

STEIERMÄRKISCHER LANDTAG

LANDESRECHNUNGSHOF



BERICHT

LRH 20 F 9 – 2002/8

betreffend die Überprüfung der

**Beteiligungsaktivitäten der
Steirischen Fernwärme GmbH**

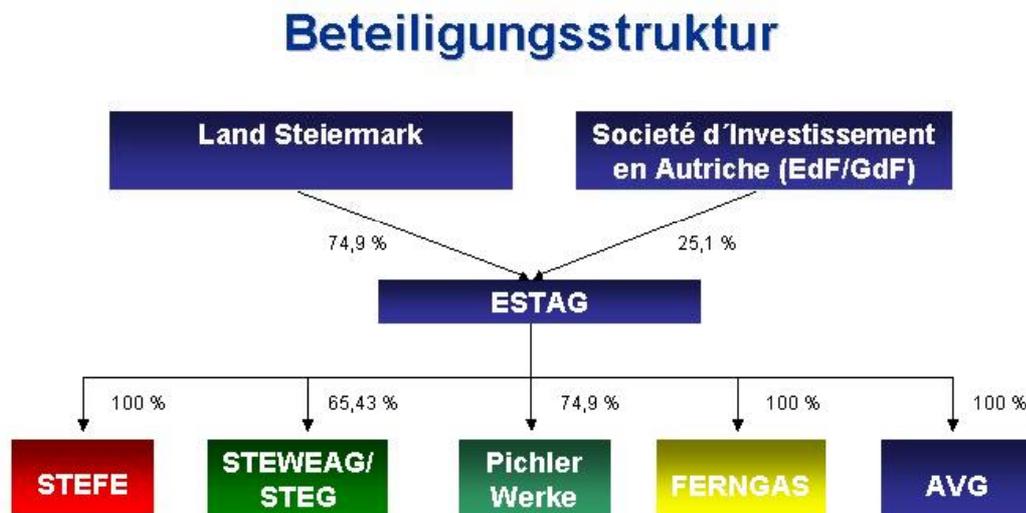
INHALTSVERZEICHNIS

1. PRÜFUNGSGEGENSTAND	1
2. ALLGEMEINES	3
3. STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER BETEILIGUNGEN	8
3.1 KOORDINIERUNG MIT DEM KONZERN	8
3.1.1 <i>Die Koordination von Ferngas und Fernwärme</i>	9
4. DIE ABTEILUNG BETEILIGUNGSMANAGEMENT	10
4.1 DIE UMSÄTZE UND ERGEBNISSE DER BETEILIGUNGEN	10
4.2 EINBETTUNG DER ABTEILUNG IN DIE STEFE	15
4.2.1 <i>Die Parallelorganisation</i>	16
4.3 PERSONAL.....	17
5. DER BETEILIGUNGSZYKLUS	19
5.1 DIE AKQUISITIONSPHASE.....	19
5.2 LAUFENDER BETRIEB UND OPTIMIERUNG.....	20
5.2.1 <i>Einbettung in den Konzern</i>	20
5.2.2 <i>Rechnungs- und Berichtswesen</i>	21
5.2.3 <i>Rendite des eingesetzten Kapitals</i>	23
5.2.4 <i>Anreizsysteme</i>	25
5.3 DIE DESINVESTITIONSPHASE.....	25
6. RISKEN DES BETEILIGUNGSMANAGEMENTS	26
6.1 WECHSELKURSRISIKO.....	26
6.2 FÖRDERUNGEN.....	27
6.2.1 <i>Förderungsabschreibung/Donationen</i>	27
7. FESTSTELLUNGEN UND EMPFEHLUNGEN	30

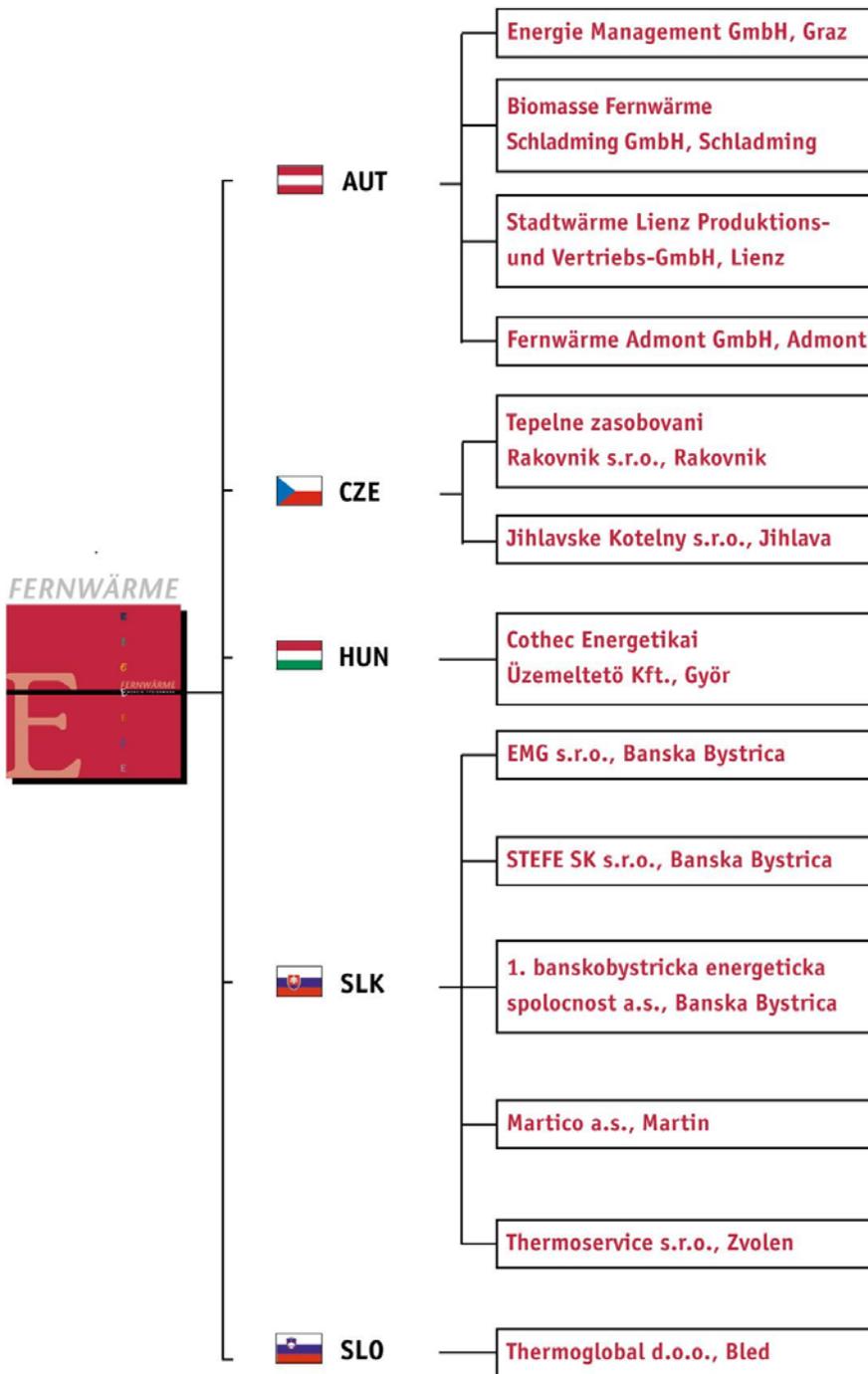
1. PRÜFUNGSgegenstand

Gegenstand dieser Prüfung war der Teilbereich der Beteiligungsaktivitäten der Steirischen Fernwärme GmbH (STEFE), wobei der Schwerpunkt in der Systemkontrolle lag.

Die Prüfungszuständigkeit des Landesrechnungshofes ist gemäß § 3 Abs. 1 und Abs. 2 Landesrechnungshof-Verfassungsgesetz (LRH-VG) gegeben. Die Beteiligungsverhältnisse sind nachstehend dargestellt:



Dabei handelt es sich um nachstehende **Beteiligungen**:



Bei der Überprüfung der Beteiligungsaktivitäten wurde in die Jahresabschlüsse, die Rechnungsbücher, die bezughabenden Belege und Aufzeichnungen eingesehen.

In der Fachabteilung 4a Finanzen und Landeshaushalt (vormals RA10) wird kein Akt über die STEFE geführt. Der Landesrechnungshof sieht hier einen Informationsmangel der zuständigen Abteilung.

2. ALLGEMEINES

Die STEFE wurde im Dezember 1994 gegründet, wobei ■ Mitarbeiter vom Mutterunternehmen STEWEAG zum neuen Unternehmen wechselten. Die Gesellschaft hat ihren Sitz seit damals in 8010 Graz, Neuholdaugasse 56 und ist im Firmenbuch des Landesgerichtes Graz unter der Nummer 129845z eingetragen.

Gegenstand des Unternehmens sind laut Gesellschaftsvertrag

- die Produktion und Abgabe von Energie,
- die Errichtung, der Betrieb und die Wartung von Fernwärmeerzeugungs- und Verteilanlagen,
- der Einkauf, die Lieferung und der Verkauf von Fernwärme über ein eigenes Fernwärmeleitungssystem,
- der Ankauf der erforderlichen Produktionsmittel,
- die Beteiligung an anderen Unternehmen mit gleichen oder ähnlichen Unternehmensaufgaben,
- der Handel mit Waren aller Art sowie
- die Vornahme von Geschäften und Maßnahmen, die zur Erreichung des o.a. Gesellschaftszweckes notwendig oder nützlich erscheinen.

Das STEFE-Haupt-Produkt Fernwärme steht am Raumwärmemarkt vor allem mit den Energieträgern Öl und Gas in Konkurrenz.

Sowohl die Preisverhältnisse als auch die gewachsenen Strukturen zur Deckung des Raumwärmebedarfs stellen für das Unternehmen erschwerende Umstände sowohl in Österreich als auch im bearbeiteten Ausland dar.

Aufgrund gesättigter Märkte und äußerst geringer Wachstumsraten in den bestehenden Versorgungsgebieten in der Steiermark wurde verstärkt in den

Erwerb von Beteiligungen sowie in den Aufbau von Unternehmen im kommunalen Wärmedienstleistungsbereich und Energiecontracting investiert.

Der **Grund für das Auslandsengagement** ist daher lt. der STEFE u.a.:

in der eigenen Standortsicherung durch Erzielung von Renditen im Ausland, der expandierenden Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsbereichen, und im Technologietransfer, zu suchen.

Weiters ergeben sich **Synergieeffekte**

- innerhalb des ESTAG- Konzerns und
- für österreichische Betriebe durch Investitionen in den Beteiligungsländern in wesentlicher Größenordnung.

Im Zuge der strategischen und organisatorischen Neuausrichtung der STEFE wurde vor allem der steirische aber auch der österreichische Markt mit steigender Wettbewerbsintensität und sinkender Profitabilität als stark umworben angesehen, während dagegen die zentral- und osteuropäischen Märkte mit einer leicht steigenden Profitabilität bewertet wurden.

Ein Grund hierfür ist die Fernwärmeanschlussdichte, die z.B. in slowakischen Städten zwischen [REDACTED] liegt. Für die STEFE ist ein Kriterium für eine noch rentable Investition ein Anschlusswert von rd. [REDACTED] pro km Fernwärmeleitung. In der Stadt Graz ist pro km Fernwärmeleitung ein Anschlusswert von rd. [REDACTED] gegeben. In der Slowakei und Tschechien dagegen waren Anschlusswerte pro km Fernwärmeleitung von [REDACTED] zu erwarten.

Im Hinblick auf den Beitritt Österreichs zur EU und die damit verbundene Liberalisierung des Energiemarktes begann das Unternehmen im August 1995 seine Auslandsaktivitäten mit einem Anlagen-Sanierungsprojekt in einer mittelslowakischen Stadt.

Ähnliche Projekte folgten in der Slowakei und auch in anderen Staaten, sodass nunmehr eine Vielzahl an Beteiligungen bzw. Standorten besteht, die in der Standortübersicht dargestellt sind.

Durch die daraus gewonnenen Marktkenntnisse sowie durch Referenzprojekte kamen über slowakische Partner vermittelte Vertreter anderer Kommunen auf die STEFE zu.

Im Anschluss daran wurden auch gezielt weitere Gemeinden in der Slowakei und in Tschechien akquiriert.

Das dabei erworbene Know-How wurde auf weitere Beteiligungen in Ungarn und Slowenien übertragen.

In Österreich werden neue Fernwärme-Versorgungen in der Regel gemeinsam mit lokalen Partnern, das sind vor allem Städte, Gemeinden und Partnerunternehmen, durchgeführt.

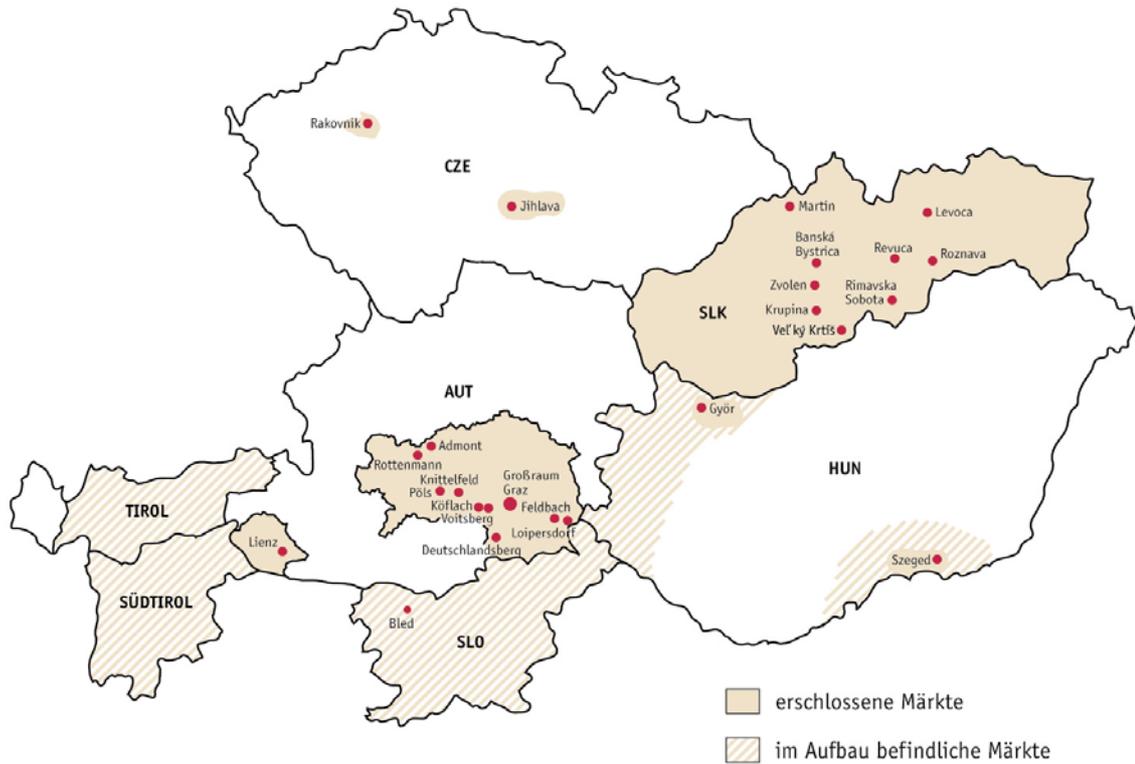
In der STEFE [REDACTED] Beteiligungen des Geschäftsfeldes „**Kommunale Fernwärme**“ und das sogenannte „**Energiecontracting**“.

Dabei liegen die Hauptunterschiede darin, dass bei der „**Kommunalen Fernwärme**“ meist bestehende Gesellschaften oder Geschäftseinheiten von Städten oder ausgegliederten Firmen von Städten die Partner sind, während es sich bei „**Contractinggesellschaften**“ zumeist um neu gegründete Firmen handelt, die erst aufgebaut werden müssen.

Es gibt jedoch auch einzelne junge Fernwärmeversorgungsgesellschaften, die erst im Aufbau sind, wie z.B. die Stadtwärme Lienz, die jedoch eher Merkmale der kommunalen Fernwärme aufweisen.

Zur strategischen und organisatorischen Neuausrichtung wurde die STEFE von einer bekannten Consultinggesellschaft analysiert, deren Feststellungen im Mai 2000 in einem Ergebnisbericht dargestellt wurden. Dieser **Ergebnisbericht** ist nach Ansicht des Landesrechnungshofes **zweckmäßig**.

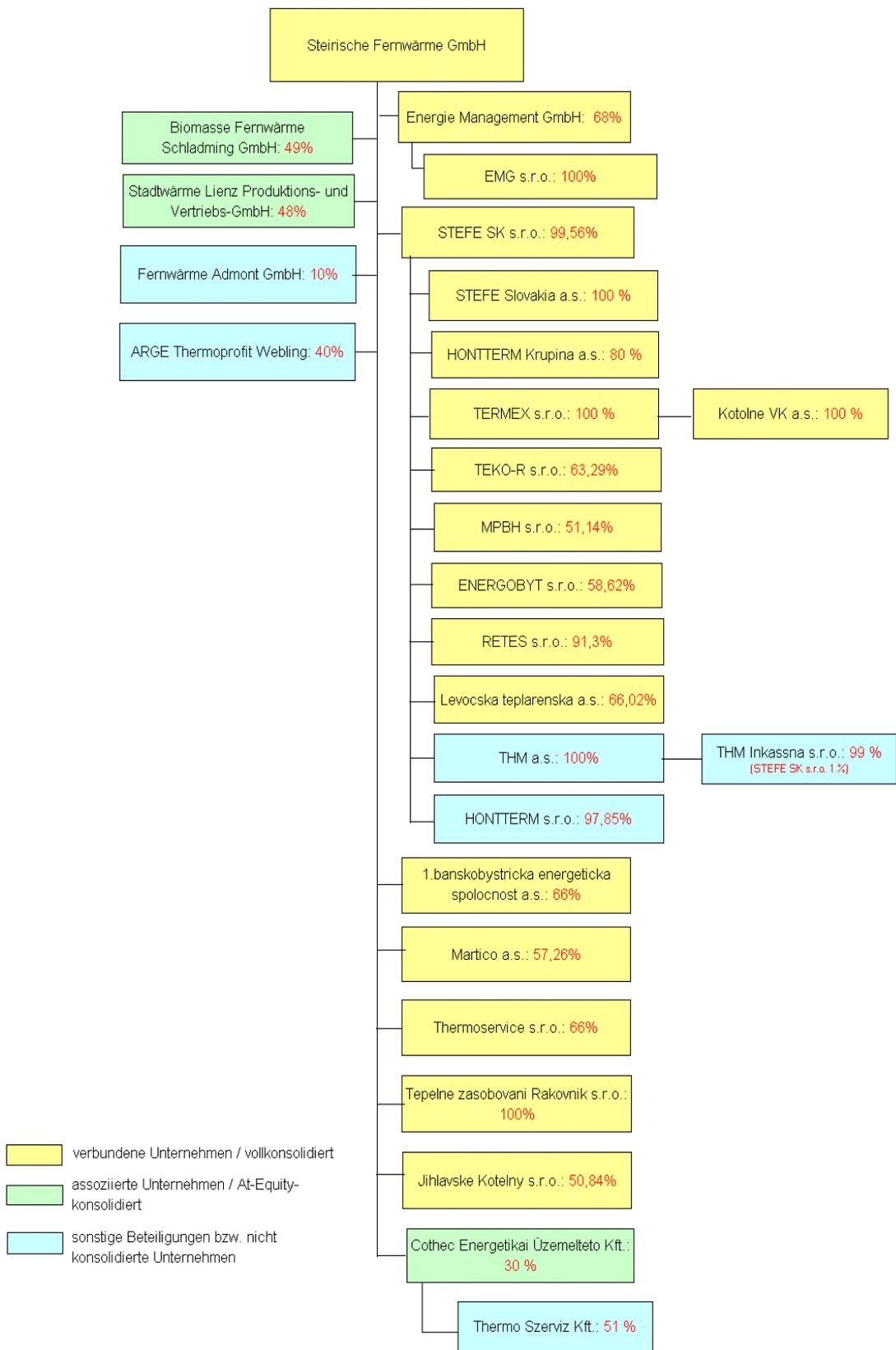
Die Beteiligungsaktivitäten der STEFE führten seit ihrer Gründung zu den nachstehend dargestellten Standorten:



Aus der folgenden Darstellung der Beteiligungen der STEFE nach Ländern bzw. einer Übersicht mit prozentuellen Angaben ist auch zu ersehen, welche Unternehmen verbunden sind und voll konsolidiert werden, welche assoziierten Status haben und at-equity-konsolidiert sind und welche sonstigen Beteiligungen aufgrund ihres geringen Anteils nicht konsolidiert werden.

Es gibt bei den Beteiligungen fünf Ländergruppen: Österreich, Tschechien, Slowakei, Ungarn und Slowenien, wobei die slowenischen Aktivitäten erst vor Kurzem angelaufen sind.

Konzern Steirische Fernwärme per 30.09.2001



3. STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER BETEILIGUNGEN

3.1 KOORDINIERUNG MIT DEM KONZERN

Gemeinsam mit der ESTAG wurde neben Österreich und Südtirol **der zentraleuropäische Raum** (Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Kroatien) als relevanter Wachstumsmarkt definiert.

Es wurde ein selektives Wachstum und eine abgestimmte Investitionsstrategie in diesen Märkten festgelegt und es wird im Einzelfalle jedes Projekt von den jeweils zuständigen Stellen und Gremien begutachtet und beschlossen.

Mittels Kooperationen und Allianzen, durch eine Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsangebotes und durch eine marktorientierte und schlanke Organisationsstruktur sollen Wachstum und Ertrag erhöht werden.

Dies wurde, in Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater und dem Eigentümer, festgelegt.

Gleichzeitig wurde die Stelle eines Business Coordinators mit dem Schwerpunkt Ausland in der ESTAG installiert, mit dem gemeinsam strategische und administrative Tätigkeiten besprochen und abgestimmt werden.

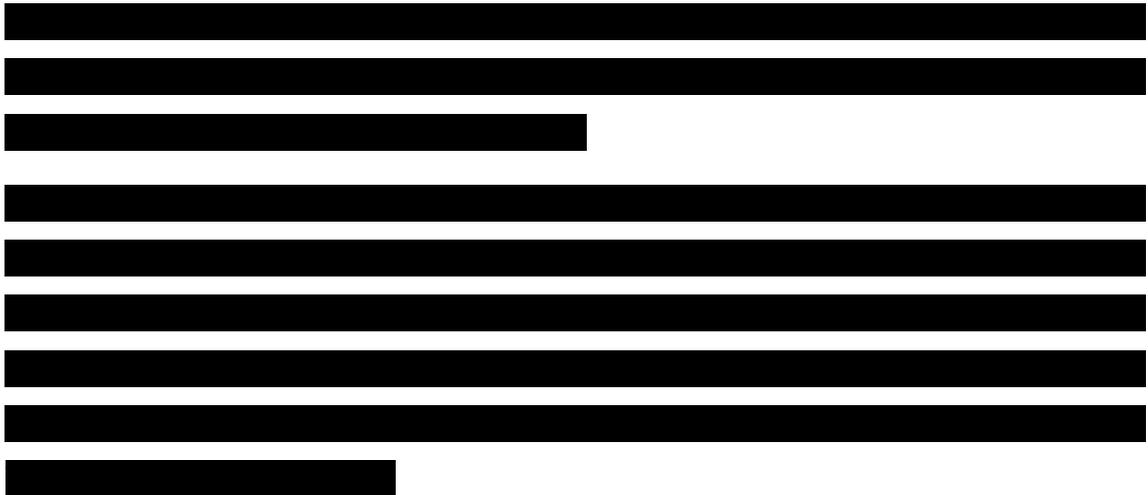
Zusätzlich wurde mit dem ESTAG-Konzerncontrolling und mit dem ESTAG-Konzerntreasury an der Erarbeitung von Konzernbilanzierungs- und Bewertungsrichtlinien sowie an der Erstellung von Berichten und an der Konzeption von Finanzierungsstrukturen gearbeitet.

Seit 1999 wird das sogenannte value based management concept im Konzern verfolgt, wo auf Basis verschiedener Kennzahlen die Ertragskraft und Wertsteigerung eines Unternehmens nachvollzogen wird.

3.1.1 Die Koordination von Ferngas und Fernwärme

Werden Fernwärme und Ferngas im selben Gebiet verlegt, ergibt sich zwangsläufig eine geringere Anschlussdichte, wodurch wirtschaftlich gesehen Ressourcen vergeudet werden.

Es gibt in der ESTAG klar zugeordnete Geschäftsbereiche (Fernwärmeversorgung und Gasversorgung) und Schnittstellen, die aufgrund historisch bedingter Netzentwicklungen regional festgelegt sind.



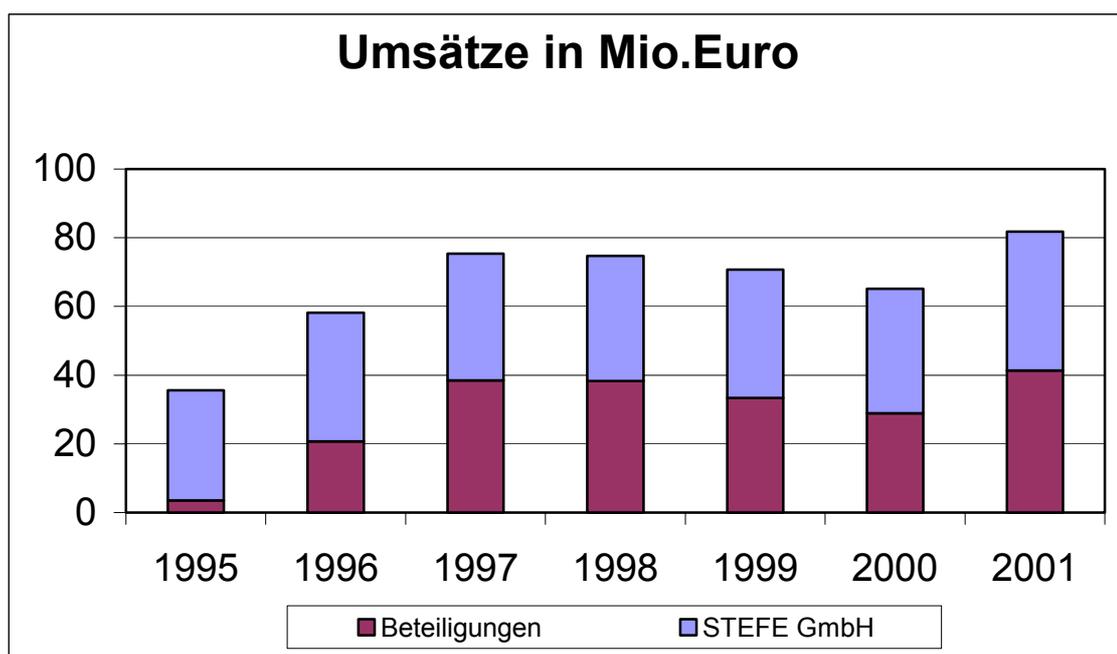
In den weiteren ausländischen Zielmärkten gibt es aufgrund planwirtschaftlicher Historie außer, jetzt neu ab 2002 in Slowenien, keine Berührungspunkte zwischen verschiedenen Netzen.

4. DIE ABTEILUNG BETEILIGUNGSMANAGEMENT

4.1 DIE UMSÄTZE UND ERGEBNISSE DER BETEILIGUNGEN

Die Größenordnung der Beteiligungsaktivitäten der STEFE lässt sich aus den nachstehenden Umsatz- bzw. Ergebnisdiagrammen erkennen, in denen die zeitliche Entwicklung dargestellt ist.

Daraus ist die rasante Entwicklung in der Anfangsphase zu erkennen, die zur heutigen Bedeutung der Beteiligungen geführt hat. Der starke Einbruch bei den Umsätzen im Jahr 2000 hat seine Ursachen in erster Linie im wetterbedingt rückläufigen Wärmeverkauf.

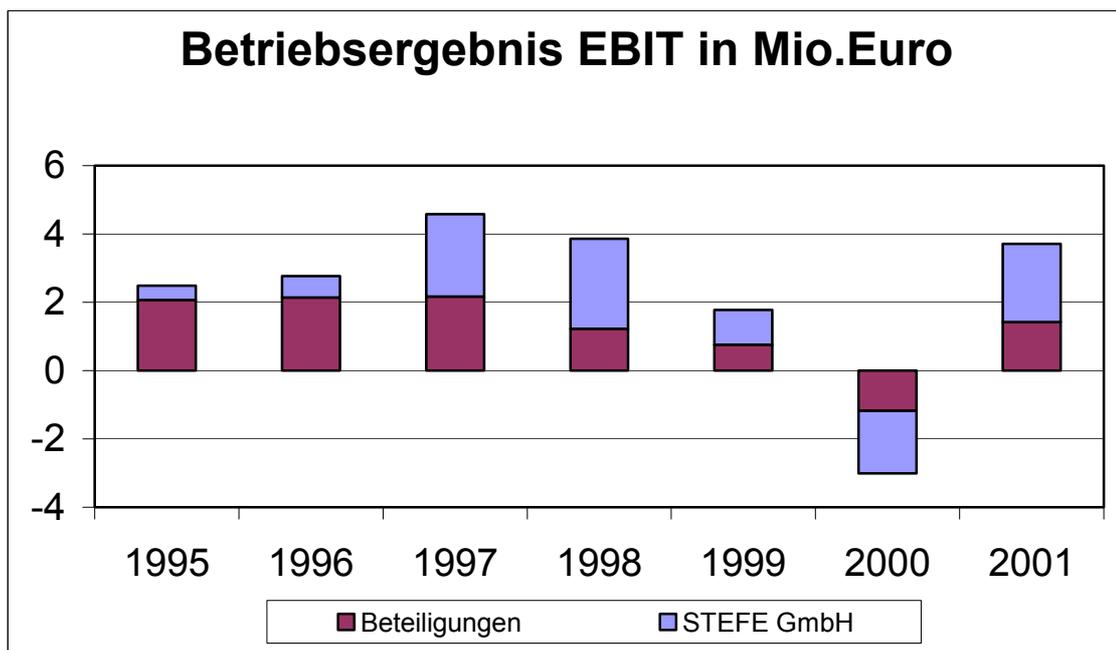


In der nachstehenden Grafik sind die Betriebsergebnisse (EBIT) dargestellt, aus denen der Beitrag der Beteiligungen zur Standortsicherung der Grazer Zentrale hervorgeht.

Der Einbruch im Jahr 2000 geht einerseits auf die witterungsbedingten Umsatzschmälerungen zurück, andererseits schlagen sich in diesem Jahr auch die nach den Konzernrichtlinien erforderlichen Wertberichtigungen bezüglich

der sogenannten Dotationen (staatliche Finanzausschüsse) in der Slowakei nieder.

Die Entwicklung der Dotationsproblematik wird im Kapitel 6.2.1 Forderungsabschreibung näher beschrieben.



Die Aufteilung der Umsätze ergibt folgendes Bild, wobei die slowakischen Beteiligungen (STEFE SK Gruppe) zusammengezogen dargestellt werden:

Beteiligungen gesamt				
in Tsd. EURO	Vorschau 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004
Wärmeaufbringung in GWh				
Wärmeverkauf in GWh				
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Eigenleistungen im Anlagevermögen				
Sonstige betriebliche Erträge				
Betriebsleistung				
Materialaufwand und bez. Leistungen				
Personalaufwand				
Abschreibungen				
Sonstige betriebliche Aufwendungen				
Summe Aufwendungen				
operatives Ergebnis - EBIT				
Beteiligungsergebnis				
Sonstiges Finanzergebnis				
Finanzergebnis				
Unversteuertes Ergebnis				
Ertragsteuern				
Versteuertes Ergebnis				

Österreich Beteiligungen gesamt				
in Tsd. EURO	Vorschau 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004
Wärmeaufbringung in GWh				
Wärmeverkauf in GWh				
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Eigenleistungen im Anlagevermögen				
Sonstige betriebliche Erträge				
Betriebsleistung				
Materialaufwand und bez. Leistungen				
Personalaufwand				
Abschreibungen				
Sonstige betriebliche Aufwendungen				
Summe Aufwendungen				
operatives Ergebnis - EBIT				
Beteiligungsergebnis				
Sonstiges Finanzergebnis				
Finanzergebnis				
Unversteuertes Ergebnis				
Ertragsteuern				
Versteuertes Ergebnis				

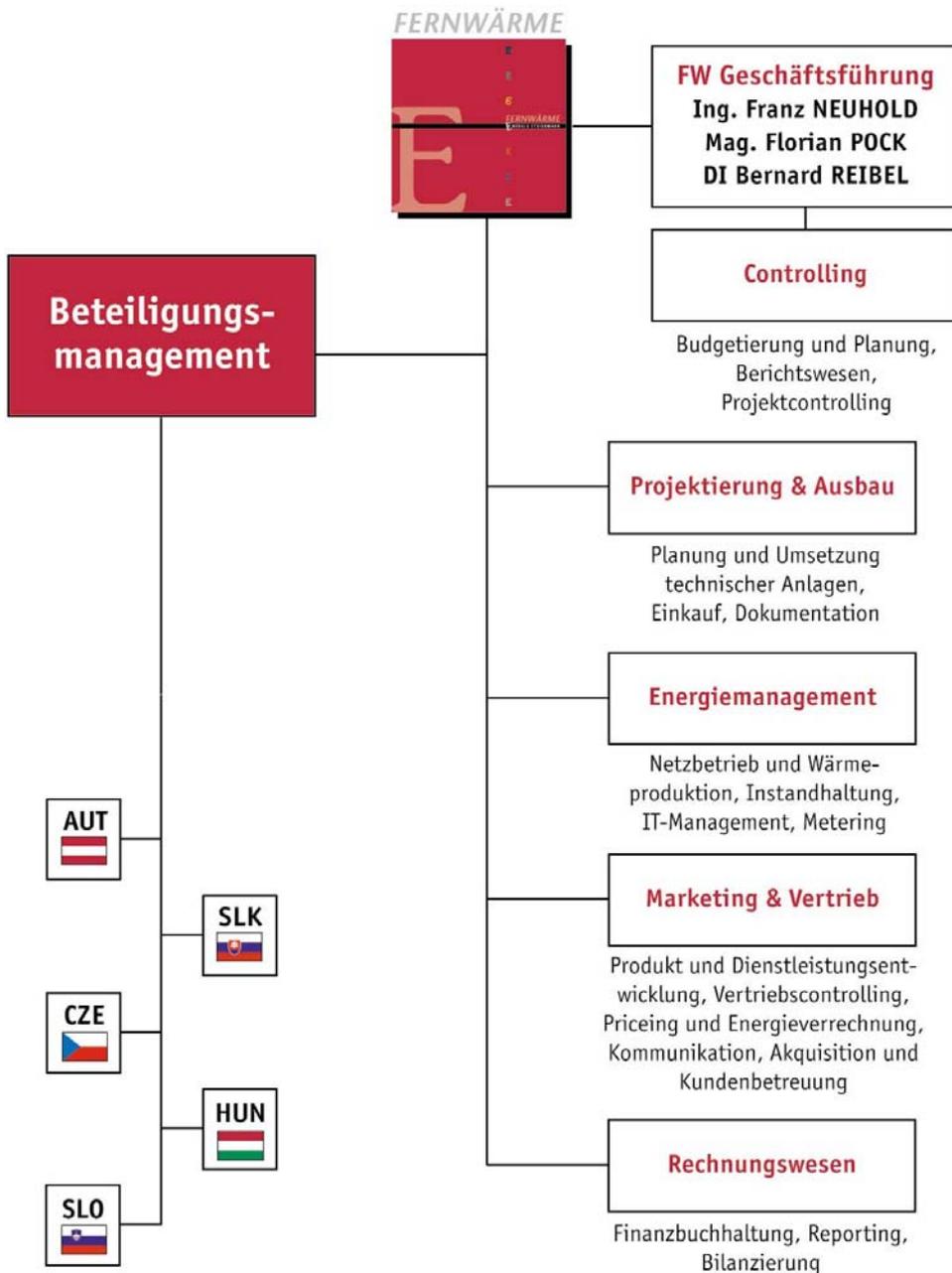
Slowakei gesamt				
in Tsd. EURO	Vorschau 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004
Wärmeaufbringung in GWh				
Wärmeverkauf in GWh				
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Eigenleistungen im Anlagevermögen				
Sonstige betriebliche Erträge				
Betriebsleistung				
Materialaufwand und bez. Leistungen				
Personalaufwand				
Abschreibungen				
Sonstige betriebliche Aufwendungen				
Summe Aufwendungen				
operatives Ergebnis - EBIT				
Beteiligungsergebnis				
Sonstiges Finanzergebnis				
Finanzergebnis				
Unversteuertes Ergebnis				
Ertragsteuern				
Versteuertes Ergebnis				

Tschechien gesamt				
in Tsd. EURO	Vorschau 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004
Wärmeaufbringung in GWh				
Wärmeverkauf in GWh				
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Eigenleistungen im Anlagevermögen				
Sonstige betriebliche Erträge				
Betriebsleistung				
Materialaufwand und bez. Leistungen				
Personalaufwand				
Abschreibungen				
Sonstige betriebliche Aufwendungen				
Summe Aufwendungen				
operatives Ergebnis - EBIT				
Beteiligungsergebnis				
Sonstiges Finanzergebnis				
Finanzergebnis				
Unversteuertes Ergebnis				
Ertragsteuern				
Versteuertes Ergebnis				

Ungarn gesamt				
in Tsd. EURO	Vorschau 2001	Plan 2002	Plan 2003	Plan 2004
Wärmeaufbringung in GWh				
Wärmeverkauf in GWh				
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Eigenleistungen im Anlagevermögen				
Sonstige betriebliche Erträge				
Betriebsleistung				
Materialaufwand und bez. Leistungen				
Personalaufwand				
Abschreibungen				
Sonstige betriebliche Aufwendungen				
Summe Aufwendungen				
operatives Ergebnis - EBIT				
Beteiligungsergebnis				
Sonstiges Finanzergebnis				
Finanzergebnis				
Unversteuertes Ergebnis				
Ertragsteuern				
Versteuertes Ergebnis				

4.2 EINBETTUNG DER ABTEILUNG IN DIE STEFE

Neben den traditionellen Abteilungen, die seit der Ausgliederung der STEFE aus der STEWEAG organisatorische Veränderungen erfahren haben, gibt es die Abteilung Beteiligungsmanagement, die direkt der Geschäftsführung unterstellt ist.



4.2.1 Die Parallelorganisation

Das Beteiligungsmanagement wurde im Zuge der Neuausrichtung im Oktober 2000 eingerichtet und als zentrale Querschnittsfunktion in Form einer Parallelorganisation als Bereich definiert, welcher allen 3 Geschäftsführern zugeordnet wurde.

Die Parallelorganisation verfolgt den Zweck, die Abteilung sehr schlank zu halten und die Koordination der zugekauften Tätigkeiten aus den Fachbereichen zu managen.

In dieser Organisationsform werden die in einem Fernwärmebetrieb üblichen Tätigkeiten (wie Projektierung, Netzausbau, Energiemanagement, Marketing, Vertrieb, Rechnungswesen u.a.) parallel zu den Aktivitäten der Abteilung Beteiligungsmanagement durchgeführt.

Wenn nun innerhalb einer Beteiligung eine der genannten Tätigkeiten Unterstützung benötigt, werden die entsprechenden Kapazitäten aus anderen Abteilungen der Abteilung Beteiligungsmanagement bzw. der jeweiligen Beteiligung zur Verfügung gestellt. Dabei werden die erbrachten Leistungen verursachungsgerecht verrechnet.

Dasselbe Prinzip wird auch bei den sogenannten „Internationalen Teams“ angewendet, wo beteiligungsübergreifend gegenseitig vor allem im Ausland Leistungen je nach Anforderung ausgetauscht werden.

Dazu stellt der Landesrechnungshof fest, dass diese **Organisationsform zweckmäßig ist.**

4.3 PERSONAL

Für die Bediensteten gibt es aktuelle und zweckmäßige Funktions- und Stellenbeschreibungen, die immer wieder an die personellen Veränderungen adaptiert wurden.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Die Entlohnung erfolgt für die von der STEWEAG übernommenen Mitarbeiter nach dem Schema des EVU- (Elektroversorgungsunternehmen)- Kollektivvertrages bzw. für Neueintritte nach 1994 nach dem GWW- (Gas- Wasser- und Wärmeversorgungsunternehmen) Kollektivvertrag je nach Tätigkeit, Erfahrung und Position. In der STEFE gibt es bei guten Ergebnissen des Gesamtunternehmens die Verteilung von Leistungsprämien, die je Mitarbeiter nach einer Punkteauswahl ausbezahlt werden.

Der Landesrechnungshof hat die **Gehälter und Leistungsprämien** anhand der Lohnzettel überprüft und hält sie für **angemessen**. Dazu ist festzuhalten, dass die Leistungsprämien zwischen ca. [REDACTED] jährlich liegen.

Für die Reisebewegungen gibt es ein konzernkonformes Genehmigungsverfahren, dem auch die Kontrollen entsprechen. [REDACTED]

Die Reiseberichte werden in aussagekräftigen Aktenvermerken niedergeschrieben und mit entsprechenden Beilagen versehen, sodass eine **ausreichende Dokumentation über den Inhalt der Reisen** gegeben ist.

5. DER BETEILIGUNGSZYKLUS

In einem typischen Beteiligungszyklus wird mit den Einstiegsvorbereitungen und einer Erwerbsstrategie begonnen, nach dem Einstieg werden die Gegebenheiten im Laufe der Zeit optimiert und auch die Möglichkeit zu einem gezielten Ausstieg wird permanent geprüft und offengehalten.

5.1 DIE AKQUISITIONSPHASE

Aufgrund des jährlichen Budgets bzw. aufgrund der jährlich aktualisierten Mittelfristplanung wird innerhalb der STEFE die Beteiligungsstrategie formuliert, sowie realistische Projekte angeführt und mit dem ESTAG-Vorstand besprochen und im Aufsichtsrat beschlossen.

Die Akquisitionsphase wurde entsprechend der bereits genannten Managementstudie als Kernprozess strukturiert und wird im Wesentlichen so eingehalten.

Auf der Basis von Machbarkeitsstudien und Businessplänen werden die Projekte detailliert einer technischen und kaufmännischen Prüfung unterzogen und in unterschiedlichen Sensitivitäten auch nach Rahmenbedingungen des Marktes begutachtet. Ebenso erfolgt , wenn nötig, eine Prüfung vorliegender Verträge.

Sämtliche neuen Beteiligungen sind zustimmungspflichtige Geschäftsfälle im Aufsichtsrat der STEFE und werden dort besprochen und beschlossen.

Eine wesentliche Rentabilitätskennzahl ist dabei die Internal Rate of Return auf Basis des Free Cash Flow nach der Discounted Cash Flow Methode. Strategische Überlegungen werden dabei miteinbezogen.

Der Landesrechnungshof konnte sich anhand einer geeigneten Auswahl von Unterlagen und Studien von der Zweckmäßigkeit dieser Vorgangsweise und der Einhaltung der diesbezüglichen internen Richtlinien überzeugen.

Die Mittel zum Erwerb der Beteiligungen wurden zumeist aus dem Cashflow der STEFE oder konzernintern zur Verfügung gestellt; ein etwaiger Rest durch entsprechende Kredite finanziert.

Die Struktur von Finanzierungen von Beteiligungen ist sehr unterschiedlich; diese reicht von einem sehr hohen Eigenkapital-Anteil bis hin zu einer teilweisen Projektfinanzierung. Dies ist abhängig von der Geschäftstätigkeit bzw. von den jeweiligen Möglichkeiten vor Ort.

Zum Prüfungszeitpunkt wurden von der STEFE aus potentielle Akquisitionsobjekte noch nicht strukturiert gesucht und analysiert, weil aufgrund der momentanen guten Marktstellung der STEFE die Projekte bzw. Beteiligungen von Bürgermeistern, Partnern und Banken an die STEFE herangetragen wurden.

Eine Ex-post-Kontrolle der Akquisition wird nicht unmittelbar danach durchgeführt, sondern innerhalb eines mittel- bis langfristigen Zeitraumes, da sich das Unternehmen stabilisiert haben muss.

5.2 LAUFENDER BETRIEB UND OPTIMIERUNG

5.2.1 Einbettung in den Konzern

Aufgrund der entsprechenden Urkunden (Gesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen) werden der STEFE als Gesellschafter entsprechende Sitze in der Geschäftsführung, im Aufsichtsrat, im Beirat oder anderen entsprechenden Organen eingeräumt.

Über die entsandten Organvertreter werden die Interessen der STEFE wahrgenommen; dies ist in erster Linie bei der Erstellung von Budgets und Mittelfristplanungen sowie bei technischen, kaufmännischen und vertriebsrelevanten Fragestellungen der Fall.

Die neuen Beteiligungen werden in das konzernweite Berichtswesen integriert und die Mitarbeiter über internationale Teams auch in den Bereichen Technik, Risiko-Management, Finanzierung, Marketing etc. geschult.

Dabei werden je nach Notwendigkeit Spezialisten aus anderen STEFE-Abteilungen, aus dem Konzern oder den Beteiligungen herangezogen; wenn notwendig werden auch externe Kräfte eingesetzt. Der daraus entstehende Aufwand wird verursachungsgerecht dem Leistungsempfänger weiterverrechnet.

In den sogenannten internationalen Teams erfolgt ein reger Wissens- und Erfahrungsaustausch. Zusätzlich werden gemeinsam Richtlinien für die Technik, für das Controlling und für das Marketing erarbeitet.

Die Zusammenarbeit zwischen strategischen und lokalen Partnern erfolgt über Kooperationsvereinbarungen, Shareholder-Agreements, Syndikatsverträge sowie in erster Linie im Rahmen des Gesellschaftsvertrages.

Zumeist sind es tiefgreifende Maßnahmen (wie Personalreduktionen, Modernisierungen, kaufmännische Standardisierungen, Vertriebsaufbau), die erst nach einer gewissen Anlaufphase Effekte zeigen können.

Über diverse Gespräche, Treffen zur Kontaktpflege, Beratungsleistungen, Schulungen sowie Gesellschafterversammlungen und Aufsichtsratsitzungen werden entsprechende Protokolle und Aktenvermerke verfasst. Der Landesrechnungshof konnte feststellen, dass diese zweckmäßig geführt sind.

5.2.2 Rechnungs- und Berichtswesen

Beim Einstieg in eine Gesellschaft wird der Status der Organisationseinheiten erhoben, wobei in den meisten Fällen das Rechnungswesen zwar für lokale Zwecke und operative Anforderungen der Wärmewirtschaft ausreichend ist, jedoch Schulungen und Verbesserungen in der EDV-Infrastruktur notwendig sind.

Da die meisten Gesellschaften nach der „Wende“ aus dem kommunalen Bereich ausgegliedert wurden, [REDACTED] [REDACTED] sodass Verbesserungen in vielen Fällen durch Schulung oder aber durch den Austausch einzelner Mitarbeiter erreicht wurden.

In den [REDACTED] ist das Rechnungswesen nach ca. 1 bis 2 Jahren auf einem sehr guten Niveau, dies spiegelt sich auch in den Jahresabschlüssen wider, die innerhalb des Konzerns bei Mehrheitsbeteiligungen neben dem lokalen Jahresabschluss auch einen IAS-Abschluss (International Accounting Standards) durchführen müssen.

Im Rahmen der jeweils aktualisierten Mittelfristplanung sowie unter Berücksichtigung der langfristigen Businesspläne werden die Abweichungen im Rahmen des Berichtswesens analysiert.

Das Controlling wird in erster Linie über die entsprechenden Berichte sowie bei der Budgetierung und Planung ausgeübt. Seit dem Jahre 2001 wird dies über die zentrale Controllingsoftware [REDACTED] durchgeführt.

Zur Beurteilung der Rentabilität einer Tochtergesellschaft werden verschiedene Kennzahlen herangezogen, [REDACTED]

Seit 1999 wird das sogenannte value based management concept im Konzern verfolgt, wo auf Basis verschiedener vom Konzern vorgegebener Kennzahlen die Ertragskraft und Wertsteigerung eines Unternehmens nachvollzogen wird.

Die dabei verwendeten **Methoden** sind nach Ansicht des Landesrechnungshofes durchaus **geeignet, Aussagen** über die **Entwicklung der Beteiligungen** im In- und Ausland **zu treffen**.

Zusätzlich erhält das Konzerncontrolling zukünftig entsprechende Monats-, Quartals- und Jahresberichte sowie Auswertungen und Übersichten aus dem MIS-System.

Eine neu erworbene Beteiligung wird in das intervallmäßige Berichtswesen der STEFE integriert. Zukünftig ist auch geplant, die Berichte an die ESTAG für Zwecke eines zeitnahen Konzerncontrollings weiterzugeben.

Dabei werden Berichte, Budgets- und Mittelfristplanungen auch an den Aufsichtsrat der STEFE und an den ESTAG- Vorstand übermittelt.

Im Konzernabschluss werden Detailinformationen von den Tochtergesellschaften erfasst, die Konzernabstimmung erfolgt monatlich und

weitere relevante Buchhaltungsdaten werden zusätzlich quartalsweise bzw. halbjährlich gemeldet.

Die Bewertung der Tochterunternehmen für den Jahresabschluss der STEFE wird auf Basis der IAS-Einzelabschlüsse (International Accounting Standards) jährlich vom Wirtschaftsprüfer der STEFE durchgeführt, wobei dies zu einer Ab- bzw. Aufwertung des Beteiligungsansatzes führen kann.

5.2.3 Rendite des eingesetzten Kapitals

Zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften gibt es verschiedene Zahlungsströme: Gesellschaftsdarlehen und die dazugehörigen Tilgungen und Zinsen, Lizenzgebühren für Know-how, Bezahlung von Management-Dienstleistungen und sonstige Beratungsleistungen sowie Dividenden.

[REDACTED]

Lizenzgebühren und Beratungsleistungen werden verursachungsgerecht und zeitnah verrechnet.

Bei den Dividenden steht die zeitliche Entwicklung im Vordergrund, da zunächst reorganisiert und investiert werden muss, bevor Gewinnausschüttungen möglich werden.

[REDACTED]

Zum Prüfungszeitpunkt wurde eine **Ex-Post-Kontrolle** durch die STEFE für eine vor mehreren Jahren erworbene Beteiligung durchgeführt, bei der sich nach einer Reorganisationsphase die angeführten Parameter bereits eingeschaltet hatten.



Dividenden :			
<i>in EUR</i>	EMG GmbH		STEFE GmbH
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			
2001			

Rückfluß auf das eingesetzte Kapital :			
<i>in EUR</i>	EMG GmbH		STEFE GmbH
1995			
1996			
1997			
1998			
1999			
2000			
2001			

6. RISKEN DES BETEILIGUNGSMANAGEMENTS

Als zusätzliche Risiken im Beteiligungsmanagement sind neben den allgemeinen Unwägbarkeiten des Wirtschaftslebens Währungsverluste, Anlagenschäden durch schlechte Betriebsführung und Förderungs- bzw. Forderungsausfälle erkannt worden.

Nach dem kaufmännischen Vorsichtsprinzip werden Rückstellungen für Kursverluste und Instandhaltungsaufwendungen sowie Teilwertabschreibungen von Anlagen und Forderungswertberichtigungen durchgeführt und diese im Zuge des Jahresabschlusses mit dem Wirtschaftsprüfer abgestimmt.

In der slowakischen Holdinggesellschaft werden die Beteiligungen im Rahmen der Jahresabschlusserstellung bewertet, wobei es zu Veränderungen der Beteiligungsansätze gekommen ist.

6.1 WECHSELKURSRISIKO

Die Finanzierung von Beteiligungen bzw. die Modernisierung der Unternehmen wurden in den osteuropäischen Märkten in der Anfangsphase

Dies hatte vor allem den Vorteil, mit kostengünstigen Gesellschafterdarlehen die Zinsaufwendungen zu minimieren; der Nachteil bei fallenden Kursen der Lokalwährung war die Aufwandsbelastung durch die Bildung von Rückstellungen für Währungsverluste.

Trotzdem waren die niedrigeren Zinsen aus Liquiditätsgründen sinnvoller als die bilanziell rückgestellten Kursverluste, die lediglich bei den Tilgungen zahlungswirksam wurden.

Im aktuellen Finanzierungskonzept kann die STEFE von einer Umschuldung der Gesellschafterdarlehen sowie von laufenden Krediten von EURO in die jeweilig lokale Landeswährung ausgehen, da sich die zentraleuropäischen Finanzmärkte mittlerweile stabilisiert haben.

Das Währungsrisiko hat dadurch an Bedeutung verloren.

6.2 FÖRDERUNGEN

Einer weit verbreiteten Ansicht zufolge sind Energie- und besonders Fernwärmeanlagen Teil der öffentlich mitgetragenen Infrastruktur, sodass Förderungen naturgemäß eine Rolle spielen.

Diese wurden in Österreich direkt oder indirekt über Zuschüsse für erneuerbare Energien sowie über die Förderung der Fernwärme bei Investitionszuschüssen und Anschlüssen bezogen.

Im Ausland gab es vor allem in den Jahren 1995 – 1998 in der Slowakei sogenannte Dotationen für die Bezieher von Fernwärme. Dabei wurde die Differenz zwischen den staatlich genehmigten und tatsächlich verrechneten Wärmepreisen vom Staat gestützt.

Durch Verzögerung von Auszahlungen dieser Förderungen kam es in der Vergangenheit zu entsprechenden Liquiditätsengpässen sowie verschlechterten Ergebnissen in einzelnen Beteiligungen aufgrund von Forderungswertberichtigungen.

6.2.1 Forderungsabschreibung/Dotationen

Seit dem Einstieg der STEFE in die slowakische Wärmewirtschaft im Jahre 1995 wurden die Umsatzerlöse preisseitig von zwei wichtigen Faktoren bestimmt:

Der Wärmepreis wird staatlich reguliert, d.h. nach oben hin begrenzt.

Der slowakische Staat leistete dem Endkunden als Bezieher von Fernwärme Zuschüsse zur Bezahlung seiner Heizkosten.

Der Wärmepreis musste aufgrund einer Wärmepreiskalkulation jährlich vom Bezirksamt genehmigt werden. Das Bezirksamt gab die Kostenarten und teilweise auch deren Höhe sowie die zulässigen Gewinnaufschläge vor, die in diese Preiskalkulation aufgenommen werden durften.



Mit der Bezahlung der Dotationen ergibt sich eine zahlungswirksame Ergebnisverbesserung ohne Steuerbelastung.

Das Ergebnis der vom Landesrechnungshof durchgeführten Überprüfung wurde in der am 26. Juni 2002 abgehaltenen Schlussbesprechung ausführlich dargelegt.

Teilgenommen haben:

Von der Steir. Fernwärme GmbH. - die Geschäftsführer:

Ing. Franz NEUHOLD

Mag. Florian POCK

Dipl.-Ing. Bernard REIBEL

Von der Fachabteilung 4A – Finanzen und Landeshaushalt

Mag. Martin PÖLZL

Vom Landesrechnungshof

Landesrechnungshofdirektor

Hofrat Dr. Johannes ANDRIEU

Landesrechnungshofdirektorstellvertreter

Wirkl. Hofrat Dr. Hans LEIKAUF

Hofrat Dipl.-Ing. Werner SCHWARZL

OWR Dipl.-Ing. Dietrich HOFER

Das zuständige Regierungsmitglied, Herr Landesfinanzreferent Landesrat Dipl.-Ing. Herbert Paierl hat den gegenständlichen Bericht zur Kenntnis genommen.

7. FESTSTELLUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

- Die STEFE verfügt über Beteiligungen in **Österreich, Tschechien, Slowakei und Ungarn**.

- Der **Grund für das Auslandsengagement** ist laut STEFE u.a.
 - in der eigenen Standortsicherung durch Erzielung von Renditen im Ausland
 - der expandierenden Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsbereichen und
 - im Technologietransferzu suchen.

- Der **Ergebnisbericht** zur strategischen und organisatorischen **Neuausrichtung der STEFE** wird als **zweckmäßig** angesehen.

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- [REDACTED]

- Der Konzern verwendet geeignete **Methoden zur Beurteilung** der **Entwicklung** und der **Ertragskraft** der **Beteiligungen** im In- und Ausland.

- In der für diese Landesbeteiligung zuständigen Fachabteilung 4A Finanzen und Landeshaushalt wird kein Akt über die STEFE geführt. Der Landesrechnungshof sieht hier einen Informationsmangel der zuständigen Abteilung.

- Der Landesrechnungshof **empfiehlt** Kriterien für einen Ausstieg aus einer Beteiligung festzulegen.

- Für Vorstände und Geschäftsführer wären verstärkt variable Entlohnungsbestandteile einzuführen.

Graz, am 28.Oktober 2002

Der Landesrechnungshofdirektor:

(Dr. Andrieu)