

- 15.3 *Laut Stellungnahme der BIG werde die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur im Rahmen der Erhebung von Finanzierungsbedingungen regelmäßig zur Bekanntgabe ihres Zinssatzes für Finanzierungen kontaktiert. Bei mehrfachen Anfragen in den Monaten Juni bis August 2011 habe sich allerdings herausgestellt, dass eine Mittelaufnahme seitens der BIG bei der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur nur in seltenen Fällen zu günstigeren Konditionen erfolgen könne als bei anderen Finanzmarktpartnern.*

*Vorteile hinsichtlich Finanzierungsbedingungen könnten nach Ansicht der BIG nur erzielt werden, wenn die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur für die BIG im Namen und auf Rechnung der Republik Österreich Schulden aufnehmen bzw. Währungs- und Zinstauschverträge eingehen würde. Dies wäre gemäß § 2 Abs. 1 Z 10 Bundesfinanzierungsgesetz nur nach Aufforderung des Bundesministers für Finanzen möglich. Bezüglich der BIG liege der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur aber keine Aufforderung vor.*

*Im kurzfristigen Bereich seien grundsätzlich Veranlagungen von Kassenmitteln der Republik im Rahmen des Liquiditätsmanagements des Bundes bei der BIG möglich. Die Kassenmittel würden seitens der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur zumeist im Overnight-Bereich geparkt, weil eine entsprechende Flexibilität für die Republik Österreich hinsichtlich der jederzeitigen Verfügbarkeit der Kassenmittel unbedingt erforderlich sei. Daraus sei abzuleiten, dass hier für die BIG die im Bereich der kurzfristigen Finanzierung nötige Liquiditätssicherheit nicht gegeben sei, weil seitens der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur keine verbindliche Liquiditätszusage gegeben werden könne.*

Besorgung von Treasury-Geschäften und Beratung durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur

- 16.1 Gemäß den Bestimmungen des Bundesfinanzierungsgesetzes konnte die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur im Namen und auf Rechnung der BIG auch Treasury-Geschäfte besorgen. Hintergrund dieser Bestimmungen war die Vermeidung der Zersplitterung des staatlichen Finanzmanagements auf viele kleinere Treasury Organisationseinheiten in den (ausgegliederten) Rechtsträgern mit uneinheitlichen Standards, Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen. Durch die Einbindung der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur, deren Kerngeschäft das Treasury ist, sollten bestehende Synergiepotenziale genutzt werden.



Die Besorgung konnte laut den gesetzlichen Bestimmungen die Verwaltung und die Abwicklung von Krediten, die Durchführung von Veranlagungen, von Kontendispositionen und des Zahlungsverkehrs sowie sonstige Finanzoperationen (Währungstauschverträge und Zinsswaps) umfassen.

Weiters konnten sich Rechtsträger nach Befassung des Bundesministers für Finanzen bei den Kreditoperationen, dem Risikomanagement und dem Finanzcontrolling beraten lassen. Die jährlichen Beratungskosten der BIG im Zusammenhang mit den Finanzierungen bewegten sich im überprüften Zeitraum zwischen 168.000 EUR und 314.000 EUR und betrafen vor allem Kosten für Ratingagenturen.

- 16.2 Der RH stellte fest, dass durch eine Besorgung der Treasury-Geschäfte der BIG durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur Synergiepotenziale im staatlichen Finanzmanagement genutzt werden könnten.

Zudem erachtete der RH auch eine ergänzende Beratung durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur als zweckmäßig, um vom Know-how, den Marktkenntnissen und der Marktposition der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur profitieren zu können.

Der RH empfahl der BIG, die Treasury-Geschäfte im Sinne der Bestimmungen des Bundesfinanzierungsgesetzes durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur besorgen und sich ergänzend von der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur beraten zu lassen.

- 16.3 *Laut Stellungnahme der BIG verfüge sie aufgrund der zwischenzeitlich mehr als zehnjährigen intensiven Präsenz am Kapitalmarkt über zahlreiche gute nationale wie internationale Bankkontakte. Die Gruppe Treasury werde seit Gründung der BIG ausnahmslos von Spezialisten bekleidet, so dass gewährleistet sei, dass die BIG über das erforderliche Know-how, die notwendige Erfahrung und Kontakte verfüge und auch am Kapitalmarkt als professionell auftretendes Unternehmen wahrgenommen werde.*

*Gemäß Mitteilung der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur an die BIG sei die Beratung, Verwaltung und Abwicklung von Krediten oder Finanzoperationen durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur für die BIG nach § 2 Abs. 5 des Bundesfinanzierungsgesetzes zwar möglich, jedoch wären damit keine Konditionenvorteile verbunden, weil hier die Finanzierungen im Namen und auf Rechnung der BIG abgeschlossen werden müssten.*

- 16.4 Der RH wies nochmals darauf hin, dass sowohl in den Erläuterungen zu § 2 Abs. 5 des Bundesfinanzierungsgesetzes als auch in den Vorschlägen der Arbeitsgruppe „Finanzmanagement des Bundes“ die Zweckmäßigkeit der Besorgung von Treasury-Geschäften für ausgegliederte Rechtsträger zur Vermeidung der Zersplitterung des staatlichen Finanzmanagements hervorgehoben wurde.

### Steuerung des Immobilienvermögens

#### Organisation

- 17.1 Die BIG hatte bis 2009 ein aus fünf Abteilungen bestehendes Kundenmanagement. Dieses wies vertriebsähnlichen Charakter auf und es stand die Kundenbetreuung im Vordergrund. Die Hauptaufgaben bestanden in der Betreuung wesentlicher Kundengruppen (z.B. BMUKK, BMWFJ), der Verantwortung für alle Belange der Mietverträge inklusive des Forderungsmanagements, des Vertriebs von Mietflächen und Dienstleistungen an den Kunden, Entwicklung der Kundenbeziehungen sowie Kanalisierung der Kundenbedürfnisse.

Die Eigentümerverantwortung, insbesondere die Objekt- und Projektverantwortung, waren in dieser Organisationsstruktur auf mehrere Organisationseinheiten aufgeteilt und die Zuordnung der Verantwortung für das Immobilien- und für das Projektergebnis nicht eindeutig sichergestellt.

Die BIG führte im Jahr 2009 eine Organisationsänderung durch, mit der eine vermögens- und assetorientierte Strategie umgesetzt und das Wachstum sowie die Innovation in allen Geschäftsfeldern gewährleistet werden sollten.

Mit der neuen Organisationsstruktur erfolgte eine Aufteilung der Objekte bzw. Wirtschaftseinheiten nach ihrer jeweiligen wirtschaftlichen Funktion auf vier Assetsegmente, die als Profit Center eingerichtet waren:

- Schulen;
- Universitäten;



Steuerung des Immobilienvermögens

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

- Büro- und Spezialimmobilien sowie
- Sonderimmobilien<sup>5</sup>.

Das Assetmanagement übernahm zur Steuerung des Immobilienvermögens die Ausübung der wirtschaftlichen Eigentümerfunktion mit der zentralen Aufgabe der langfristigen Wert- und Ertragsoptimierung der Objekte und Wirtschaftseinheiten.

Wesentliche Aufgaben des Assetmanagements waren die Ausübung der wirtschaftlichen Eigentümerverantwortung für die Immobilienobjekte, die Budget- und Ergebnisverantwortung auf Basis einer Jahresplanung, die langfristige Optimierung der Immobilienobjekte hinsichtlich Wert und Ertrag, die Erstellung der Objektstrategien, die Entwicklung von Jahres- und Fünfjahresplanungen für die Immobilienobjekte, Vermietungsmanagement und Kundenbetreuung sowie die Umsetzung der Strategien und Planungen durch entsprechende Beauftragungen (z.B. Instandhaltung/Instandsetzung, Planung von Bauprojekten, Facility Service).

Anfang 2011 führte die BIG zwecks Konzentration von Aufgaben und Beseitigung von Doppelgleisigkeiten eine weitere Organisationsänderung durch, mit der das Portfoliomanagement aufgelöst und deren Aufgaben auf andere Organisationseinheiten aufgeteilt wurden. Das Assetmanagement war nunmehr auch für die Vorbereitungen hinsichtlich der Verwertung von Immobilien auf Basis der Objektstrategien verantwortlich.

Das Kundenmanagement hatte im Durchschnitt über die Jahre 2006 bis 2008 rd. 26 Mitarbeiter. Durch die organisatorische Neuausrichtung und die im Vergleich zum Kundenmanagement verbundene Erweiterung des Aufgabenfelds des Assetmanagements erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Bereich über 36 (2009) auf 39 (2010); der größte Teil der Mitarbeiter wechselte mit ihren bisherigen Aufgaben aus anderen Abteilungen in das Assetmanagement.

- 17.2 Der RH bewertete die Organisationsänderung mit der Einführung eines Assetmanagements positiv. Damit war die Wahrnehmung der Eigentümerfunktion hinsichtlich der Immobilienobjekte in einer Organisationseinheit zusammengefasst und die Verantwortung insbesondere für

<sup>5</sup> Das Segment Sonderimmobilien umfasste im wesentlichen Objekte, die keinem anderen Segment zuordenbar waren und keinen Ertrag abwarfen bzw. nicht marktfähig waren wie beispielsweise Luftschutzbollwerke aus dem 2. Weltkrieg, Kriegerfriedhöfe, Denkmäler oder Flaktürme. Es wurde das Ziel verfolgt, den Aufwand für die Objekte zu minimieren und diese zu verwerten.

## Steuerung des Immobilienvermögens

das Immobilien- und Projektergebnis eindeutig zuordenbar. Gleichzeitig erfolgte eine stärkere erfolgs- und objektorientierte strategische Ausrichtung.

Der RH hielt die personelle Konzentration im Assetmanagement für zweckmäßig.

Wirtschaftliche Entwicklung des Assetmanagements

18.1 Aufgrund der im Jahr 2009 implementierten neuen strategischen Ausrichtung samt Organisationsstruktur war eine Vergleichbarkeit der Geschäftsentwicklung der Segmente mit den Jahren vor 2009 nur eingeschränkt möglich. Die BIG stellte – soweit dies möglich war und eine Vergleichbarkeit zuließ – für die Vergangenheit Daten in Form der neuen Segmentstruktur zusammen. Die Segmentergebnisse konnten über den gesamten Prüfungszeitraum nur auf Ebene des Deckungsbeitrags I (DB I) dargestellt werden.

Tabelle 5: Entwicklung der Mietflächen und der Umsatzerlöse des Assetmanagements (2006 bis 2010)					
	2006	2007	2008	2009	2010
	in Mill. m <sup>2</sup>				
Gebäudemietflächen	6,80	6,80	6,88	6,96	7,02
Grundstücksmietflächen	4,81	4,80	4,29	4,29	2,81
Gesamtmietflächen	11,61	11,60	11,17	11,25	9,83
	in Mill. EUR				
Umsatzerlöse	668,70	692,10	707,60	783,90	745,70

Quelle: RH

Zusammengefasst zeigte sich, dass

(1) sich die Umsatzerlöse in der Zeitreihe positiv entwickelten. Das Ergebnis aus der Vermietung war stark von dem in diesem Jahr getätigten Instandhaltungsaufwand beeinflusst;

(2) die Entwicklung der Mietflächen keine wesentliche Veränderung ergab. Die Reduktion der Grundstücksmietflächen um rd. 1,4 Mill. Quadratmeter im Jahr 2010 resultierte aus einer mietvertraglichen Systembereinigung<sup>6</sup>;

<sup>6</sup> Gärten und Versuchsflächen einer Universität wurden nicht mehr als zwei getrennte Mieteinheiten und Flächen qualifiziert, sondern dem Gebäudemietvertrag als Verkehrs- und Leerfläche zugeordnet.



Steuerung des Immobilienvermögens

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

(3) die Kosten aller Segmente des Assetmanagements zu rd. 90 % aus Personalkosten bestanden; diese betragen im Jahr 2009 2,63 Mill. EUR und im Jahr 2010 3,06 Mill. EUR.

- 18.2 Der RH hielt fest, dass aufgrund der Einrichtung der Profit Center im Jahr 2009 die wirtschaftliche Entwicklung im Assetmanagement wegen der grundlegenden Neuausrichtung zur Zeit der Gebarungsprüfung nicht abschließend beurteilt werden konnte.

Aufgaben des Assetmanagements

Objektstrategien

- 19.1 Bis zur Neuorganisation im Jahr 2009 bestanden im Rahmen des Kundenmanagements keine speziellen Objektstrategien. Die BIG führte im Jahr 2010 ein Scoringmodell ein, anhand dessen vom Assetmanagement alle Objekte bis Ende 2010 in einer Datenbank erfasst und bewertet wurden. Im Rahmen dieses Modells erfolgte eine Bewertung anhand der vier gewichteten Kriteriengruppen Makrolage, Standortindikatoren, Objektindikatoren und Qualität des Objekt-Cashflows, wobei jede dieser Kriteriengruppen in mehrere gewichtete Kriterien gegliedert war.

Die Gewichtungen waren entsprechend dem Nutzungscharakter der Objekte für die einzelnen Segmente zum Teil unterschiedlich. Ein mittel- bis langfristig notwendiger Instandhaltungs- oder Instandsetzungsaufwand war in der Bewertung nicht berücksichtigt.

Nach Erhebung des Ist-Zustands und Bewertung der Objekte ermittelte die BIG für jedes Objekt ein Gesamtscore, das in einer Matrix nach Marktattraktivität und Rendite eingeordnet wurde. Aufgrund der Einordnung in der Matrix ergab sich für jedes Objekt eine allgemeine Strategievorgabe. Im Jahr 2011 war eine Analyse und Nachbearbeitung der Bewertungsdaten vorgesehen.

Ausgehend von den Ergebnissen der Objektbewertung sollte das Assetmanagement beginnend mit 2011 auf der Basis der allgemeinen Strategievorgaben Objektstrategien für jedes einzelne Objekt entwickeln. Dabei sollen die Assetmanager unter anderem festlegen, welche Maßnahmen für eine optimale Wert- und Ertragsoptimierung zweckmäßig sind.

- 19.2 Der RH beurteilte die eingeleiteten Maßnahmen zur Entwicklung der Objektstrategien als zweckmäßig und schlüssig. Er erachtete das Gesamtkonzept für geeignet, wert- und ertragsoptimierte Strategien für die einzelnen Assets, die Segmente sowie die BIG insgesamt zu entwickeln. Der RH hielt jedoch fest, dass der mittel- bis langfristig notwendige Instand-

## Steuerung des Immobilienvermögens

haltungs- oder Instandsetzungsaufwand in der Bewertung nicht berücksichtigt war.

Der RH empfahl der BIG, eine Prognose des mittel- bis langfristigen Aufwands für notwendige Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen bereits in die Bewertung der Objekte einfließen zu lassen.

Weiters empfahl der RH der BIG, die Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen zur Entwicklung von Objektstrategien zügig voranzutreiben.

Darüber hinaus empfahl der RH der BIG, die Ergebnisse der Einzelbewertungen im Rahmen der Matrixanalysen auch unter anderen Gesichtspunkten, wie z.B. dem Instandhaltungsaufwand für die Zukunft, auszuwerten, damit auch andere Aspekte besser in die Konzeption von Objektstrategien einbezogen werden können.

**19.3** *Laut Stellungnahme der BIG werde im Scoringmodell der Zustand der Objekte abgebildet, der Instandhaltungsbedarf und damit verbundene Aufwand sei somit implizit bereits enthalten. Die Objektstrategien, dahinterliegend das Scoringmodell und die jährlichen Objektbegehungen, würden die Grundlagen für die mittelfristige, auf fünf Jahre ausgerichtete Instandhaltungsvorausplanung bilden. Die jährliche Instandhaltungsplanung und die danach ausgerichtete Umsetzung fänden nach der wiederkehrenden Evaluierung Niederschlag über die veränderte Zustandsbewertung im Scoringmodell.*

**19.4** Der RH entgegnete der BIG, dass lediglich der jeweils aktuelle Istzustand der Objekte in das Scoringmodell einfluss. Zusätzlich betrug die grundsätzliche Gewichtung dieses Istzustands im Verhältnis zur Gesamtbewertung eines Objekts bei Schulen und Universitäten 3,75 % und bei Büroimmobilien 3 % und beinhaltete nur den bereits getätigten Instandhaltungsaufwand. Der mittel- bis langfristige Instandhaltungs- und Instandsetzungsbedarf für ein Objekt kam nach Ansicht des RH damit im Rahmen der Objektbewertung nicht ausreichend zum Ausdruck. Dies insbesondere in jenen Fällen, in denen der momentane Istzustand eines Objekts gut war, ein erheblicher Instandhaltungs- bzw. Instandsetzungsaufwand mittel- bis langfristig aber bereits absehbar war.

## Investitionsrechnung

20.1 Die Basis für die Kalkulation der Mieten, soweit diese nicht bereits im Rahmen des Generalmietvertrags (siehe TZ 25) festgesetzt waren, bildete eine dynamische Investitionsrechnung nach der Kapitalwertmethode, die im Jahr 2010 aktualisiert wurde.<sup>7</sup>

Die Investitionsrechnung ging standardmäßig von einem Refinanzierungszeitraum von 25 Jahren aus; die Mieteinnahmen wurden indexiert. In Fällen, in denen ein Kündigungsverzicht vor Ablauf des Refinanzierungszeitraums endete, berücksichtigte die Investitionsrechnung ein – je Segment unterschiedlich hohes – Mietzinsausfallswagnis. Für das Segment Büro- und Spezialimmobilien wurden für bestimmte Faktoren<sup>8</sup> zusätzliche Zu- und Abschläge berücksichtigt. Instandhaltungskosten waren getrennt nach Segmenten und Altersklassen in Form von Instandhaltungskennwerten einberechnet und jährlich mit einem bestimmten Prozentsatz indexiert. Weiters war eine Bodenwertverzinsung<sup>9</sup> enthalten, die entsprechend den Mieten indexiert wurde.

Als kalkulatorischer Zinssatz setzte die BIG in ihrer Investitionsrechnung den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz an. Dieser war wegen der unterschiedlichen Risiken in den einzelnen Assetsegmenten gesondert ermittelt worden.

Eine Wirtschaftsprüfungskanzlei überprüfte und bestätigte die Übereinstimmung des Investitionsrechnungsmodells mit den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und der gängigen Praxis.

Maßgeblich für die Wirtschaftlichkeit eines Projekts war das Projektergebnis nach Steuern. Leistungen für den Geschäftsbereich Planen und Bauen (z.B. für das Baumanagement) waren sowohl in der Investitionsrechnung im Rahmen der Errichtungskosten als auch in den Gemeinkosten enthalten. Die Gemeinkosten waren in einem – vom

<sup>7</sup> Nicht im Rahmen dieser Mietenkalkulationsmethode kalkuliert wurden Projekte,  
 – bei denen aufgrund einer Vereinbarung die Kosten zur Gänze vom Mieter zu tragen waren,  
 – denen Sonderverträge zugrunde lagen (Geschäftsführerverträge, thermische Maßnahmen aus dem Konjunkturpaket),  
 – aus einem cx-lege Mietvertrag (mit der Übertragung einer Liegenschaft übernahm die BIG eine Verpflichtung hinsichtlich eines Bauvorhabens),  
 – bezüglich reiner Instandhaltungsarbeiten, deren Kosten ausschließlich die BIG als Vermieterin zu tragen hatte.

<sup>8</sup> Lage, Gebäudezustand, Funktionalität, Denkmalschutz, Vertragsmiete im Vergleich zur Marktmiete

<sup>9</sup> Dadurch erwirtschaftete das im Grundstück gebundene Kapital eine Mindestverzinsung. Bemessungsgrundlage war der Buchwert des Grundstücks, die Höhe der Verzinsung wurde standardmäßig mit 4 % angenommen.

## Steuerung des Immobilienvermögens

Konzerncontrolling festgelegten – Prozentsatz der Investitionssumme ausgewiesen.

Die Höhe der Fremdkapitalkosten, des gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatzes sowie des Gemeinkostensatzes waren revolvierend zu überprüfen und anzupassen.

Die Beurteilung der Entwicklung der Projekte erfolgte anhand der Gegenüberstellung der Kalkulationen auf Basis der genehmigten Projektedaten zu jener aufgrund der tatsächlichen Werte bei Fertigstellung (Nachkalkulation).

Im Prüfungszeitraum wurden 93 Projekte den Nutzern übergeben und Schlussrechnungen erstellt. Teilweise hatte die BIG bereits Nachkalkulationen ausgearbeitet, teilweise lagen genehmigte interne Endabrechnungen noch nicht vor; für diese Projekte nahm die BIG eine Hochrechnung der Endabrechnungssumme vor. Die Netto-Errichtungskosten der 93 Projekte betragen rd. 270 Mill. EUR (exklusive BIG-Honorar, Bauzinsen und Umsatzsteuer).

Bei 37 Projekten kam es dabei zu Überschreitungen der Plan-Investitionssumme in der Höhe von insgesamt rd. 19,11 Mill. EUR. Der größte Teil der Überschreitungen betraf Nutzerverträge, bei denen der Nutzer die Mehrkosten über höhere Nutzungsentgelte zu tragen hatte. Rund 810.000 EUR der Kostenüberschreitungen entstanden in Zusammenhang mit Nutzungsverträgen, bei denen Fixmieten vereinbart waren; diese Mehrkosten hatte die BIG zu tragen.

Drei der 93 Projekte ergaben bei der Nachkalkulation bzw. der Hochrechnung zur Nachkalkulation einen negativen Kapitalwert. Bei diesen Projekten wurde somit eine unter dem kalkulatorischen Zinssatz liegende Projektrendite erwirtschaftet. Keines der Projekte erzielte jedoch ein negatives wirtschaftliches Gesamtprojektergebnis.

20.2 Die von der BIG angewandte dynamische Investitionsrechnung entsprach betriebswirtschaftlichen Standards und war geeignet, einen angemessenen, von der BIG zu erzielenden Mindestmietzinssatz zu kalkulieren.

Der RH empfahl der BIG, eine mehrfache Berücksichtigung von Kosten, wie etwa für das Baumanagement, im Rahmen der Investitionsrechnung zu hereinigen.





Steuerung des Immobilienvermögens

BMW FJ

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

## Debitorenmanagement

21.1 Die Prozesse der Miet- und Betriebskostenvorschreibung, der Kontrolle und Dokumentation der Außenstände sowie des Mahnverfahrens oblagen hinsichtlich Rechtsträgern der Republik Österreich dem Assetmanagement. Die entsprechenden Pflichten und Verfahrensordnungen, insbesondere das Mahnprozedere, waren in einer internen Richtlinie festgelegt.

Tabelle 6: Mietaußenstände zum 31.12. der Jahre 2006 bis 2010					
	2006	2007	2008	2009	2010
	in Mill. EUR				
Saldo Mietaußenstände zum 31.12. des Jahres	17,07	25,07	18,73	16,25	13,58
davon Mietaußenstände des BMUKK	11,08	15,70	17,14	13,59	6,68

Quellen: RH; BIG

Der Anteil der Außenstände an den Umsatzerlösen der vier Assetmanagementsegmente bewegte sich in den Jahren 2006 bis 2010 zwischen 1,82 % und 3,62 %. Der überwiegende Anteil der Außenstände war durch das BMUKK verursacht.

Der RH überprüfte stichprobenartig die Außenstandsberichte jener Debitoren mit den bedeutendsten aushaftenden Beträgen. Dabei zeigte sich, dass für die nicht vereinbarungsgemäßen Leistungen der Nutzer verschiedene Ursachen ausschlaggebend waren:

- Zahlungen erfolgten aus haushaltsrechtlichen Gründen erst in der nächsten Budgetperiode;
- weiters führten Rechtsauffassungsunterschiede zur Einbehaltung von Nutzungsentgelten durch Nutzer und
- im BMUKK wurden regelmäßig Teilbeträge der Betriebskostenkonti einbehalten. Über die offenen Forderungen der Betriebskostenabrechnungen für die Jahre 2003 bis 2007 konnte die BIG erst Anfang 2011 einen Vergleich mit dem BMUKK schließen, wobei keine Zinsen für die offenen Beträge veranschlagt wurden.

21.2 Der RH empfahl der BIG, eine Strategie zu entwickeln, dass die Nutzer offene Forderungen zeitnah begleichen und insbesondere Betriebskostenabrechnungen innerhalb einer angemessenen Frist bearbeiten. Zum Beispiel könnte die BIG Nutzer anhalten, sämtliche Betriebskosten unter einem Vorbehalt zu leisten und zu viel geleistete Akonti gegen spätere Forderungen saldieren.

## Steuerung des Immobilienvermögens

- 21.3 *Laut Stellungnahme der BIG habe sie im Lauf des Jahres 2011 die Prüfung der ausstehenden Betriebskosten aus den Jahren 2008 und 2009 beim BMUKK erwirken können. Diese Forderungen würden im ersten Quartal 2012 durch den Mieter beglichen werden. Weiters sei vereinbart worden, dass die Betriebskosten künftig zeitnah, jedenfalls aber im darauffolgenden Jahr durch das BMUKK geprüft und auch bezahlt würden.*

### Instandhaltung

- 22 Das Portfoliomanagement bzw. nunmehr das Projektcontrolling legten in Abstimmung mit dem Konzerncontrolling anhand von Kennzahlen die entsprechenden Budgetansätze für Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen mit allgemeinen Schwerpunktsetzungen auf Segmentebene fest. Das Objektmanagement erhob objektbezogen die erforderlichen Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen für die nächsten fünf Jahre und legte die notwendigen Anforderungen in der speziellen Investitionsdatenbank „BIG-Investition 3000“ an. Das Assetmanagement gliederte die Budgetansätze und die Investitionsanforderungen unter Berücksichtigung ihrer Dringlichkeit und der Objektstrategie ab. Die so festgelegten Investitionsmaßnahmen wurden von den Instandhaltungskoorinatoren des Assetmanagements freigegeben und beim Objektmanagement beauftragt.

### Assetmanagement-Bericht, Objektorientierte Planung

- 23.1 Die BIG entwickelte im Zuge der Neuorganisation im Jahr 2009 einen Assetmanagement-Bericht im SAP. Dieser fasste aus sämtlichen vorhandenen Datenquellen und Anwendungssystemen alle wesentlichen immobilienwirtschaftlichen Daten in einem Bericht zusammen. Damit konnten für jedes Immobilienobjekt alle Einnahmen und Ausgaben, alle zugehörigen Bestandsgrößen wie Flächen und Restbuchwerte sowie die für das aktuelle Kalenderjahr und die vier Folgejahre geplanten bzw. bereits freigegebenen Instandhaltungsbudgets abgerufen und in einem übersichtlichen Format dargestellt werden.

Eine Erfolgsrechnung für Immobilienobjekte war – historisch bedingt – lediglich auf der Ebene von Wirtschaftseinheiten<sup>10</sup> möglich. Die Planung auf Basis einer Deckungsbeitragsrechnung beinhaltete Mieterlöse, Abschreibungen und Betriebskosten. Der geplante Instandhaltungs-

<sup>10</sup> Die interne Definition der BIG lautet: „Eine Wirtschaftseinheit ist die Abbildung/Zusammenfassung mehrerer Grundbuchskörper. Eine Wirtschaftseinheit entspricht weder Grundstücken noch Einlagezablen des Grundbuchs.“

aufwand stand zum Zeitpunkt der Gebarungsüberprüfung grundsätzlich nur auf Segmentebene zur Verfügung; nur 30 % bis 35 % waren Wirtschaftseinheiten zugeordnet. Die BIG beabsichtigte, zunächst den Instandhaltungsaufwand weitestgehend den Wirtschaftseinheiten als Kostenträger zuzurechnen. Die Planzahlen sollten in einem nächsten Schritt ebenfalls in den Assetmanagement-Bericht übertragen werden. Darüber hinaus beabsichtigte die BIG, die Planzahlen in Zukunft auch auf Objektebene darzustellen.

- 23.2 Der RH beurteilte die Applikation des Assetmanagement-Berichts als übersichtliches, aussagekräftiges und für die Tätigkeit des Assetmanagements wirkungsvolles und zweckmäßiges Instrument.

Er empfahl der BIG, in der Planung den Instandhaltungsaufwand in einem höheren Ausmaß den Kostenträgern zuzuordnen, in die Planzahlen aufzunehmen und diese ebenfalls in die Applikation des Assetmanagement-Berichts überzuführen. Damit könnte dem Assetmanagement ein vollständiges Gesamtbild aller relevanten Daten in einer Daten-Anwendung zur Verfügung gestellt werden.

- 23.3 *Laut Stellungnahme der BIG habe bis zum Sommer 2010 der Assetmanagement-Bericht lediglich den bereits tatsächlich verbuchten Instandhaltungsaufwand ausgewiesen, wobei dieser aus der Verknüpfung mit dem für Bauabwicklungen eingesetzten IT-Tool „RB 3000“ als Datenquelle erfolge. Seither erfolge eine zusätzliche Anbindung an das Planungs- und Budgettool „Invest“, um auch den geplanten Instandhaltungsaufwand einzubeziehen. Damit sei seit Sommer 2010 im Assetmanagement-Bericht auch der geplante Instandhaltungsaufwand zur Gänze auf Ebene der Kostenträger (Wirtschaftseinheiten) ersichtlich.*

#### Deckungsbeitragsrechnung

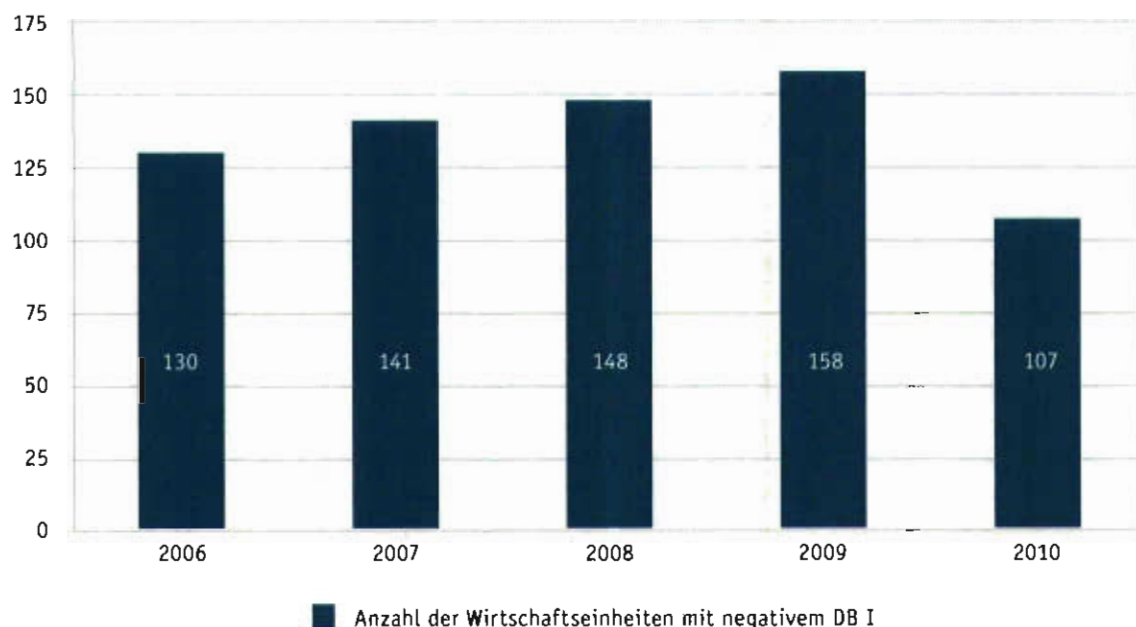
- 24.1 Die BIG erstellte auf Ebene von Wirtschaftseinheiten eine Deckungsbeitragsrechnung (DB I). Der DB I erfasste alle mit der Wirtschaftseinheit zusammenhängenden Umsatzerlöse, den Instandhaltungsaufwand, die Abschreibungen und den Betriebskostenaufwand. Kalkulatorische Kosten für interne Honorare wie etwa für Planen und Bauen oder Objektmanagement sowie die sonstigen betrieblichen Erträge, der sonstige Aufwand sowie das Ergebnis aus dem Abgang von Anlagevermögen waren bis zum Jahr 2009 in dieser Erfolgsrechnung nicht enthalten. Diesen Aufwand ordnete die BIG erst nach der organisatorischen Neustrukturierung den Wirtschaftseinheiten zu.

## Steuerung des Immobilienvermögens

Im Zeitraum 2006 bis 2010 bestanden in den drei Segmenten Schule, Universitäten sowie Büro- und Spezialimmobilien insgesamt 1.150 Wirtschaftseinheiten, die in den fünf Jahren einen positiven Deckungsbeitrag von 1.374,46 Mill. EUR erzielten.<sup>11</sup>

Dieser wirtschaftliche Erfolg wurde von 243 Wirtschaftseinheiten, die in den fünf Jahren zumindest in einem Jahr einen negativen DB I hatten, um 96,26 Mill. EUR vermindert. In den einzelnen Jahren wiesen zwischen 107 und 158 Wirtschaftseinheiten einen negativen Deckungsbeitrag auf:

Abbildung 2: Anzahl der Wirtschaftseinheiten mit negativem DB I (2006 bis 2010)



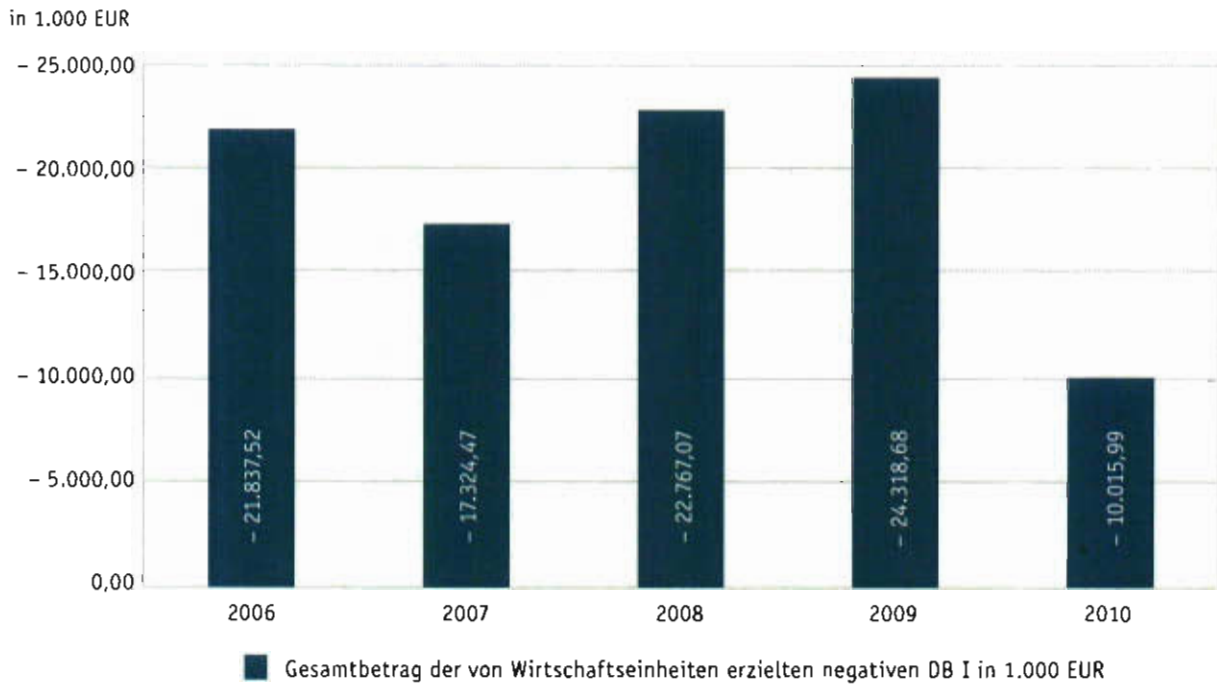
Quellen: RH; BIG

33 Wirtschaftseinheiten hatten alle fünf Jahre einen negativen DB I in einer Gesamthöhe von – 27,39 Mill. EUR, 41 Wirtschaftseinheiten erzielten über vier Jahre einen negativen DB I in der Gesamthöhe von – 9,43 Mill. EUR und 62 Wirtschaftseinheiten erwirtschafteten über drei Jahre einen negativen DB I in der Gesamthöhe von – 12,14 Mill. EUR.

<sup>11</sup> Das Segment Sonderimmobilien wurde von dieser Betrachtung ausgeklammert, weil es nur Non-Profit Objekte umfasste (2009: negativer DB I in Höhe von – 3,9 Mill. EUR, 2010 negativer DB I in Höhe von – 400.000 EUR).

Der Gesamtbetrag der von Wirtschaftseinheiten in den einzelnen Jahren erzielten negativen DB I entwickelte sich wie folgt:

Abbildung 3: Gesamtbetrag der von Wirtschaftseinheiten erzielten negativen DB I (2006 bis 2010)



Quellen: RH; BIG

190 Wirtschaftseinheiten mit negativem DB I resultierten aus dem intensiver im Wettbewerb stehenden Segment Büro- und Spezialimmobilien. Deren Anteil am gesamten jährlichen negativen DB I lag zwischen 44,83 % und 78,73 %.

Der RH überprüfte stichprobenweise acht Objekte, die über vier Jahre negative DB I erzielten. In sieben Fällen handelte es sich um Objekte mit Leerstand,<sup>12</sup> bei denen in fünf Fällen Sanierungen erforderlich waren. Beispielsweise wurden in einem dieser Fälle eine Projektentwicklung erarbeitet, in einem die Neuvermietung vorangetrieben, in einem konkrete Mietvertragsverhandlungen geführt und in einem Fall von der BIG eine Verwertung angestrebt. Ein Fall betraf eine Reserveliegenschaft, für die seit 2010 ein Nutzungsvertrag bestand.

24.2 Der RH stellte fest, dass das Segment Büro- und Spezialimmobilien den höchsten Anteil am gesamten jährlichen negativen DB I aufwiesen.

<sup>12</sup> So hatten etwa Bundesmieter wie z.B. eine Finanzlandesdirektion ihre Nutzungsverträge gekündigt.

## Steuerung des Immobilienvermögens

Der RH empfahl der BIG, insbesondere im Segment Büro- und Spezialimmobilien im Zuge der Erarbeitung der neuen Objektstrategien verstärkt jene Wirtschaftseinheiten mit negativem DB I zu analysieren und die Objektstrategien entsprechend auszurichten.

**24.3** *Laut Stellungnahme der BIG sei nur ein Zeitfenster von fünf Jahren betrachtet worden. Die aufgezeigten negativen Ergebnisse seien von der BIG analysiert worden und würden zum Großteil aus hohen Instandhaltungsaufwendungen stammen. Um eine Beurteilung betreffend Wirtschaftlichkeit einer Immobilie abzugeben, sei der Lebenszyklus der Immobilie zu betrachten. Grundsätzlich könnten negative Ergebnisse in einem Jahr durch positive Ergebnisse in der Vergangenheit und/oder Zukunft wieder – mehr als – kompensiert werden.*

**24.4** Der RH entgegnete der BIG, dass die von ihm vorgenommene Analyse der Deckungsbeiträge einen deutlich überproportionalen Anteil von Wirtschaftseinheiten mit negativen Deckungsbeiträgen im Segment Büro- und Spezialimmobilien aufgezeigt hatte. Er teilte die Auffassung der BIG, dass bei der vom RH insbesondere in diesem Segment empfohlenen Durchführung der Einzelanalysen der Wirtschaftseinheiten mit negativem DB I der gesamte Amortisationszeitraum zur Ausrichtung der Objektstrategien zu betrachten ist.

### Generalvermietung und Neuverträge

**25.1** Mit dem Bundesimmobiliengesetz wurden die bisher in der Verwaltung des damaligen Bundesministers für Wirtschaft und Arbeit stehenden bundeseigenen Liegenschaften (Liegenschaftsanteile), Baurechte und Superädifikate in das Eigentum der BIG übertragen. Die Übertragung erfolgte in vier Tranchen zwischen 31. Dezember 2000 und 1. Jänner 2003.

Hinsichtlich der Objekte, an denen die BIG auf Basis des BIG-Gesetzes 1992 das Recht der Fruchtnießung erworben hatte, blieben gemäß Bundesimmobiliengesetz die Mietverhältnisse des Bundes mit der BIG unverändert bestehen. Die „Normmieten“ für diese nach dem BIG-Gesetz 1992 ex-lege entstandenen Mietverhältnisse wurden durch den Bundesminister für Finanzen auf Grundlage eines von Immobilienexperten erstellten Mietenrasters mit Lage, Baualter, Erhaltungs- und Ausstattungskategorien unter Zugrundelegung der Modellnutzflächen<sup>13</sup> festgelegt. Soweit im Einzelfall keine Vertragsergänzungen erfolgten, waren diese Mietzinse wertgesichert noch gültig.

<sup>13</sup> Nutzfläche lt. ÖNORM B1800 + 15 %



Über die anderen mit Bundesimmobiliengesetz übertragenen Objekte schloss der damalige Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Finanzen mit der BIG einen Generalmietvertrag ab. In Anlagen zu diesem Generalmietvertrag waren für jedes Objekt die Hauptmietzinse festgelegt. Die Höhe der Hauptmietzinse basierte auf einer im Jahr 2000 vom Institut für Stadt- und Regionalforschung der TU-Wien erstellten Studie; diese umfasste eine objektweise schematisierte Zuordnung marktorientierter Hauptmietzinse unter Berücksichtigung der Lagegunst, des Bauzustands und der Nutzungskategorie für die jeweilige Bundesnutzung sowie eine Zugrundelegung der Nutzflächen.

Die auf unbestimmte Zeit abgeschlossenen Mietverhältnisse unterlagen nach dem Generalmietvertrag mit Ausnahme der Hauptmietzinsbildung dem Mietrechtsgesetz. Die Hauptmietzinse waren wertgesichert und, soweit im Einzelfall keine Vertragsergänzungen erfolgten, noch gültig. Die Mietverhältnisse konnten von der Republik Österreich bzw. vom jeweiligen haushaltsleitenden Organ unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Jahr zum Ende eines jeden Monats gekündigt werden. Die BIG war hingegen zur Kündigung unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Jahr zum Ende eines jeden Monats nur aus wichtigen Gründen im Sinne des Mietrechtsgesetzes berechtigt.

Für Neu-, Zu- und Umbauten sowie Generalsanierungen schloss die BIG Einzelmietverträge ab. Die Kalkulation der Projekte basierte auf einer Investitionsrechnung der BIG und stellte die Grundlage der Mietvertragsverhandlungen dar (siehe TZ 20). Die Einzelmietverträge sahen in der Regel einen Kündigungsverzicht des Bestandnehmers für den Refinanzierungszeitraum vor. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung waren für rd. 14 % der Mietvertragsflächen Verträge mit Kündigungsverzicht abgeschlossen. Dieser Prozentsatz stellte jedoch nur einen der Übersicht dienenden Wert dar, weil die BIG noch nicht alle Vertragsflächen mit Kündigungsverzicht auswerten konnte, etwa weil die entsprechenden Eintragungen im SAP-System zum Teil fehlten. Deren Anzahl soll sich nach Schätzungen der BIG aufgrund bereits abgeschlossener Verträge über noch nicht beendete Projekte in den nächsten Jahren auf rd. 17 % erhöhen.

- 25.2 Der RH bemängelte, dass die BIG nicht über einen vollständigen Informationsstand betreffend Vertragsflächen mit Kündigungsverzicht verfügte.

Er empfahl der BIG, die vereinbarten Kündigungsverzichte für alle Objekte bzw. Mietvertragsflächen lückenlos zu erfassen und den Anteil an Objekten und Mietvertragsflächen mit längerfristigen Kündigungs-

## Steuerung des Immobilienvermögens

verzichtsvereinbarungen seitens der Bestandnehmer kontinuierlich auszubauen.

- 25.3 *Laut Stellungnahme der BIG sei bereits seit einiger Zeit die diesbezügliche Ergänzung der Stammdaten im SAP-System zu Vertragsflächen mit Kündigungsverzicht in Umsetzung.*

### Leerstände

#### Informationssysteme und Controlling

- 26.1 In einer früheren Gebarungsüberprüfung der BIG<sup>14</sup> bemängelte der RH die Datenqualität der Aufzeichnungen über die Leerstände und das Fehlen von Grundlagen für deren Neuvermietung. Die BIG begann 2007 mit der Erstellung eines Leerstandsinformationssystems (LIS) zur unternehmensweiten Erfassung der Leerstände, die zuvor von den einzelnen operativen Abteilungen betreut wurden.

2009 waren die Leerstände der BIG in der Datenbank einheitlich und vollständig erfasst. Das grundsätzliche Konzept für die Unterteilung und Qualifizierung der Leerstände erfolgte in der BIG anhand der „Anleitung zur Qualifizierung des Leerstandes in der LIS“. Demnach sollten identifizierte Leerstände anhand von entwickelten Kategorien qualifiziert werden, um sie einer weiteren Nachnutzung bestmöglich zuführen zu können.

Die BIG klassifizierte leerstehende Objekte entweder als

- unechte Leerstände (z.B. Reservierungsflächen für den Bund, Ausweichquartiere, Abbruchobjekte oder unvermietbare Mieteinheiten),
- sonstige Leerstände (zum Verkauf bestimmte Gebäude, Objekte in einer Sanierungs- oder Neubauphase sowie Entwicklungsprojekte) oder
- vermietbare Leerstände (zur Wiedervermietung an Bundesmieter oder Drittm Mieter bestimmt).

Die Klassifizierungen und die regelmäßige Datenpflege im LIS erfolgten durch das Assetmanagement. Für die Bereitstellung von Controllingdaten war bis Anfang 2011 das Portfoliomanagement zuständig, das zu diesem Zweck regelmäßige Auswertungen aus dem LIS in Form von Quartalsberichten erstellte. Diese Portfolioberichte enthielten u.a. Darstellungen über die Verteilung der Leerstände auf die verschiedenen

<sup>14</sup> Wahrnehmungsbericht des RH, Reihe Bund 2003/4



Assetsegmente, eine Aufstellung der Kosten der Leerstände, Periodenvergleiche mit Abweichungsanalysen sowie Vorscheurechnungen. Die Auswertungen wurden dem Assetmanagement und der Geschäftsführung vorgelegt.

- 26.2 Der RH stellte fest, dass die BIG die Leerstände in einer eigenen Datenbank ab 2009 unternehmensweit einheitlich erfasste und über ein Controlling im Bereich der Leerstände in Form regelmäßiger Berichte mit quantifizierten Auswertungen verfügte. Damit setzte die BIG eine Empfehlung des RH aus einer vorangegangenen Gebarungsüberprüfung um.

#### Entwicklung und Kosten der Leerstände

- 27.1 Die Leerstände der BIG nach Anzahl der Mieteinheiten umfassten Ende 2010 525 vermietbare, 128 sonstige und 517 unechte Leerstände. Da die leerstehenden Mieteinheiten hohe Flächenunterschiede aufwiesen, war eine Betrachtung nach der Mieteinheitsfläche aussagekräftiger.

Die Entwicklung der Leerstände bei den Gebäuden der BIG nach ihrer Fläche zeigte von 2006 bis 2010<sup>15</sup>, dass

- sie sich um 18,5 % von 308.400 m<sup>2</sup> auf 251.500 m<sup>2</sup> reduzierten,
- parallel dazu ihr Anteil an den gesamten vermietbaren Gebäudeflächen von 4,7 % auf 3,6 % – davon 1,9 % vermietbare, 0,5 % sonstige und 1,2 % unechte Leerstände – sank und
- eine Differenzierung nach vermietbaren, sonstigen und unechten Leerständen erst ab 2009 erfolgte. Der Anteil der vermietbaren Flächen bei den Leerständen betrug 2009 rd. 52 % (146.300 m<sup>2</sup> von 283.000 m<sup>2</sup>) und 2010 rd. 54 % (135.700 m<sup>2</sup> von 251.500 m<sup>2</sup>).

Für leerstehende (unbebaute) Grundstücksflächen lagen vergleichbare Daten erst ab 2009 vor; deren Auswertung ergab, dass

- eine Reduzierung um 18,3 % von 156.300 m<sup>2</sup> (2009) auf 127.700 m<sup>2</sup> (2010) erfolgte und

<sup>15</sup> Aufgrund unterschiedlicher Berechnungsmethoden für die Leerstände in der BIG handelte es sich bei den Werten bis einschließlich 2008 um Verwaltungsflächen. Ab 2009 kamen einheitlich Mietvertragsflächen zur Anwendung. Die Auswirkungen der unterschiedlichen Darstellungsweisen waren geringfügig.

## Steuerung des Immobilienvermögens

- ihr Anteil an der gesamten vermietbaren Grundstücksfläche im gleichen Zeitraum von 5,4 % auf 4,6 % sank.

Eine Darstellung der Verteilung der Leerstände bei Gebäuden auf Assetsegmente war ebenfalls erst ab 2009 mit der vollständigen Erfassung im LIS möglich:

Tabelle 7: Leerstände bei Gebäuden nach Assetsegmenten (2009 und 2010)				
Assetsegment	2009		2010	
	Fläche in 1.000 m <sup>2</sup>	Anteil an vermietbarer Fläche in %	Fläche in 1.000 m <sup>2</sup>	Anteil an vermietbarer Fläche in %
Schulen	18,4	0,6	18,1	0,6
Universitäten	30,1	1,9	28,6	1,8
Büro- und Spezialimmobilien	227,0	9,1	200,2	8,0
Sonderimmobilien	7,5	34,9	4,6	24,6
<b>Summe</b>	<b>283,0</b>		<b>251,5</b>	

Quellen: RH; BIG

Zusammenfassend zeigte sich, dass

- flächenmäßig die bei weitem höchsten Leerstände das Assetsegment Büro- und Spezialimmobilien mit rd. 80 % einnahm;
- der Anteil zur vermietbaren Fläche – mit Ausnahme der Sonderimmobilien – ebenfalls im Assetsegment Büro- und Spezialimmobilien mit 9,1 % bzw. 8 % am höchsten war;
- die Leerstände von 2009 auf 2010 in allen Assetsegmenten sanken.

Die BIG erfasste als Leerstandskosten alle Beträge, die unmittelbar durch Leerstände verursacht, nicht (weiter)verrechenbar und somit vom Eigentümer zu tragen waren.

Die ausgewiesenen Leerstandskosten

- waren vornehmlich durch Betriebskosten verursacht, die gemäß dem Mietrechtsgesetz aliquot akontiert und abgerechnet wurden und vom Hauseigentümer zu tragen waren;
- fielen daneben für sonstige Eigentümerkosten an, die bei teilweise vermieteten Liegenschaften nicht an die Mieter überwält werden konn-



Steuerung des Immobilienvermögens

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

ten bzw. bei leerstehenden Objekten vom Eigentümer zu tragen waren, wie z.B. Gebühren und Abgaben oder Kosten für Pläne und Schlüssel;

- betrafen weiters Aufwendungen, die von den einzelnen leerstehenden Einheiten speziell verursacht wurden, wie z.B. für Strom, Gas, Winterbetreuung oder Reinigung;
- enthielten nicht die während des Leerstands angefallenen Instandhaltungsaufwendungen.

Tabelle 8: Kosten der Leerstände (2006 bis 2010)						
	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2006 – 2010
	in 1.000 EUR					in %
Betriebskosten	5.654	5.767	5.428	5.360	5.389	- 4,68
Aufwand	214	218	90	84	221	3,36
Eigentümerkosten	1.037	464	- 216	69	618	- 40,37
<b>Gesamt</b>	<b>6.905</b>	<b>6.449</b>	<b>5.302</b>	<b>5.513</b>	<b>6.228</b>	<b>- 9,80</b>

Quellen: RH; BIG

Die Kosten der Leerstände verringerten sich von 2006 bis 2008 und stiegen in den darauffolgenden Jahren wieder an. Insgesamt ergab sich eine Reduktion von 2006 bis 2010 um rd. 10 %, womit keine vollständige Korrelation mit der Senkung der Leerstände um 18,5 % gegeben war.

Die BIG führte keine regelmäßigen Aufzeichnungen über die entgangenen Mieterlöse während der Leerstandszeiten.

- 27.2 Der RH beurteilte die im Jahr 2010 geringer gewordenen Anteile der Leerstände gemessen an den gesamt vermietbaren Flächen von 3,6 % bei den Gebäuden und 4,6 % bei den Grundstücken positiv. Weiters anerkannte der RH, dass die BIG die Leerstände in Gebäuden im Zeitraum von 2006 bis 2010 um 18,5 % verringern konnte. Zudem konnte auch eine Verringerung bei den Grundstücken sowie in den Assetsegmenten von 2009 auf 2010 erreicht werden.

Zur Kostenermittlung der Leerstände merkte der RH kritisch an, dass keine Berücksichtigung von Instandhaltungsaufwendungen während der Leerstandszeiten vorgesehen war. Zudem bestanden bei der BIG keine Aufzeichnungen über durch Leerstände entgangene Mieterträge.

## Steuerung des Immobilienvermögens

Der RH empfahl der BIG, bei der Ermittlung der Kosten für Leerstände auch die in diesen Zeiträumen angefallenen Instandhaltungsaufwendungen auszuweisen, um die Kostentransparenz zu erhöhen.

Weiters empfahl er der BIG, jährliche objektbezogene Berechnungen über die entgangenen Mieterträge zu erstellen, um die finanziellen Nachteile der Nichtvermietung vollständig darzustellen.

- 27.3** *Laut Stellungnahme der BIG seien die Instandhaltungsaufwendungen für die einzelnen Objekte jederzeit aus dem SAP-System auswertbar. Sie bezögen sich stets auf das gesamte einzelne Objekt und nicht auf die allenfalls leerstehende einzelne Mieteinheit und wären damit nicht auf diese herunterzubrechen.*

*Die Instandhaltungsaufwendungen träfen grundsätzlich den Gebäudeeigentümer, unabhängig ob das Objekt vermietet sei oder nicht, und seien von diesem zu tragen. Sie könnten deshalb, und da sie ja nicht durch Leerstellungen verursacht würden, nicht als Leerstandskosten ausgewiesen bzw. in die Leerstandskosten miteingerechnet werden. Zudem ergäbe die Summierung der Instandhaltungskosten und der entgangenen Mieterträge ein grundsätzlich falsches Bild, weil die Instandhaltung aus den Mieten bedeckt werden müsste und daher immer erlösmindernd sei. In der entgangenen Miete sei daher der wirtschaftliche Verlust der Instandhaltung im Falle eines Leerstands bereits inkludiert.*

*Die objektbezogene Buchung über „entgangene Mieterträge“ aus Leerstellungen sei SAP-technisch bereits implementiert und werde produktiv gesetzt (kalkulatorische Buchung auf leerstehende Mieteinheiten).*

- 27.4** Der RH hielt fest, dass eine Implementierung entgangener Mieterträge aus Leerstellungen bei Beendigung der Einschau an Ort und Stelle noch nicht vorgesehen war. Nach Auffassung des RH wäre jedoch der wirtschaftliche Verlust der Instandhaltung im Falle einer Leerstellung auch in den entgangenen Mieten gesondert auszuweisen.

### Strategien zur Verwertung der Leerstände

- 28.1** Mit der vollständigen Erfassung der Leerstände 2009 begann die BIG, systematische Strategien für die weitere Nachnutzung der leerstehenden Objekte zu erstellen. Die grundsätzlichen Anforderungen an das Leerstandsmanagement und deren daraus abgeleiteten Objektstrategien regelte die BIG im Leitfaden „Abwicklung des Leerstands (Vermietung – Entwicklung – Verkauf)“ vom Jänner 2010. Demnach hatte das Assetmanagement das jeweilige Potenzial der echten Leerstände

durch eine Objektprüfung zu ermitteln und mittels Kennziffern (Scoringmodell) zu bewerten sowie einen Vorschlag für die weitere Verwertung zu erstellen. Darauf aufbauend waren die Objektstrategie zu erstellen und die Objekte nach den vom Portfoliomanagement entwickelten Kategorien im LIS zu qualifizieren. Diese Kategorien umfassten folgende Auswahlmöglichkeiten:

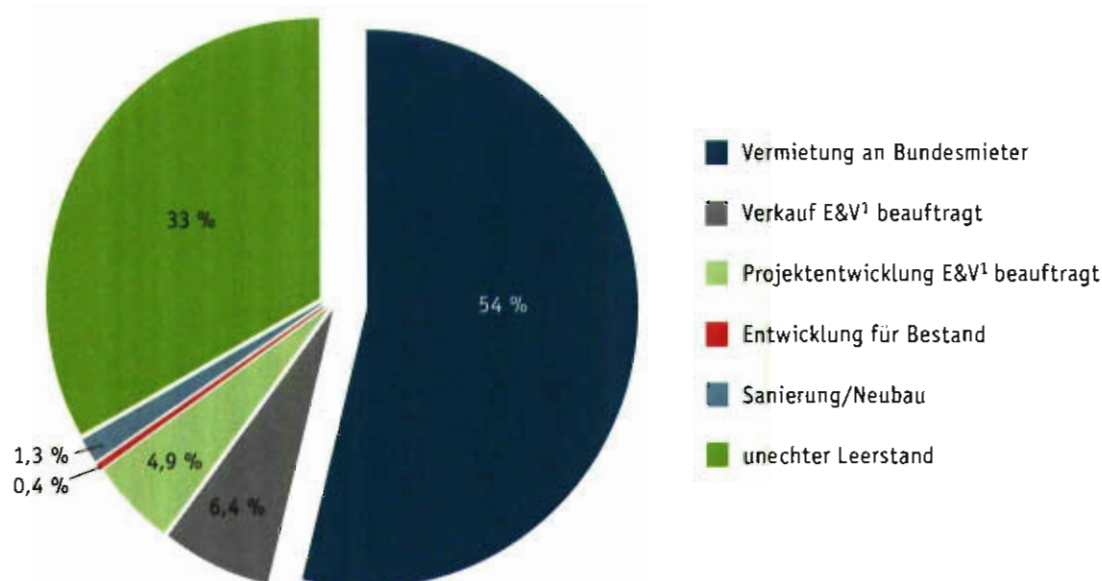
- (1) Vermietung an Bundesmieter: diese war die am häufigsten verfolgte Objektstrategie und fiel in den Verantwortungsbereich des Assetmanagements;
- (2) Verkauf: die BIG beauftragte die BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH und das Eigentum an der Liegenschaft verblieb bei der BIG;
- (3) Projektentwicklung in einer Entwicklungsgesellschaft: die Liegenschaft wurde an die BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH zur eigenständigen Entwicklung veräußert;
- (4) Entwicklung für den Bestand: die Liegenschaft war für die geplante Objektstrategie nutzungsfähig – z.B. Vornahme von Umwidmungen, Einholung von behördlichen Genehmigungen, Vornahme von kleineren Adaptierungen – zu machen; die Entscheidungsverantwortung lag beim Assetmanagement, die Abwicklung dieser Tätigkeiten erfolgte konzernintern durch die BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH<sup>16</sup>;
- (5) Drittvermietung: die BIG beauftragte die BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH und das Eigentum an der Liegenschaft verblieb bei der BIG.

Nachfolgende Abbildung zeigt die Zusammensetzung der Leerstände (echte und unechte) bei den Gebäuden nach Objektstrategien, gemessen an der Mietvertragsfläche zum Jahresende 2010:

<sup>16</sup> Die BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH war nicht von der Gebarungsüberprüfung durch den RH umfasst.

## Steuerung des Immobilienvermögens

Abbildung 4: Objektstrategien für Leerstände (Jahresende 2010)



<sup>1</sup> E&V = BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH

Quelle: RH

Die BIG verfolgte bei den Ende 2010 ausgewiesenen Leerständen überwiegend die Strategie der Vermietung an Bundesmieter (54 %). Ende 2010 verfügte die BIG über keine Leerstände mit der Objektstrategie einer Drittvermietung. Die zuletzt durchgeführte Beauftragung dieser Art an die BIG Entwicklungs- und Verwertungs GmbH erfolgte im April 2009. Bei den unechten Leerständen war keine weiterführende Objektstrategie gemäß dem Leitfaden vorgesehen.

Eine Berechnung des RH ergab, dass zum Stichtag 31. Dezember 2010 mehr als die Hälfte der leerstehenden Gebäudeflächen eine Leerstandsdauer von zwei Jahren oder mehr aufwiesen. Der Leitfaden zur Abwicklung des Leerstands enthielt keine weiteren Vorgaben über die Evaluierung der einmal festgelegten Objektstrategien.

28.2 Der RH stellte fest, dass die BIG über ein zweckmäßiges Konzept zur systematischen Beurteilung der Nutzungsmöglichkeiten von Leerständen verfügte und dieses durch die Erstellung von Objektstrategien umsetzte.

Dieses Konzept enthielt aber – trotz eines überwiegenden Anteils von länger andauernden Leerständen von zwei Jahren und mehr – keine Vorgaben für eine regelmäßige Evaluierung der gewählten Objektstrategien.



## Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

Der RH empfahl der BIG, bei andauernden Leerständen eine systematische Evaluierung der Objektstrategien – beispielsweise nach jeweils zwei Jahren – vorzusehen und die Strategien gegebenenfalls an geänderte Rahmen- und Marktbedingungen anzupassen.

- 28.3 *Laut Stellungnahme der BIG würde die Empfehlung des RH aufgenommen und werde ein wesentlicher Bestandteil des neuen Strategie- und Planungsprozesses, im Rahmen dessen eine regelmäßige Evaluierung und Beurteilung der Objektstrategie stattfinden werde.*

### Verwaltung des Immobilienvermögens

#### Organisation des Objektmanagements

- 29.1 Die Abteilung Objektmanagement nahm die Aufgaben des Gebäudemanagements sowohl für die BIG selbst als auch für Dritte (z.B. Bundesministerien) wahr. Diese Abteilung war insbesondere für die wirtschaftliche Umsetzung des kaufmännischen und technischen Gebäudemanagements einschließlich ausgewählter Aufgaben des Baumanagements im Rahmen der Hausverwaltung zuständig.

Die Organisation des Objektmanagements bestand bis zur Strukturanpassung 2009 aus 18 Teams, die direkt der Geschäftsführung unterstanden. Die Abteilung „Koordination Objekt- und Facility Management“ unterstützte die Geschäftsführung bei der Steuerung der Teams. Mit der Strukturanpassung wurde ein Profit Center „Objektmanagement“ eingeführt, wobei seit 2010 nunmehr 17 Teams als Sub-Profitcenter dargestellt wurden.

Die Abteilungskosten stiegen von 19,69 Mill. EUR (2006) auf 21,23 Mill. EUR (2009) um rd. 8 %, wobei diese fast zur Gänze aus Personalkosten bestanden.

2010 – im ersten Jahr als Profitcenter – war ein positiver DB I von 9,89 Mill. EUR ausgewiesen. Die Erlöse stammten überwiegend aus den internen Instandhaltungs- und Hausverwaltungshonoraren, der Aufwand resultierte vorwiegend aus dem Personalaufwand.

- 29.2 Die BIG-interne Kostentransparenz konnte durch die Einführung von Profit Centern wesentlich verbessert werden.

## Verwaltung des Immobilienvermögens

### Aufgaben des Objektmanagements

30.1 Die Abteilung Objektmanagement führte ihre Leistungen im Rahmen des Gebäudemanagements überwiegend selbst durch. Fremdvergaben erfolgten bei Hausverwaltungen, bei Gutachten, Prüf- und Wartungsleistungen, Baumanagementleistungen (z.B. Planung, örtliche Bauaufsicht) und bei der Durchführung von vom Auftraggeber finanzierten Maßnahmen. Mit anderen Gebietskörperschaften oder öffentlichen Stellen bestanden keine Kooperationen betreffend die Betreuung von Immobilien.

30.2 Der RH empfahl der BIG, Kooperationen mit anderen Gebietskörperschaften bzw. öffentlichen Stellen zu überlegen, um Synergien (z.B. gemeinsame Betreuung von Amtsgebäuden) erreichen zu können.

30.3 *Laut Stellungnahme der BIG habe das Objektmanagement seine Leistungen schon in der Vergangenheit anderen Gebietskörperschaften angeboten und werde dies verstärkt auch in der Zukunft tun.*

31.1 Ein Aufgabenbereich des Objektmanagements lag – gemeinsam mit der Abteilung „CAD & Raummanagement“ – in der IT-gestützten Stammdaten- und Flächenbereinigung zwecks Vertragsanpassungen in den Mietverhältnissen, in Abstimmung mit dem Assetmanagement sowie den Mietern und Nutzern (z.B. Fruchtgenuss). Die Erhebungen für die Flächenbereinigung waren noch nicht abgeschlossen und die Erfassung in einer CAD-Datenbank erst zu rd. 81 % erfolgt. 2010 wurden erste Module eines neuen IT-Facility-Management-Systems angeschafft, das mit der CAD-Datenbank verknüpft werden sollte.

Gemäß dem Bundesimmobiliengesetz hätte die BIG den gesetzlichen Auftrag gehabt, bis spätestens 2005 den gesamten Objektbestand in einer CAD-Datenbank zu erfassen und dem BMWFJ kostenfrei zur Verfügung zu stellen. 2003 wurde die gesetzliche Frist zur Fertigstellung auf Ende 2007 erstreckt. Bei der Novelle des Bundesimmobiliengesetzes 2005 verzichtete der Gesetzgeber schließlich auf einen Fertigstellungstermin und beschränkte sich auf gelegentliche kostenfreie Anforderungen von Daten aus der CAD-Datenbank seitens des BMWFJ. Diese Anforderung und Übermittlung der aktuellen Gebäude- und Liegenschaftsdaten erfolgte letztmalig 2003.

31.2 Die BIG kam ihrer Informationspflicht gegenüber dem BMWFJ nach, konnte jedoch die elektronische Erfassung ihrer Bestandspläne seit 2000 – trotz ursprünglichem gesetzlichen Auftrag – noch nicht fertigstellen.



Nach Ansicht des RH hätte das BMWFJ bei der BIG jedoch verstärkt auf die Fertigstellung der CAD-Datenbank einwirken sollen.

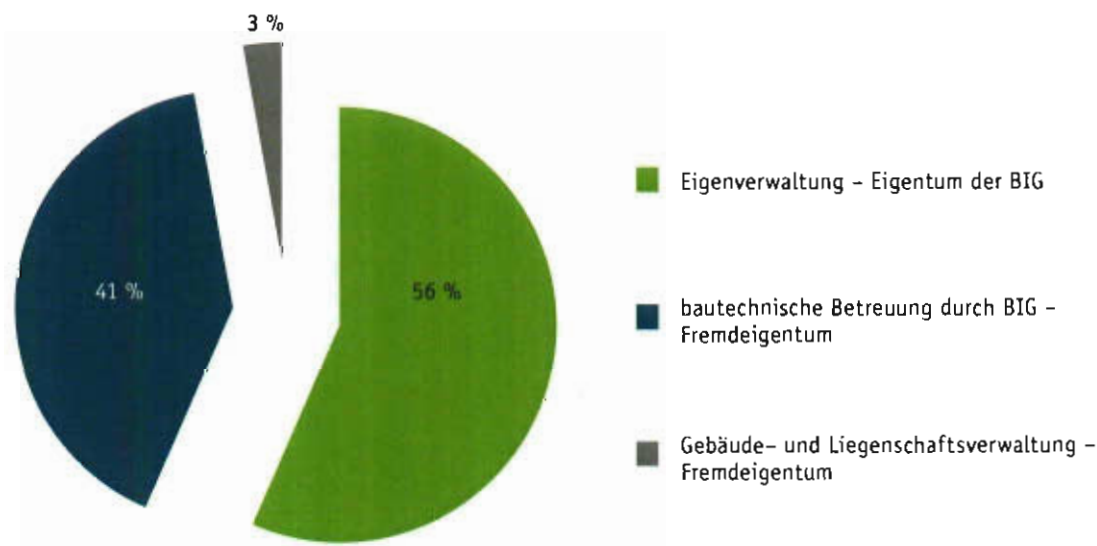
Der RH empfahl der BIG, den Objektbestand in der CAD-Datenbank zwecks Vertragsbereinigungen in den Mietverhältnissen rasch vollständig zu erfassen.

Erweiterung des Kundenkreises

32.1 Von den rd. 5.500 von der BIG betreuten Gebäuden und Grundstücken befanden sich 56 % in deren Eigentum (gemäß Anlage A des Bundesimmobiliengesetzes); darunter befanden sich auch Sonderimmobilien mit geringen Möglichkeiten einer wirtschaftlichen Verwertung.

44 % der vom Objektmanagement betreuten Objekte waren im Fremdeigentum (z.B. Bundesministerien). Davon wurden rd. 93 % vom Objektmanagement bautechnisch betreut, wobei die diesbezügliche gesetzliche Verpflichtung seit 2005 nicht mehr gegeben war. Bei rd. 7 % nahm das Objektmanagement die Gebäude- und Liegenschaftsverwaltungen wahr.

Abbildung 5: Vertragsverhältnis zur BIG



Quellen: RH; BIG

## Verwaltung des Immobilienvermögens

32.2 Für die BIG als die alleinige Immobiliengesellschaft des Bundes war nach Ansicht des RH der Anteil an Gebäude- und Liegenschaftsverwaltungen für Dritte – vornehmlich Bundesministerien – als zu gering anzusehen.

Der RH empfahl der BIG, den Anteil der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltungen für Bundesministerien zu erhöhen.

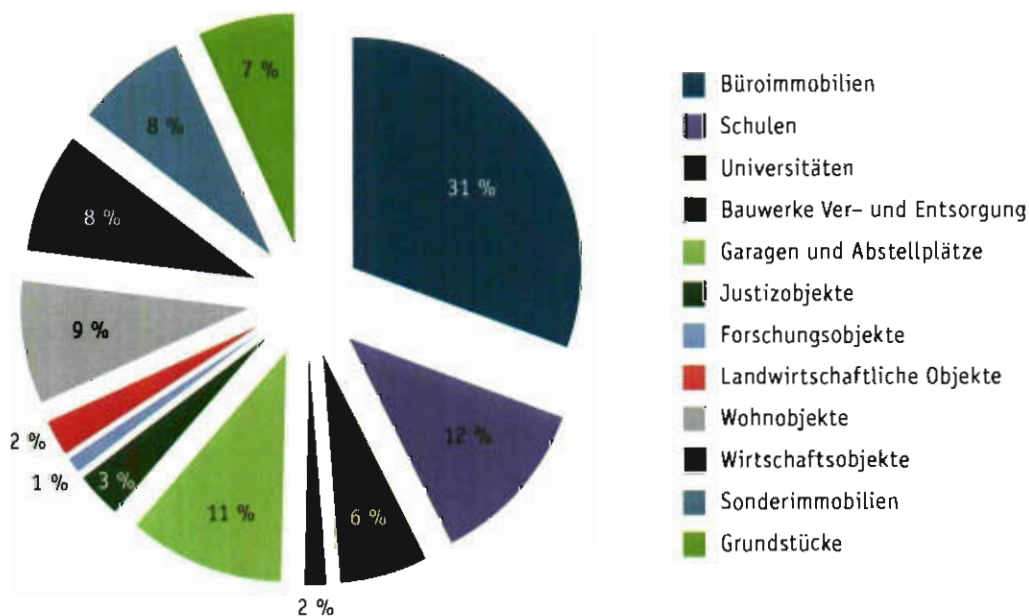
32.3 *Die BIG teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass das Objektmanagement beispielsweise Liegenschaften einer anderen Bundesgesellschaft betreue und seine Leistungen aktiv auch Dritten, insbesondere den Bundesministerien, anbiete und von den Letztgenannten bei den Baumanagementleistungen auch in großem Umfang beauftragt werde. Zusätzliche Leistungen erbringe die BIG im Rahmen der großen Funktionssanierungen der Mieter, die über das Assetmanagement bestellt und über Planen und Bauen abgewickelt würden. Auf den sogenannten „Fremdobjekten“ würden die Ministerien die BIG höchstens mit der Sanierung ihrer gemieteten Flächen beauftragen, weil die gebäudebezogenen Maßnahmen bzw. die Verwaltungsleistungen durch die fremden Eigentümer vergeben würden. Die historischen und militärischen Objekte würden durch eigene Bundesstellen betreut.*

*Als Auftragnehmer habe die BIG keinen Einfluss auf die Auftragsvergabe der Bundesministerien und der fremden Eigentümer. Soweit der Bund bei privaten Eigentümern eingemietet sei, obliege die Bestellung der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung dem jeweiligen Eigentümer.*

32.4 Der RH teilte die Auffassung der BIG, dass die Auftragsvergabe der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung dem jeweiligen Eigentümer obliegt. Er war aber der Ansicht, dass die BIG ihre Bemühungen verstärken sollte, ihre Leistungserbringung auf dem Gebiet der Gebäude- und Liegenschaftsverwaltung auch unter Wettbewerbsbedingungen insbesondere für den öffentlichen Bereich auszubauen.

Betreuungsportfolio 33 Das Betreuungsportfolio der BIG umfasste zu rund einem Drittel Büroimmobilien – der Großteil hiervon öffentliche Gebäude für Bereitschaftsdienste, gefolgt von den Objektgruppen Schulen (12 %), Garagen/Abstellplätze (11 %), Wohnen (9 %), Wirtschaft (8 %), Sonderimmobilien (8 %), Grundstücke (7 %) und Universitäten (6 %).

Abbildung 6: BIG-Objektgruppen (Anteil an der Gesamtanzahl)



Quellen: RH; BIG

## Betreuung des Immobilienvermögens

Organisation des Facility Service 34.1 Die Abteilung Facility Service nahm die operativen Aufgaben des Gebäudemanagements wahr und war seit 2009 als Profit Center geführt. Die Aufgaben umfassten Betriebsführungen, Wartungs-, Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten im Bereich der Haustechnik, Überprüfungen und Befunde, Grünflächenbetreuung, Kleinreparaturen und Konsulententätigkeit im Bereich Gebäudeausrüstung. Der Winter- und Reinigungsdienst, die Wartung von Aufzügen und Brandmeldeanlagen, die Bauaufsicht sowie die bautechnische Betreuung von Fremdobjekten des Bundes wurden nicht selbst durchgeführt, sondern extern beauftragt. Die Beauftragung erfolgte über die Objektmanagement-Teams bzw. vom Kunden direkt aufgrund bestehender Betriebsführungsverträge.

## Betreuung des Immobilienvermögens

Zwischen 2006 und 2008 erhöhten sich die Abteilungskosten von 3,30 Mill. EUR auf 4,17 Mill. EUR (um 26,22 %), wobei diese fast zur Gänze aus Personalkosten bestanden. In den ersten Jahren als Profit Center wurden ein DB I von + 1,92 Mill. EUR (2009) und + 270.000 EUR (2010) ausgewiesen. Die Erlöse des Facility Service stammten aus der internen Leistungsverrechnung an das Objektmanagement und den Einnahmen aus Leistungen für Dritte. Der Aufwand resultierte vorwiegend aus dem Personalaufwand.

34.2 Die BIG-interne Kostentransparenz konnte durch die Einführung von Profit Centern wesentlich verbessert werden.

### Betriebsführungsverträge

35.1 Die Betriebsführungsverträge waren individuell gestaltet. Ein Schwerpunkt der Tätigkeit des Facility Service lag daher in der Erarbeitung von Rahmenverträgen über Facility Service-Leistungen mit dem Ziel, einen bundesweit einheitlichen Betreuungsstandard zu schaffen. Den genauen, auf die jeweilige Liegenschaft abgestimmten Leistungsumfang sollte ein dazugehöriger Einzelvertrag regeln.

35.2 Der RH anerkannte die Bemühungen der BIG zur Vereinheitlichung der bestehenden Betriebsführungsverträge.

## Personal

### Personalausstattung

Tabelle 9: Entwicklung des Personalstands (2006 bis 2010)						
	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2006 – 2010
	Anzahl <sup>1</sup>					
Mitarbeiter BIG	731,0	742,3	761,0	776,7	774,8	+ 43,8

<sup>1</sup> Jahresdurchschnitt in Vollbeschäftigungsäquivalenten

Quellen: RH; BIG

36.1 Mit 31. Dezember 2005 wurde die IMB mit der BIG als übernehmender Gesellschaft verschmolzen. Diese Verschmelzung ging mit einer tiefgreifenden Änderung in der Aufbauorganisation der BIG einher; die BIG widmete bei ihrer Prozessoptimierung der Ausnutzung der vorhandenen Kapazitäten – 754 Mitarbeiter (ohne BIG Entwicklungs-

**Bundessimmobiliengesellschaft m.b.H.**

und Verwertungs GmbH) – mit dem langfristigen Unternehmenskonzept „Strategie 2005 bis 2015“ verstärktes Augenmerk.

2006 betrug die Anzahl der Mitarbeiter der BIG im Jahresdurchschnitt 731 Vollbeschäftigungsäquivalente. Der Personalstand stieg in den Folgejahren kontinuierlich bis auf 774,8 durchschnittliche Vollbeschäftigungsäquivalente im Jahr 2010 an. Dieser Anstieg war auf die Erhöhung der nach BIG-Kollektivvertrag und BIG-Bau-Kollektivvertrag beschäftigten Mitarbeiter von 268,8 (2006) auf 368,2 (2010) durchschnittliche Vollbeschäftigungsäquivalente zurückzuführen. Die vorrangig vom Personalaufbau betroffenen Bereiche (Baucontrolling, IT und SAP, Facility Services sowie Planen und Bauen) verzeichneten von Anfang 2006 bis Ende 2010 eine Zunahme von insgesamt 43,2 Vollbeschäftigungsäquivalenten.

Der Stand der ehemaligen Bundesvertragsbediensteten/Bundesbeamten sank durchschnittlich von 118,9/277,4 (2006) auf 101,0/252,5 Vollbeschäftigungsäquivalente (2010). Die Zahl der ehemaligen Landesbediensteten sank von 65,9 (2006) auf 53,1 Vollbeschäftigungsäquivalente (2010).

- 36.2 Der RH stellte fest, dass die BIG dem Auftrag laut Bundesimmobilienengesetz – Erfüllung ihrer Aufgaben vorrangig durch eigenes Personal oder durch Personal von Tochtergesellschaften der BIG – nachgekommen war.

**Personalsteuerung**

- 37.1 Für die Steuerung der Personalressourcen in den Abteilungen Objektmanagement und Facility Service lagen ab 2010 bzw. 2009 Deckungsbeitragsrechnungen vor; weitere Leistungskennzahlen waren nicht vorhanden.
- Im Objektmanagement bestanden die insgesamt 17 Teams jeweils aus elf bis 25 Mitarbeitern; zwischen 2006 und 2010 sank der Personalstand um 3 % von 371 auf 361 Mitarbeiter.
  - Der Personalstand des Facility Service erhöhte sich im überprüften Zeitraum von 96 auf 101 Mitarbeiter (rd. 5 %). Der Personaleinsatz erfolgte zumeist durch vertragliche Regelungen (z.B. Personalbeistellung, Betriebsführungsumfang, Regieleistungen). Lediglich für Tätigkeiten wie Wartungsleistungen und Befunde waren Normzeiten hinterlegt.

- 37.2 Der RH bemängelte, dass die BIG erst ab 2009 bzw. 2010 in den Abteilungen Facility Service und Objektmanagement über Deckungsbeitragsrechnungen für die Steuerung der Personalressourcen verfügte.

Da diese Deckungsbeitragsrechnungen nur eine gesamthafte Darstellung zeigten, empfahl der RH der BIG, zur Steuerung der Personalressourcen weitere Leistungskennzahlen in diesen Bereichen zu entwickeln, um die Auslastung der Mitarbeiter objektiv und nachvollziehbar beurteilen zu können.

- 37.3 *Laut Stellungnahme der BIG sei ihr Immobilienbestand sehr heterogen, wodurch sich sowohl innerhalb der Objektmanagement-Teams als auch im Vergleich zwischen den Teams ein sehr unterschiedlicher Betreuungsaufwand ergäbe. So sei der Aufwand bei gleicher Fläche pro Team abhängig von der Anzahl und Größe der Gebäude, dem unterschiedlichen Technisierungsgrad, der räumlichen Verteilung, der Nutzungsintensität, dem Gebäudezustand, der Anzahl und Art der zu tätigen Investitionen, dem Umfang der erbrachten Eigenleistungen, der Anzahl der Mietverträge sowie der einzelnen mietvertraglichen Regelungen.*

*Gleichzeitig würde das Investitionsverhalten der Nutzer/Mieter sehr stark differieren und zu sehr unterschiedlichem Bestellvolumen bei den Baumanagementleistungen und somit bei dem dafür geleisteten Aufwand pro Objekt bzw. Team führen. Aus diesen Gründen wären aussagekräftige Leistungskennzahlen für die individuelle Tätigkeit der Mitarbeiter kaum herzuleiten und es obläge den Teamleitern, die Auslastung der einzelnen Mitarbeiter unter den spezifischen Gegebenheiten zu beurteilen. Leistungskennzahlen auf Teamebene seien bedingt möglich. Hier würde die Deckungsbeitragsrechnung die wesentliche Aussage über die Leistung des Teams liefern.*

*Die BIG teilte weiters mit, dass im Bereich des Facility Service neben der Deckungsbeitragsrechnung auch elektronische Aufzeichnungen der geleisteten Arbeiten wegen des Leistungsnachweises gegenüber den Auftraggebern geführt würden. Damit würde die Personalsteuerung unterstützt. Facility Service müsse sich mit seinen Dienstleistungen und Preisen voll am Markt durchsetzen.*

- 37.4 Der RH nahm zur Kenntnis, dass die elektronischen Arbeitsaufzeichnungen im Bereich des Facility Service nunmehr auch zur Personalsteuerung herangezogen werden. Die Entwicklung von Leistungskennzahlen ist jedoch im Bereich des Objektmanagements trotz des heterogenen Immobilienbestands ebenfalls unbedingt erforderlich, um sich mit dessen Dienstleistungen und Preisen am Markt – insbesondere im öffentlichen Bereich – verstärkt durchsetzen zu können.


**Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.**

## Klimarelevante Maßnahmen

Energieeinspar-Contracting

38.1 Beim Energieeinspar-Contracting wurden energietechnische Einsparmaßnahmen durch einen Dritten (Contractor) umgesetzt und vorfinanziert. Die Refinanzierungen erfolgten über die Energiekosteneinsparungen, die durch Kleinstmaßnahmen (z.B. Kessel- und Regelungstausch, Fensterabdichtung) und bewusster Betriebsführungen (z.B. Verhaltensschulung der Nutzer) erwirtschaftet wurden. Die Laufzeit – und somit Amortisation – der Contractingverträge betrug zehn Jahre.

2001 startete nach einem Ministerratsbeschluss eine Energieeinspar-Contracting-Offensive für Bundesgebäude mit einer Kooperationsgemeinschaft BMLFUW, BMWFJ und BIG. 2008 zog sich das BMLFUW aus der Kooperationsgemeinschaft zurück; dessen Finanzierungsanteil trug nunmehr die BIG.

Im April 2009 leiteten der Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend und der Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft die „Energiestrategie Österreich“ ein, um die Umsetzung des für Österreich verpflichtenden Energie- und Klimapakets<sup>17</sup> der EU voranzutreiben.

Die Energiestrategie zielte dabei im Gebäudebereich auf die Entwicklung von Grenzwerten für den höchstzulässigen Heizwärmebedarf und eine stufenweise Sanierungsverpflichtung auf Basis von Primärenergie- und CO<sub>2</sub>-Grenzwerten. Dabei sollten Investitionsentscheidungen der Gebietskörperschaften auf Basis von Lebenszykluskosten-Analysen und auf Grundlage genormter Wirtschaftlichkeitsrechnungen mit entsprechend langen Betrachtungszeiträumen getroffen werden. Diese Maßnahme wäre als ein wichtiger Beitrag zur Überwindung des Investor-Nutzer-Konflikts im Bereich der öffentlichen Hand anzusehen. Die entsprechenden Daten zu Energieverbrauch und Gebäude müssten zwischen den zuständigen Institutionen transparent zur Verfügung stehen. Dabei sollte die Vorbildwirkung öffentlicher Gebäude, wie sie in den oben genannten EU-Richtlinien angesprochen wird, gewährleistet sein.

Im Juli 2009 schlossen der Bund und die Länder eine Art. 15a B-VG-Vereinbarung über Maßnahmen zur Treibhausgasreduktion im Gebäudesektor. Darin verpflichteten sie sich, eine Vorbildwirkung im Sinne einer

<sup>17</sup> Österreich ist gemäß dem im Dezember 2008 verabschiedeten Energie- und Klimapaket der EU bis zum Jahr 2020 verpflichtet,

- den Anteil erneuerbarer Energieträger am Bruttoendenergieverbrauch auf 34 % zu erhöhen und
- gleichzeitig seine Treibhausgasemissionen in Sektoren, die nicht dem Emissionshandel unterliegen, um mindestens 16 % (Bezugsbasis 2005) zu reduzieren sowie
- die Energieeffizienz um 20 % im Vergleich zum Referenz-Szenario zu erhöhen.

## Klimarelevante Maßnahmen

möglichst energieeffizienten Bewirtschaftung der durch sie genutzten Gebäude, einschließlich der weitgehenden Nutzung erneuerbarer Energieträger, auszuüben. Es sollten insbesondere bau- und energietechnische Vorschriften angehoben und Mindestanforderungen beim Neubau und der Sanierung öffentlicher Gebäude angewendet werden; Energieeinspar-Contractingaktivitäten bei Bundesgebäuden wären auszubauen.

Der BIG kam im Rahmen der Energieeinspar-Contracting-Offensive aus dem Jahr 2001 neben ihrer Rolle als Gebäudeeigentümer eine beratende Rolle zu. Verträge wurden direkt zwischen dem jeweiligen Ressort als Auftraggeber und dem Energiecontractor abgeschlossen; die BIG trat den Contracting-Verträgen nur bei.

Zur Zeit der Gebarungüberprüfung umfasste das Projekt Energieeinspar-Contracting des Bundes 555 Gebäude. 2011 sollten Gebäude des BMJ bundesweit und zukünftig auch Universitäten, Kasernen und Bundesmuseen erfasst werden. Durch das Energieeinspar-Contracting sollten jährlich Energiekosten von 6,90 Mill. EUR und 40.000 Tonnen CO<sub>2</sub> bis 45.000 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart werden. Die tatsächliche jährliche Einsparung betrug im Jahr 2010 3,70 Mill. EUR an Energiekosten und 18.250 Tonnen CO<sub>2</sub>.

Ab 2010 hatte die BIG ein eigenes Budget (in Höhe von 3 Mill. EUR für 2010) für Energieeinspar-Contracting-Maßnahmen. Dieses umfasste Mittel für Maßnahmen (z.B. für Austausch von Heizungspumpen, Erneuerung der Regelungstechnik), die sich innerhalb von 10 Jahren des Contracting-Vertrags nicht amortisieren konnten. 2010 wurden hierfür von der BIG rd. 3,75 Mill. EUR aufgewendet.

- 38.2** Der RH empfahl der BIG, darauf hinzuwirken, den geplanten Einsparungserfolg von 6,90 Mill. EUR durch das Energieeinspar-Contracting des Bundes zu erreichen.
- 38.3** *Die BIG teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass das angesprochene jährliche Einsparpotenzial durch Contracting-Verträge von 6,90 Mill. EUR eine Schätzung sei und auf der Annahme basiere, dass über die BIG hinaus vom Bund genutzte Objekte dem Energieeinspar-Contracting unterworfen würden. Die bereits im Jahr 2010 erreichten jährlichen Energieeinsparungen würden sich auf die bereits abgeschlossenen Energieeinspar-Contracting-Verträge beziehen und daher nicht das geschätzte Gesamtpotenzial umfassen. Die BIG unterstütze die Bemühungen des Energieeinspar-Contracting voll und ganz. Allerdings komme ihr lediglich eine Mittlerrolle zwischen dem Contractor und den Einrichtungen des Bundes zu. Es würde letztlich auch an diesen liegen, das Contracting zu ermöglichen.*



Energiebuchhaltung 39.1 Die Klimawirkung für energierelevante Gebäudemaßnahmen konnte bei bestehenden Gebäuden (z.B. nach Generalsanierungen) durch die dadurch erzielte Energieeinsparung bei Wärme, Wasser und Strom gemessen werden. Dies war allerdings nur möglich, wenn in der Vergangenheit genaue Aufzeichnungen für jedes Gebäude vorhanden waren.

Dies setzte das Vorhandensein von verbindlichen Planungsvorschriften (z.B. Pflichtenheft, Raumbuch) mit energetischen Kriterien (Kennzahlen) für Neu- und Altbauten, eine Lebenszykluskostenanalyse sowie Zähler und Subzähler in verschiedenen Gebäudeteilen oder bei mehreren Nutzern voraus. Energieverbrauchsdaten sollten in einer IT-gestützten Datenbank (so genannte „Energiebuchhaltung“) analysiert werden.

Alle diese Daten bildeten auch die Grundlage für zielgerichtete Sanierungsmaßnahmen und nachhaltig geändertes Nutzerverhalten.

Die BIG konnte dem RH

- keine energetischen Planungsvorschriften,
- keine Energiebuchhaltung (außer bei „Contracting-Gebäuden“) sowie
- keine Daten über Energieverbräuche

vorlegen. Oftmals konnte die BIG gar keine Energiebuchhaltungen führen, weil die Mieter Einzelverträge mit den Energieversorgern abgeschlossen hatten und über deren Energieverbrauch seitens der BIG keine Kenntnis bestand. Vielfach wurden nur die Jahresenergieabrechnungen der Energieversorger als Daten herangezogen. Auch waren teilweise einzelne Energieträger und der Wasserverbrauch nicht erfasst. Bei den Bundesmietern wurden die Energiedaten von Energiesonderbeauftragten geführt. Eine Lebenszykluskostenanalyse war erst in Entwicklung und nur für Neubauten anwendbar.

39.2 Der RH bemängelte bei der BIG das Fehlen von energetischen Planungsvorschriften sowie das Fehlen einer Lebenszykluskostenanalyse für sämtliche Gebäude. Die Beurteilung des Erfolgs einer thermischen Gebäudesanierung wurde auch durch das Fehlen einer Energiebuchhaltung massiv erschwert. In den von der BIG verwalteten Gebäuden sollten Regelungen oder Vereinbarungen getroffen werden, die es der BIG ermöglichen, den Gesamtenergieverbrauch von diesen Gebäuden zu ermitteln.

## Klimarelevante Maßnahmen

Für jedes Gebäude sollte eine Energiebuchhaltung für alle Energieträger – möglichst IT-gestützt – geführt werden.

Die BIG nahm sich dadurch auch die Möglichkeit, eine Vorbildwirkung gegenüber anderen Eigentümern öffentlicher Gebäude auszuüben, um diese zu motivieren, in energietechnische Verbesserungen zu investieren.

Der RH empfahl der BIG, energetische Planungsvorschriften sowie eine Lebenszykluskostenanalyse verbindlich zu erlassen und umzusetzen, weil neben der Klimawirkung auch Gebäude-Betriebskosten nachhaltig gesenkt werden könnten.

Er empfahl der BIG weiters, für jedes Gebäude eine möglichst IT-gestützte Energiebuchhaltung für alle Energieträger zu erstellen.

**39.3** *Laut Stellungnahme der BIG orientiere sie sich bei der Errichtung ihrer Gebäude an den Kriterien der Nachhaltigkeit, zu denen auch das Thema Energie zähle. Dies sei daher auch in die allgemeinen Bestimmungen zur Wettbewerbsauslobung bzw. Planersuche aufgenommen worden. Die über die Bauordnungen hinausgehenden energetischen Standards könnten jedoch nur im Einvernehmen mit dem Mieter definiert und umgesetzt werden. Zu beachten wäre, dass der Bundeskunde in der Wahl seines Vermieters frei sei und die Betrachtung der Lebenszykluskosten auch in seiner Verantwortung liege. Die Energieversorgung würde nicht über die BIG, sondern im direkten Verhältnis Mieter – Energieversorger bereitgestellt und verrechnet werden. Die BIG würde sich seit Jahren vergeblich bemühen, Daten über Energieverbräuche zu erhalten. Dies sei jedoch bisher noch nicht gelungen.*

**39.4** Der RH entgegnete der BIG, dass insbesondere im Hinblick auf die freie Wahl des Vermieters durch den Mieter Bund die Lebenszykluskosten der Gebäude ein wesentliches Kriterium für deren Nutzung in der Folge darstellen und demzufolge eine nicht unerhebliche Bedeutung für die BIG aufweisen. Nach Auffassung des RH sind bei der Errichtung oder Sanierung von Gebäuden die (energetischen) Planungsvorschriften entsprechend dem Stand der Technik von kompetenter Stelle (im vorliegenden Fall von der BIG) vorzugeben. Die Bemühungen zum Erhalt von Energieverbräuchen zur Errichtung einer Energiebuchhaltung wären daher fortzuführen.



Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

## Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

40 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

BMWFJ

(1) Das BMWFJ als Eigentümer der Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H. (BIG) sollte im Einvernehmen mit dem BMF eine Grundsatzentscheidung über die mittel- bis langfristige Ausrichtung der BIG treffen. (TZ 4)

Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H.

(2) Zur Nachverfolgung des Zielerreichungsgrads ihres Strategiekonzepts sollte eine möglichst quantitative Formulierung der Zielvorgaben sowie eine Evaluierung der einzelnen daraus abgeleiteten Maßnahmen und eine regelmäßige Bewertung der Zielerreichung vorgenommen werden. (TZ 4)

(3) Es sollte eine rollierende mehrjährige Wirtschaftsplanung zur Verfolgung der strategischen Zielsetzungen eingerichtet und dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt werden. (TZ 6)

(4) Im Hinblick auf die bei öffentlichen Unternehmen gebotene Transparenz betreffend die Feststellung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder sollten sämtliche Organfunktionen der Mitglieder des Aufsichtsrats im jeweiligen Corporate Governance Bericht beachtet werden. Weiters wären die Regeln des Österreichischen Corporate Governance Kodex für die Beurteilung von möglichen Interessenkonflikten bei Organfunktionen von Aufsichtsratsmitgliedern in anderen Gesellschaften zu berücksichtigen. (TZ 7)

(5) Es sollte eine regelmäßige Evaluierung der Sicherungsgeschäfte während und nach der Laufzeit vorgenommen werden, um die finanziellen Auswirkungen im Vergleich zu den Konditionen der Grundgeschäfte darzustellen. (TZ 11)

(6) Bei einer Neuregelung der europäischen Berechnungsmethoden für die Staatsschulden, bei der auch die Schulden ausgegliederter Rechtsträger berücksichtigt werden müssten, wäre die Übertragung der gesamten Finanzierung der BIG auf die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur anzustreben. (TZ 15)

(7) Die Treasury-Geschäfte im Sinne der Bestimmungen des Bundesfinanzierungsgesetzes sollten durch die Österreichische Bundesfinanzierungsagentur besorgt werden; ergänzend sollte sich die BIG

**Schlussbemerkungen/  
Schlussempfehlungen**

von der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur beraten lassen. (TZ 16)

(8) Eine Prognose des mittel- bis langfristigen Aufwands für notwendige Instandhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen sollte bereits in die Bewertung der Objekte einfließen. (TZ 19)

(9) Die Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen zur Entwicklung von Objektstrategien wäre zügig voranzutreiben. (TZ 19)

(10) Die Ergebnisse der Einzelbewertungen sollten im Rahmen der Matrixanalysen auch unter anderen Gesichtspunkten, wie dem Instandhaltungsaufwand für die Zukunft, ausgewertet werden, damit auch andere Aspekte besser in die Konzeption von Objektstrategien einbezogen werden können. (TZ 19)

(11) Die mehrfache Berücksichtigung von Kosten, wie etwa für das Baumanagement, im Rahmen der Investitionsrechnung wäre zu bereinigen. (TZ 20)

(12) Es wäre eine Strategie zu entwickeln, dass die Nutzer offene Forderungen zeitnah begleichen und insbesondere Betriebskostenabrechnungen innerhalb einer angemessenen Frist bearbeiten. Zum Beispiel könnte die BIG Nutzer anhalten, sämtliche Betriebskosten unter einem Vorbehalt zu leisten und zu viel geleistete Akonti gegen spätere Forderungen saldieren. (TZ 21)

(13) Der Instandhaltungsaufwand wäre in der Planung in einem höheren Ausmaß den Kostenträgern zuzuordnen, in die Planzahlen aufzunehmen und diese ebenfalls in die Applikation des Assetmanagement-Berichts überzuführen, um dem Assetmanagement ein vollständiges Gesamtbild aller relevanten Daten in einer Daten-Anwendung zur Verfügung zu stellen. (TZ 23)

(14) Insbesondere im Segment Büro- und Spezialimmobilien sollten im Zuge der Erarbeitung der neuen Objektstrategien verstärkt jene Wirtschaftseinheiten mit negativem Deckungsbeitrag I analysiert und die Objektstrategien entsprechend ausgerichtet werden. (TZ 24)

(15) Der Anteil an Objekten und Mietvertragsflächen mit längerfristigen Kündigungsverzichtsvereinbarungen seitens der Bestandsnehmer sollte kontinuierlich ausgebaut werden und die vereinbarten Kündigungsverzichte für alle Objekte bzw. Mietvertragsflächen wären lückenlos zu erfassen. (TZ 25)