

Prüfbericht
gemäß § 13 der Geschäftsordnung
für den Stadtrechnungshof

betreffend

Dienstverträge von Führungskräften der Beteiligungsgesellschaften der Stadt Graz

StRH – 32364/2006
Graz, am 30. Mai 2007

Prüfungsleitung: Dr. Gerd Stöckl

Stadtrechnungshof der Landeshauptstadt Graz
A-8011 Graz
Tummelplatz 9

Diesem Prüfungsbericht liegt der Stand der vorliegenden Unterlagen und Auskünfte vom
30. Mai 2007 zugrunde.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Gegenstand und Umfang der Prüfung	1
1.1. Auftrag und Überblick.....	1
1.2. Auftragsdurchführung und Prüfungsschwerpunkte.....	1
1.3. Zur Prüfung herangezogene Unterlagen.....	2
1.4. Abgehaltene Besprechungen und Auskunftspersonen	2
2. Ausgangslage und Überlegungen zum Prüfantrag	3
3. Berichtsteil	4
3.1. Anzahl der in die Analyse einbezogenen Führungskräfte	4
3.2. Gesamtbezüge in Absolutbeträgen nach Person und Kategorie – Gegenüberstellung zu Benchmarks	5
3.3. Bezüge in Relation zum Maß der Verantwortung.....	9
3.3.1. Bewertungsschema.....	9
3.3.2. Ergebnisse der Auswertung nach dem Maß der Verantwortung.....	11
3.3.3. Interpretation der Ergebnisse	15
3.3.3.1. Anmerkungen zur Methodik und mögliche Störfaktoren auf die Aussagekraft.....	15
3.3.3.2. Empfehlungen für künftige Vertragsverhandlungen	16
3.4. Aufriss nach Grundgehalt und sonstigen Bezugsbestandteilen	18
3.5. Arbeitsleistung im Verhältnis zu Zeitaufwand.....	20
3.6. Dienstvertragliche Besonderheiten.....	22
3.6.1. Unbefristete Dienstverhältnisse	22
3.6.2. Befristete Dienstverhältnisse	23
3.6.3. Prämienvereinbarungen	24
3.6.3.1. Überblick	24
3.6.3.2. Analyse von Einzelfällen	25
3.6.3.3. Kommentierung	28
4. Zusammenfassung.....	29
4.1. Die zahlenmäßigen Ergebnisse im Überblick	29
4.2. Ergebnisse der Objektivierung durch Bewertung des Verantwortungsumfanges.....	30
4.3. Empfehlungen.....	31
5. Anhang – Liste der einbezogenen Unternehmen.....	1

Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
ATS	Österreichische Schilling
BauRG	Baurechtsgesetz
BGF	Brutto-Grundrissfläche
BRI	Brutto-Rauminhalt
ca	cirka
dgl	dergleichen
dh	das heißt
einschl	einschließlich
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
EUR	Euro
gem	gemäß
GO-StRH	Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof
GZ	Geschäftszahl
inkl	inklusive
lt	laut
Mag. Abt.	Magistratsabteilung
Mio	Millionen
pa	Per anno
rd	rund
StRH	Stadtrechnungshof
UStG	Umsatzsteuergesetz

Disclaimer

Dieser Bericht ist ein **Prüfungsbericht im Sinne des § 16 der Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof der Stadt Graz** (in der Folge: GO StRH). Er enthält **in anonymisierter Form personenbezogene Daten** im Sinne des § 4 des Datenschutzgesetzes 2000 (in der Folge: DSG 2000) und dient zur Vorlage an den Kontrollausschuss der Stadt Graz im Sinne des § 17 GO StRH. Die **Beratung und Beschlussfassung über diesen Bericht** erfolgt gemäß § 37 Abs 9 des Statutes der Landeshauptstadt Graz 1967 (in der Folge: Statut) in **nicht öffentlicher und vertraulicher Sitzung**. Die **Mitglieder des Kontrollausschusses** wurden daran erinnert, dass sie im Sinne der §§ 17 und 47 Statut der Landeshauptstadt Graz die **Verschwiegenheitspflicht** wahren und die zu Ihrer Kenntnis gelangten Inhalte **vertraulich behandeln** werden.

Der Stadtrechnungshofdirektor

Dr. Günter Riegler

1. Gegenstand und Umfang der Prüfung

1.1. Auftrag und Überblick

Die Prüfung zum Thema

Dienstverträge von Führungskräften der Beteiligungsgesellschaften der Stadt Graz

ist eine **Prüfung gemäß § 13 Abs 1 der Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof** der Stadt Graz (in der Folge: GO-StRH) und ist **eine auf Grund eines Prüfantrages von sieben Mitgliedern des Gemeinderates** vom 2. Oktober 2006 veranlasste **Prüfung**.

Auf **Aspekte des Gender-Mainstreaming** wurde insoweit eingegangen, als stets auch die Verteilung nach dem Geschlecht berücksichtigt wurde.

1.2. Auftragsdurchführung und Prüfungsschwerpunkte

Die Prüfung wurde seitens der Mitarbeiter des Stadtrechnungshofes (in der Folge: STRH) **im Zeitraum November 2006 bis einschließlich Mai 2007** (mit Unterbrechungen) **durchgeführt**.

Die **Gesamtleitung** über die Prüfung obliegt dem Direktor des STRH, das ist Herr Dr. Günter RIEGLER. Als **Prüfungsleiter** für den konkreten Prüfauftrag wurde DI Dr. Gerd Stöckl nominiert.

Prüfungsschwerpunkte waren folgende:

- **Verschaffung eines Gesamtüberblicks über die Dienstverträge und Gesamtbezüge der Führungskräfte der städtischen Beteiligungsgesellschaften** mit dem Ziel einer möglichst lückenlosen Bestandsaufnahme,
- **Relevierung der Gesamtbezüge** und sonstigen dienstvertraglichen Vereinbarungen in Bezug auf das **Maß der getragenen Verantwortung** und **marktmäßiges Benchmarking** der erhobenen Daten.
- Erarbeiten von **Empfehlungen für künftige Vertragsgestaltungen** mit besonderer Berücksichtigung der **Prämienregulative**.

Die **Daten werden im Bericht anonymisiert** dargestellt. Hier ist auf die einschlägigen Bestimmungen des **§ 67a Abs 6 des Grazer Stadtstatutes** sowie auf die **Bestimmungen des Datenschutzgesetzes** zu verweisen.

1.3. Zur Prüfung herangezogene Unterlagen

Die Grundlage für unsere Analyse bildeten **Daten, die von den Vorständen, Geschäftsführern und leitenden Angestellten in Formularform** angefragt wurden. Weiters haben wir **Kopien von Dienstverträgen**, Prämienvereinbarungen und sonstige aussagekräftige Dokumente angefordert und in dem vorliegenden Bericht verarbeitet.

Zur Untersuchung herangezogen wurden die Daten über die **Managerbezüge** und sonstigen Entlohnungsbestandteile des **Kalenderjahres/Wirtschaftsjahres 2006 und im Bereich der Prüfung von ausgezahlten Prämien die Auszahlungen im Kalenderjahr/Wirtschaftsjahr 2005**.

Soweit uns von einzelnen Führungskräften keine Unterlagen überlassen wurden, sind diese im **Anhang** aufgelistet.

1.4. Abgehaltene Besprechungen und Auskunftspersonen

Mündliche Auskünfte und Ersuchen um Stellungnahmen wurden von uns insbesondere von folgenden Personen eingeholt:

Dr. Karl Kamper

Abteilungsvorstand der Vermögens- und Finanzdirektion

VertreterInnen von Beteiligungsgesellschaften
der Stadt Graz (bleiben im Bericht anonymisiert)

Eine **Schlussbesprechung** wurde am 29. Mai 2007 **mit Teilnahme von Dr. Kamper (A8, Beteiligungsverwaltung) sowie den Herren Dr. Stöckl und Dr. Riegler (beide: STRH)** abgehalten.

2. Ausgangslage und Überlegungen zum Prüfantrag

Der vorliegende Bericht wurde auf **Antrag von Mitgliedern des Gemeinderates** erarbeitet und stellt den Versuch dar, einen **aussagekräftigen Überblick über die Managerverträge der Grazer Beteiligungsgesellschaften** zu vermitteln, wobei angestrebt wurde, die Managerbezüge sowohl **anhand von Unternehmensdaten und Daten zum Verantwortungsumfang** der Manager zu **relevieren**, als auch, einen **Bezug zu Marktgehältern** und am Markt geleisteten Konditionen herbei zu führen.

Der Aspekt des **Gender-Mainstreaming** wurde besonders berücksichtigt.

Einige **zahlenmäßige Angaben** vorab im **Überblick**:

	2005 EUR	%
Laufende Einnahmen des städtischen Haushaltes	576,18	61%
Fremdumsätze des Beteiligungskonzerns	367,72	39%
	943,90	100%
Mitarbeiter Stadt Graz (ohne Eigenbetriebe)		3.200,00
Mitarbeiter Beteiligungskonzern (einschl Eigenbetriebe)		4.000,00
Führungskräfte in den 45 direkten und indirekten Beteiligungen		80,00
davon bezahlte GeschäftsführerInnen und Vorständinnen		46,00
AbteilungsvorständInnen im Magistrat		29,00

Die **Gesamtsumme der 14x ausbezahlten Bruttomonatsbezüge** aller **Führungskräfte in den städtischen Beteiligungen** betrug 2005 rund EUR 420.000,00.

3. Berichtsteil

3.1. Anzahl der in die Analyse einbezogenen Führungskräfte

Angefragt wurden die **Daten von 80 Managern und Managerinnen**, die laut aktuellen Firmenbuchauszügen in einer oder mehreren städtischen Gesellschaften folgende **mögliche Funktionen** ausüben:

Kategorie	Beschreibung	Anzahl	davon weiblich
TOP-ManagerInnen („TOP“)	Personen, die in einer oder mehreren städtischen Beteiligungsgesellschaften eine Gesamtverantwortung für mehr als einen operativen Geschäftsbereich übernehmen und/oder in deren Verantwortung auch die Überwachung von Tochter- und Enkelbeteiligungen fallen	7	1
GeschäftsführerInnen („GF“)	Personen, die in einer städtischen Gesellschaft Geschäftsführer sind, oder einen operativen Geschäftsbereich eigenverantwortlich leiten, ohne dass es auch zu einer Gesamtverantwortung für andere Bereiche oder Tochter-/Enkelgesellschaften kommt	52	3
Leitende Angestellte („Leitend“)	Personen, die direkt der Weisungsbefugnis eines TOP-Managers oder Geschäftsführers unterliegen, und daher Leitungsaufgaben in einem bestimmten Bereich verrichten, ohne eine Gesamtverantwortung für das Unternehmen oder einen operativen Bereich zu übernehmen	15	4
Magistratsbedienstete mit Geschäftsführungsaufgabe („MG“)	Personen, die als Magistratsbedienstete zusätzlich in einer oder mehreren Gesellschaften Geschäftsführungsfunktionen übertragen bekommen haben, und dafür lediglich eine pauschalierte Abgeltung für ein bestimmtes Stundenausmaß erhalten	6	1
Gesamt		80	9

Bei der **Abgrenzung zwischen GeschäftsführerInnen und leitenden Angestellten** ergaben sich insofern **Sonderprobleme**, als im Bereich der Grazer Stadtwerke AG mehrere Geschäftsbereiche unter dem Dach der Aktiengesellschaft vereinigt sind, die jeweils von ManagerInnen mit Gesamtverantwortung für diesen Geschäftsbereich geleitet werden; diese sind **gesellschaftsrechtlich keine Geschäftsführer, werden aber in der vorliegenden Analyse zwecks besserer Vergleichbarkeit in der Kategorie „Geschäftsführer“ geführt.**

Eine Liste der von uns in die Untersuchung einbezogenen Gesellschaften findet sich im **Anhang**.

Zum **Stichtag 23. März 2007** lag der **Datenrücklauf** wie folgt:

Angefragt	80 Personen
Keine Antwort	1 Person
Keine Bezüge in der Funktion	17 Fälle
Personen mit positiven Bezügen (bekannt gegeben)	62 Fälle

3.2. Gesamtbezüge in Absolutbeträgen nach Person und Kategorie – Gegenüberstellung zu Benchmarks

Auf der Basis des **Datenrücklaufes (62 Personen mit positiven Bezügen)** ergeben sich folgende **Gesamtbezüge pro Person pro Monat**, wobei bei der **Ermittlung der Gesamtbezüge pro Monat** folgender Rechengang angewendet wurde:

- Bruttomonatsbezug** pm im Jahr 2005 (14x)
- Zuzüglich **Bruttoprämie** pm im Jahr 2005 (tatsächlich ausgezahlte Prämie, umgerechnet auf 14 Monate)
- Zuzüglich **Dienstgeber-Beiträge** zu einer **Zusatzpension** im Jahr 2005 (umgerechnet auf 14 Monate)
- Ergibt** **Brutto-Gesamtbezüge einschließlich Sonderzahlungen, Prämien und Pensionsbeiträge**

Abbildung (1): Bezügeverteilung MÄNNLICH auf Grund des Datenrücklaufes:

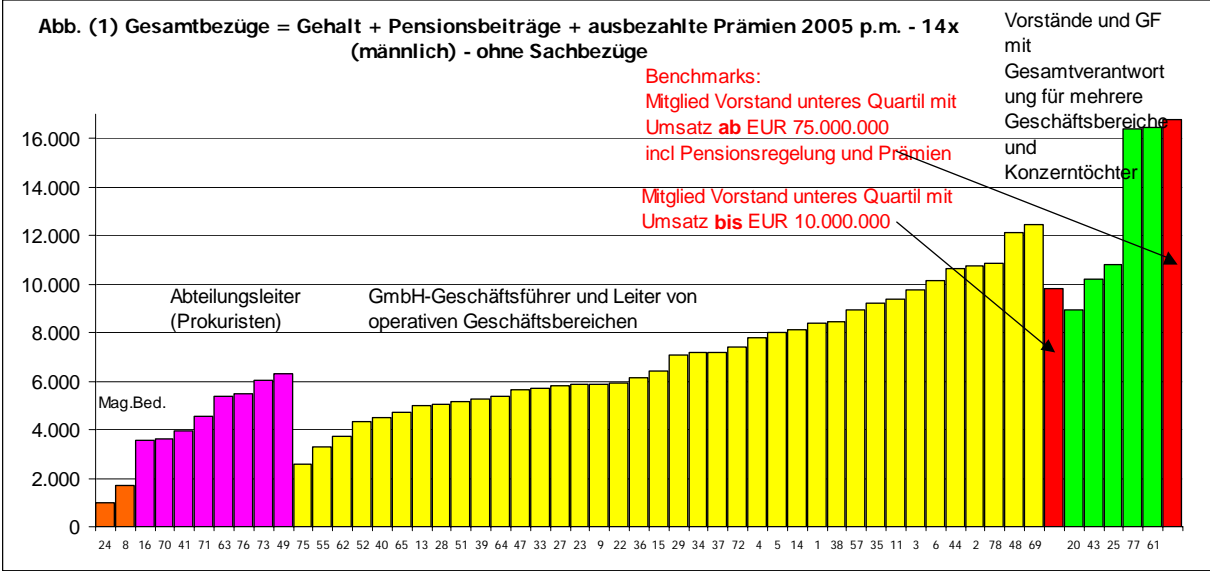
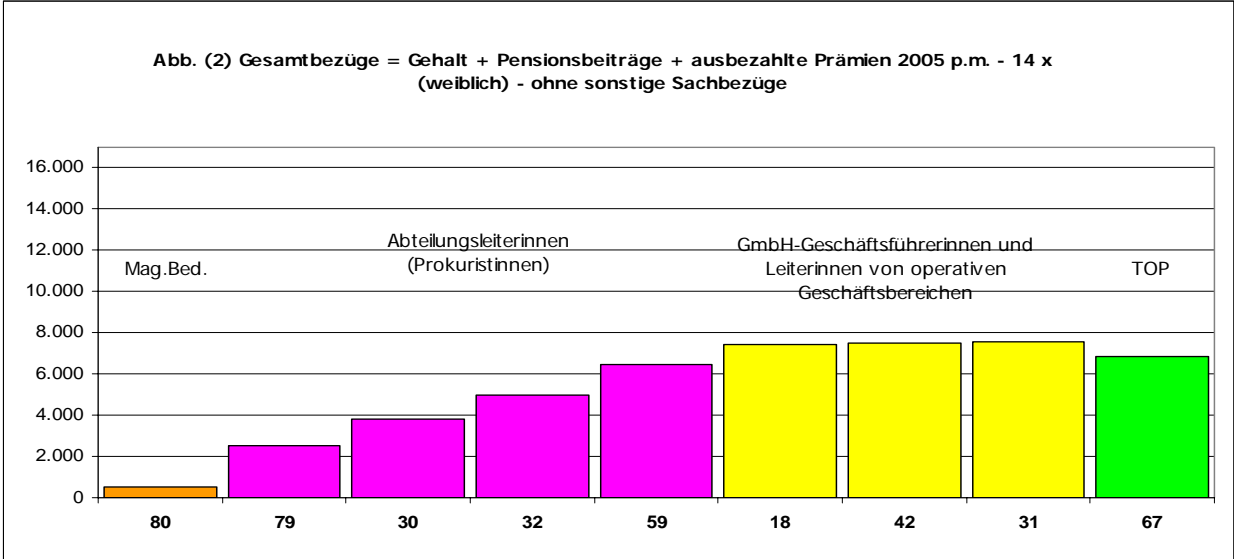


Abbildung (2): Bezügeverteilung WEIBLICH auf Grund des Datenrücklaufes:



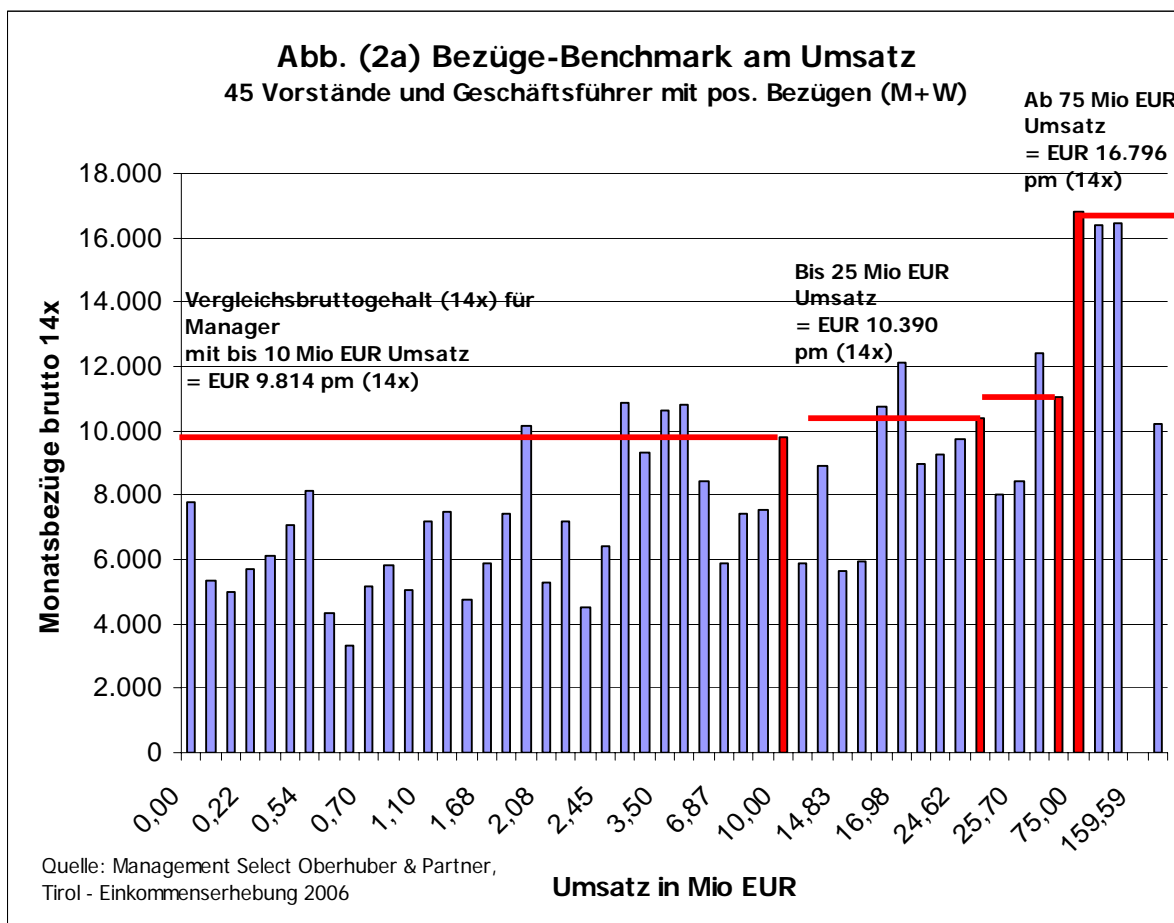
Bei den oben dargestellten Gesamtbezügen ist folgendes zu berücksichtigen:

- Von **73 Personen** liegen Rückmeldungen und Angaben über **positive Bezüge** vor.
- Weitere **17 Personen** meldeten zurück, dass sie **keine Bezüge** in der Funktion erhalten, sondern die ausgeübte Funktion als Nebenaufgabe im Rahmen eines anderen Beschäftigungsverhältnisses ausführen
- Von **einer Person** fehlen Angaben.

Auf Basis der **oben dargestellten Daten** lässt sich folgende **Praxis bei der Bemessung der Gesamtbezüge** aus den Managerverträgen erschließen (Stand: 23.3.2007):

Kategorie	Anzahl	weiblich	Gesamtbezüge von pm EUR ...	Gesamtbezüge bis max pm EUR ...
TOP-ManagerInnen („TOP“)	7	1	6.844	16.448
GeschäftsführerInnen („GF“)	52	3	2.556	12.441
Leitende Angestellte („Leitend“)	15	4	2.500	6.319
Magistratsbedienstete mit Geschäftsführungsaufgabe („MG“)	6	1	0	1.699
	80	9		

Zur **Relievrung** der Bezüge von **Vorständen und GeschäftsführerInnen** werden in der Folge **verschiedene Benchmarks** wie folgt angegeben:



Anmerkung: Die Vergleichswerte enthalten anteilige Pensionsbeiträge und Prämien (14x pm) – heran gezogen wurden die **Vergleichswerte der sogenannten „unteren Quartile“**, das sind die Werte unterhalb des Medianwertes.

Weitere Vergleichsbezüge (pm 14x) aus dem Bereich der Nähe zur öffentlichen Hand:

Funktion	Bruttobezüge pm EUR	Anmerkung
Vorstandsvergütung bei EVN pro Kopf (Brutto pa / 14)	EUR 26.369,00 (14x)	Quelle: Austria Presse Agentur, Veröffentlichung 2004 – Suchhinweis: http://www.orf.at/050508-86729/86730txt_story.html
Vorstandsvergütung bei Flughafen Wien pro Kopf (Brutto pa / 14)	EUR 22.543,00 (14x)	Quelle: Austria Presse Agentur, Veröffentlichung 2004 – Suchhinweis: http://www.orf.at/050508-86729/86730txt_story.html
Vorstandsvorsitz im österreichischen Durchschnitt inkl variabler Bestandteile (Brutto pa / 14)	EUR 12.711,00 (14x)	Quelle: Handelsblatt, Daten 2006 ¹⁾
Mitglieder des Vorstandes der Geschäftsführung bei einem Jahresumsatz von mehr als 75 Mio EUR	EUR 16.796,00 (14x)	Quelle: Management Select Oberhuber & Partner – Einkommenserhebung 2006 Unteres Quartil der Bandbreite
Mitglieder des Vorstandes der Geschäftsführung bei einem Jahresumsatz von mehr als 75 Mio EUR	EUR 20.816,00 (14x)	Quelle: Management Select Oberhuber & Partner – Einkommenserhebung 2006 Medianwert
Vorstand der Energie Steiermark AG (ESTAG)	Bis max. rd EUR 28.000,00 (14x) incl Prämien	Quelle : Die Presse vom 18. August 2004 Umsatz: rd 1,0 Mrd EUR – rd 2000 MitarbeiterInnen
Vorstand der Stadtwerke Salzburg	Rd EUR 17.000,00 (14x)	Quelle : www.report.at ²⁾ Umsatz : rd 728 Mio EUR – rd 2000 MitarbeiterInnen
SpitzenmanagerInnen der Verwaltung (Magistrat Graz)	Bis rund EUR 8.000,00 (14x)	Leitende Magistratsbedienstete mit großer Führungsspanne und weitreichendem Verantwortungsbereich

Zur Relevierung der Gesamtbruttobezüge ist folgendes zu sagen:

- Die **Bruttobezüge** jener Führungskräfte, die **Mitglieder des Vorstandes/der Geschäftsführungen** der städtischen Beteiligungsgesellschaften sind, bewegen sich – von Sonderfällen abgesehen – **zwischen EUR 5.500 und EUR 16.400 pm (14x)**.
- Aus einer bloß **am Umsatz orientierten Einkommensstatistik 2006** eines Unternehmensberaters lassen sich gewisse **Rückschlüsse** ziehen, die unseres Erachtens aber nur für städtische Unternehmen mit größeren Umsätzen aussagekräftige Ergebnisse liefern; demnach werden am **Markt für ManagerInnen von Unternehmen mit Umsätzen bis zu 10 Mio EUR Bruttogehälter pm (14x) von rd EUR 9.800** bezahlt. Die selbe Einkommenserhebung wirft für **ManagerInnen von Großunternehmen** (mit Umsätzen jenseits von 75 Mio EUR) **Gehälter von EUR 16.800 pm (14x)** aus. (**Abbildung 2a**)

¹⁾ Suchhinweis: http://www.handelsblatt.com/news/printpage.aspx?_p=302044&_t=ftprint&_b=1132333

²⁾ Suchhinweis: http://www.report.at/artikel_print.asp?view=print&mid=3&kid=&aid=10139

- Zu beachten ist, dass der **Stadtrechnungshof** als **Benchmark-Werte** jene der sogenannten „**unteren Quartile**“ herangezogen hat, da die Bruttobezüge unterhalb des Median-Gehaltes. Es sind laut dieser Einkommensstatistik **etwa im „oberen Quartil“** Bruttobezüge zwischen EUR 12.505 (14x für VorständInnen/GF mit Umsätzen bis 10 Mio EUR) bis EUR 22.342 (14x bei Umsätzen über 75 Mio EUR) angegeben.
- Beim **Vergleich mit Jahresbruttobezügen am freien Markt** ist stets Vorsicht geboten – einerseits sind die **Umsatzgrößen im Bereich der öffentlichen Unternehmen** sehr stark durch die **Nachfrage der öffentlichen Hand** nach dem **Besteller-Prinzip** und durch die **Zuschussfinanzierung** geprägt, andererseits befinden sich im Beteiligungsportfolio der Stadt Graz auch **sehr kleine Unternehmen**, die **Spezialfunktionen** übernehmen. Beide Umstände lassen nur sehr eingeschränkt einen Vergleich am Umsatzmaßstab zu.
- Daher haben wir **als zusätzliche Vergleichsmaßstäbe Gehaltsdaten aus dem öffentlichen Sektor** (siehe oben – Tabelle) aufgelistet.
- Ferner haben wir, wie in den **unten folgenden Kapiteln** ausgeführt wird, versucht, durch eine eigens **entwickelte „Score-Card“** eine **Relevierung der gezahlten Gehälter am Maß der Verantwortung** festzumachen.

3.3. Bezüge in Relation zum Maß der Verantwortung

3.3.1. Bewertungsschema

Der Stadtrechnungshof hat versucht, die **oben dargestellten Managerbezüge** in Beziehung zum **Maß der wahrgenommenen Verantwortung** zu setzen, um daraus einerseits einen Vergleich innerhalb des Samples, als auch einen Fremdvergleich anstellen zu können.

Dazu wurde **folgende Methode** gewählt: die **wesentlichen Parameter des geführten Unternehmens**, die indirekt die Vermutung eines Aufschlusses über das Maß der wahrgenommenen Verantwortung zulassen, wurden erhoben, und wurden je nach Ausprägung den ManagerInnen über einen Punkteschlüssel zugeordnet:

(1) Gesamte Mitarbeiteranzahl des geleiteten Unternehmens oder Unternehmensbereiches:

von	bis	Punkte
0	10	1
10	100	3
100	über 1.000	5

(2) Leitungsspanne (direkt vom Stelleninhaber beaufsichtigte und angeleitete Mitarbeiter):

von	bis	Punkte
0	5	5
5	10	10
10	20 oder darüber	20

(3) Umsatz der geleiteten Gesellschaft/des geleiteten Gesamtkonzerns/des Geschäftsbereichs:

von	bis	Punkte
0	100.000 EUR	5
100.000 EUR	1.000.000 EUR	10
1 Mio EUR	10 Mio EUR und mehr	20

(4) Bilanzsumme der geleiteten Gesellschaft/des geleiteten Gesamtkonzerns/des Geschäftsbereichs:

von	bis	Punkte
0	100.000 EUR	5
100.000 EUR	1.000.000 EUR	8
1 Mio EUR	10 Mio EUR und mehr	10

(5) Sofern Konzernverantwortung: Anzahl der mitverantworteten Tochter- und Enkelbeteiligungen:

von	bis	Punkte
0	1	1
1	5	5
5	10 oder darüber	10

(6) Ausmaß der Teilnahme am Markt:

von	Punkte
Nahezu nicht	0
Teilweise	5
Nahezu ausschließlich	10

(7) Kategorisierung der Führungsposition:

von	Punkte
Abteilungsleiter ohne GF- Vorstandsverantwortung	0
Geschäftsführer/Vorstand mit nichtoperativem Aufgabengebiet	10
Geschäftsführer/Vorstand mit Verantwortung für einen operativen Geschäftsbereich	15
Geschäftsführer/Vorstand mit Verantwortung für mehrere operative Geschäftsbereiche	20

(7) Betriebszugehörigkeitsdauer:

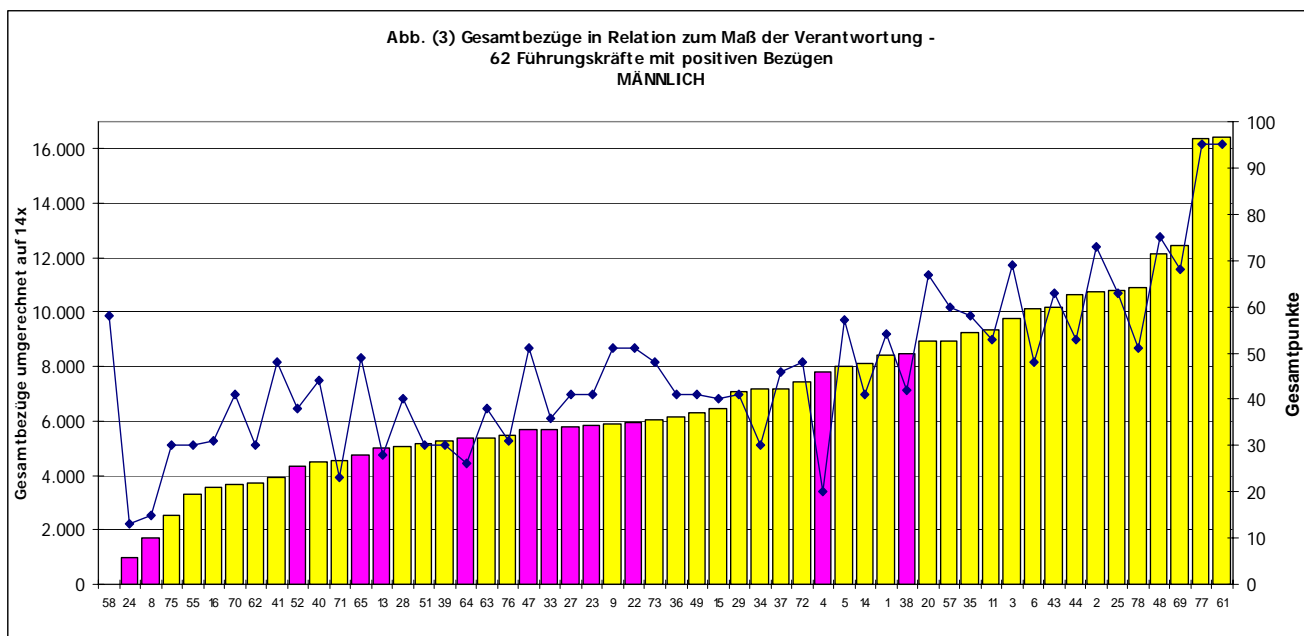
von	Punkte
Weniger als 10 Jahre	0
Zwischen 10 bis 20 Jahren	5
Mehr als 20 Jahren	10

Auf Grund des oben dargestellten Bewertungsschemas können **maximal 100 Punkte** erreicht werden.

3.3.2. Ergebnisse der Auswertung nach dem Maß der Verantwortung

Nachfolgende Tabelle zeigt in **Stäben die Höhe der Gesamtbezüge (umgerechnet auf 14 Monate)** und in der Linie die **Punktezahl (Maß der Verantwortung) der Führungskraft**; die **vergebenen Punktezahlen** reichen von 13 bis 95, die **Gesamtbezüge** rangieren – wie schon im vorigen Kapitel ausgeführt – zwischen EUR 1.000,00 pm (Nebentätigkeit) bis maximal EUR 16.400,00 pm.

Abbildung (3): Bezüge zum Maß der Verantwortung – männlich:



Legende: violette (dunkle) Säulen betreffen Dienstverträge, die in die Kompetenz städtischer Organe fallen; bei den Personen mit hellen Säulen handelt es sich um Führungskräfte, deren Verträge nicht im Gemeinderat beschlossen oder durch städtische Organe verhandelt werden bzw um Personen in Aktiengesellschaften und „Enkelgesellschaften“, deren Verträge ebenfalls nicht auf der Ebene des Obergesellschafters (Stadt Graz) verhandelt werden. Von der Person mit **Codenummer 58** liegen zwar Daten zur Beurteilung des Verantwortungsgrades vor – nicht aber die Angaben zum Dienstvertrag (siehe „Black-List“ im Anhang des Berichtes).

Die Grafik ermöglicht eine **Annäherung an die Frage, ob die Entlohnung der Führungskräfte der städtischen Beteiligungen „grosso modo“ leistungsgerecht** ist. Eine durchwegs „gerechte“ Entlohnung wäre gegeben, wenn sich die **Säulenspitze und die auf der Linie aufgetragene Punktezahl parallel zueinander** verhalten würden – anders formuliert: wenn sich stets bei **gleichem Punktwert ein annähernd gleicher Gesamtbezug** ergäbe.

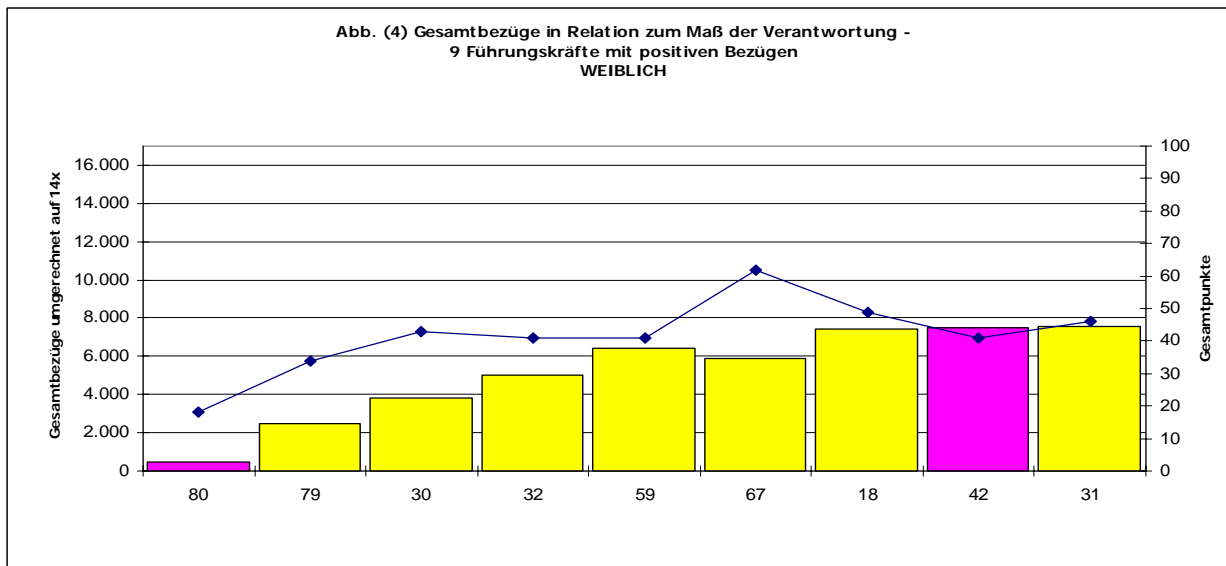
Eine **Korrelation ist tendenziell gegeben** – dh Linie und Säulenspitze verlaufen – mit Abweichungen - parallel.

Zu den Ursachen, **warum in Einzelfällen eine wesentliche Abweichung zwischen Verantwortungsgrad (Punktezahl) und Höhe des Gesamtbezuges** zu verzeichnen ist, gibt unten **Kapitel 3.3.3. zur Interpretation** nähere Hinweise.

An dieser Stelle dazu folgendes:

- In **einigen Fällen hoher Punktwerte und vergleichsweise geringer Bezüge** lag während der bisherigen Vertragslaufzeit der Führungskraft ein **Wachstumsschub des Unternehmens** und/oder der Aufgabenstellungen vor, der nicht in einer Anpassung der Gesamtbezüge seinen Niederschlag gefunden hat.
- In **Fällen vergleichsweise niedrigerer Verantwortungsparameter (Punktwerte) in Relation zu den Gesamtbezügen** ist die Ursache in erforderlichen Spezialkenntnissen der Führungskräfte zu suchen; hier wird quasi eine marktadäquate Prämie auf speziellen – oft kleinen – Märkten für bestimmte Qualifikationen gezahlt.
- Gewisse **Unschärfen** ergeben sich daraus, dass die **Kennzahlen Umsatz und Bilanzsumme im Non-Profit-Bereich immer nur Näherungen in Bezug auf deren Aussagekraft zulassen**; so wurden von uns zB im Bereich der Theaterholding auch die Subventionen des Landes und der Stadt Graz als „Umsatz“ anerkannt, wodurch sich bei den Führungskräften im Theaterbereich schon aus diesem Kriterium zusätzliche Punkte ergaben.
- Ähnliches gilt für das **Kriterium „Bilanzsumme“**: der Einwand mag zulässig sein, dass Vermögenswerte wie unbewirtschaftete Grundstücke, hohe Bargeldbestände zum Bilanzstichtag oä eigentlich keine besonderen Management-Erfordernisse auslösen. Wir sind – ungeachtet dessen – dennoch **der Logik gefolgt, dass wir keine „außerbücherlichen“ Korrekturen vorgenommen, sondern die entsprechenden Bilanzwerte übernommen** haben.
- Beim Kriterium „Führungsspanne“ haben wir – nach Rücksprache mit den einzelnen Führungskräften – in Einzelfällen Korrekturen vorgenommen; wir haben das **Kriterium „Führungsspanne“** in dem Sinne **sehr eng interpretiert**, als wir nur jene Mitarbeiter in der Führungsspanne gewertet haben, die **tatsächlich laufend direkte Anweisungen empfangen und von denen laufend Berichte** erstattet werden.

Die **analogen Daten** für weibliche Führungskräfte zeigt nachfolgende Grafik (**Abbildung (4)**):



Legende: violette (dunkle) Säulen betreffen Dienstverträge, die in die Kompetenz städtischer Organe fallen; bei den Personen mit hellen Säulen handelt es sich um leitende Angestellte, deren Verträge nicht im Gemeinderat beschlossen werden bzw um Personen insb in „Enkelgesellschaften“, deren Verträge nicht auf der Ebene des Obergesellschafters (Stadt Graz) verhandelt werden.

Die **Aussagekraft** ist auf Grund des geringen Samples eingeschränkt.

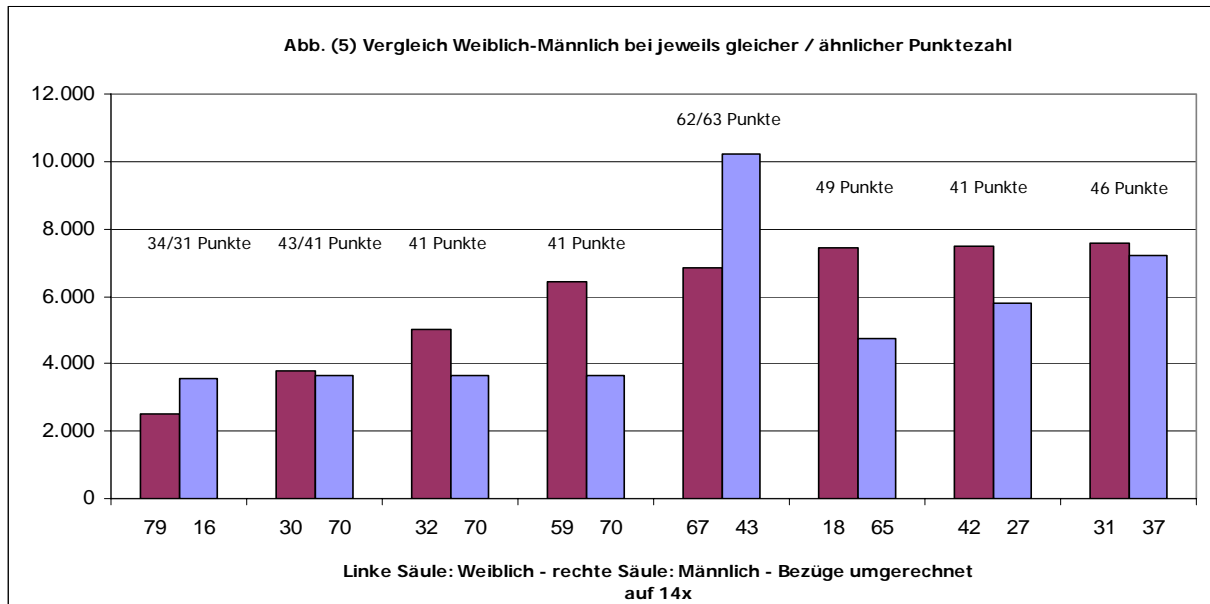
Gesagt werden kann aber, dass das an weibliche Führungskräfte übertragene Maß an Verantwortung – auf Basis der gemessenen „Verantwortungsparameter“ und vergebenen Punkte – geringer ist; dies könnte als „gläserner Plafond“ interpretiert werden. Lediglich eine Managerin erreichte einen „Verantwortungswert“ von über 50 Punkten.

In der **Relation zwischen Punktwert und Gesamtbezug** müssen die Managerinnen daher mit jenen männlichen Führungskräften verglichen werden, die im Bereich ähnlicher – geringerer – Verantwortlichkeiten zu liegen kommen.

Vorschnelle Schlüsse sollten daraus aber **nicht abgeleitet** werden: der Stadtrechnungshof hat zwar die Auswahlverfahren nicht dezidiert – und schon gar nicht lückenlos – untersucht, in **Einzelfällen** wurde uns jedoch auch ein **Nachweis über den Recruiting-Prozess** übermittelt und ist zudem in vielen Fällen bekannt, dass **Kandidatinnen-Hearings** uä unter fremdüblichen Wettbewerbs-Bedingungen stattgefunden haben.

Es wurde weiters untersucht, ob im Sinne des Gender-Mainstreaming gesagt werden kann, dass gleiche Leistung (sprich: gleiches Maß an Verantwortung, ausgedrückt in Punkten) auch zu gleicher Entlohnung führt.

Abbildung (5): Vergleich von männlichen mit weiblichen Führungskräften bei gleicher Punktezahl



Wie ersichtlich ergibt der Vergleich von jeweils punktegleichen Personen ein uneinheitliches Bild, das sicherlich durch die geringe Zahl an weiblichen Führungskräften verfälscht ist.

- Wie ersichtlich, ist in einigen Fällen die Dame mit gleichem Verantwortungsgrad höher bezahlt, als der entsprechende Herr.
- Beim optisch besonders auffälligen Paar 18-65 (Dame verdient um rd EUR 3.000,00 pm mehr als der punktegleiche Herr) zeigt sich eine Schwäche des Bewertungsschemas – in den Kategorien Umsatz und Mitarbeiterzahl befinden sich beide Führungskräfte im selben Intervall (daher gleiche Punkte), jedoch rangiert der von der weiblichen Führungskraft geführte Betrieb jeweils im oberen Bereich des Intervalls, während die Kennzahlen des vom männlichen Manager geführten Betriebes am unteren Rand des selben Intervalls zu liegen kommen.
- Bei den Damen mit den Codenummern 42 und 31 handelt es sich um Fälle von Spezialqualifikationen, die nur in einem sehr schmalen Angebotssegment nachgefragt werden können; die hier gezahlten Gehälter spiegeln somit gewissermaßen den Marktpreis für Spezialkenntnisse wider.
- In den übrigen Fällen ist die Dame schwächer als der punktgegleiche Herr entlohnt;
- in nur einem Fall liegt eine besonders krasse Differenz vor (Paar 67-43); dort ist die Abweichung aber durch die historisch bedingten besonderen Umstände des Einzelfalles erklärlich, und war auch der männliche Amtsvorgänger der nunmehrigen weiblichen Führungskraft mit dem selben (niedrigen) Gesamtbezug entlohnt.

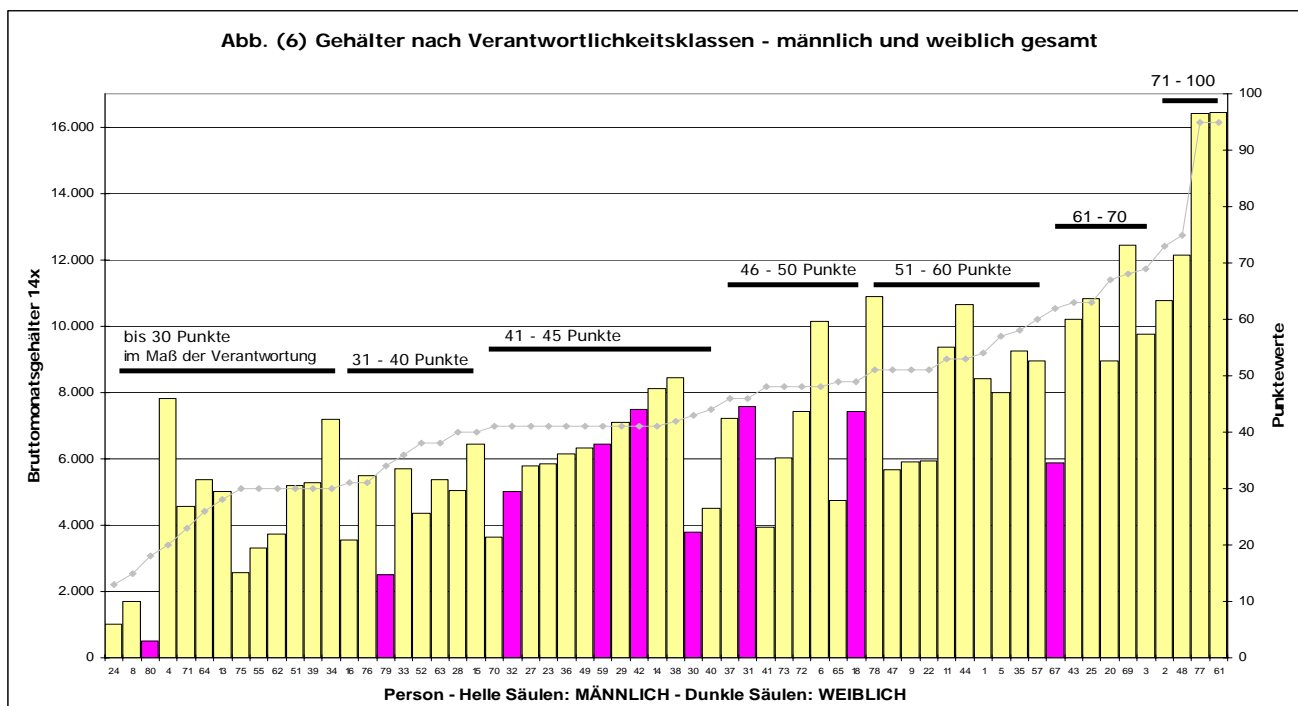
3.3.3. Interpretation der Ergebnisse

3.3.3.1. Anmerkungen zur Methodik und mögliche Störfaktoren auf die Aussagekraft

Eine **statistische Auswertung**, wie wir sie in Kapitel 3.3.2. durchgeführt haben, sollte in ihrer Aussagekraft **niemals überbewertet werden**; wie wir durch Offenlegung des Punkteschemas in Kapitel 3.3.1. dargelegt haben, wird das **Maß der wahrgenommenen Verantwortung** anhand von **typischen Unternehmensparametern** wie Umsatz, Bilanzsumme und Mitarbeiterzahl sowie anhand von **bekannt gegebenen Führungsparametern**, wie dies etwa die Anzahl der direkt unterstellten MitarbeiterInnen oder die in die Führungsaufgaben miteinbezogene Zahl an Tochtergesellschaften uä ist, **näherungsweise** bewertet.

Der **Einwand** mag gelten, dass die **Umstände im Einzelfall eine andere Bewertung nahe legen würden**; wir sind aber der Überzeugung, dass die **gewählte Bewertungsmethode „grosso modo“ eine zuverlässige Hilfestellung** zur Beurteilung abgibt.

Um zu zeigen, wie **beträchtlich die Bruttomonatsgehälter innerhalb bestimmter Verantwortlichkeitsklassen differieren** können, haben wir nachstehende **Abbildung (6)** erstellt.



In dieser Grafik wurden die Säulen nach aufsteigender Punktezahl sortiert. Man sieht, dass etwa im **Bereich des Intervalles zwischen 41 und 45 Punkten (14 Personen mit nahezu identer Punktezahl)** erhebliche **Unterschiede in der Bruttomonatsentlohnung** zu verzeichnen sind. Gleiches gilt für das Intervall 46 bis 50.

Was die **Interpretation von Einzelfällen** anbelangt, sind folgende **mögliche „Störfaktoren“** zu bedenken:

- In **einigen Fällen liegen stark wachsende Unternehmensvolumina und demgemäß eine schnell wachsende Verantwortungsfülle bei vorläufig unverändert weiter laufenden Verträgen** vor; dadurch kann dies in Einzelfällen dazu kommen, dass der Zuwachs der Gesamtbezüge nicht mit dem gestiegenen Ausmaß an Verantwortung Schritt hält; demgemäß müsste man **die selbe Evaluierung in einiger Zeit erneut durchführen**.
- In **Einzelfällen** liegt der besondere Umstand vor, dass die **Akquisition von Führungskräften – vor allem im Bereich von Spezialqualifikationen – nur über sehr kompetitive Märkte** möglich ist, weswegen – gemessen am möglicherweise im Einzelfall gegebenen niedrigen Maß an Verantwortung – hohe Gehälter zugestanden werden müssen, andernfalls eine Nachbesetzung mangels Personalangebots scheitern würde.
- Bei der Interpretation ist auch zu bedenken, dass in vielen Fällen eine **unternehmensinterne Gehaltspyramide** bestimmend ist, weswegen im **Vergleich mit anderen Gesellschaften** der Stadt Graz eine „Ungleichbehandlung“ vorliegt; historisch gewachsene Traditionalismen sollten in Zukunft hinterfragt werden (siehe gleich unten **„Empfehlungen“**).

3.3.3.2. Empfehlungen für künftige Vertragsverhandlungen

Die in unserem Bericht **skizzierte Methodik könnte bei künftigen Neuausschreibungen und Vertragsverhandlungen als Leitlinie (Schablone) angewendet** werden; entsprechende **Empfehlungen** könnten seitens der Finanzdirektion an die **Mitglieder der Aufsichtsräte** sowie an die **GeschäftsführerInnen**, was die **Neuausschreibung von Führungspositionen** bei „Enkel“- und „Urenkel“-Gesellschaften anbelangt, kommuniziert werden.

Die **Formulierung eines entsprechenden Gemeinderatsbeschlusses** wäre empfehlenswert.

Aus der Sicht des Stadtrechnungshofes stellt eine derartige Methodik bei der Bemessung der Bezüge von Führungskräften eine **taugliche Grundlage für eine transparente Gehaltspyramide in Zeiten fortschreitender Ausgliederungen** dar.

Folgende Aspekte könnten **darüber hinaus** in einer derartigen Schablone Berücksichtigung finden:

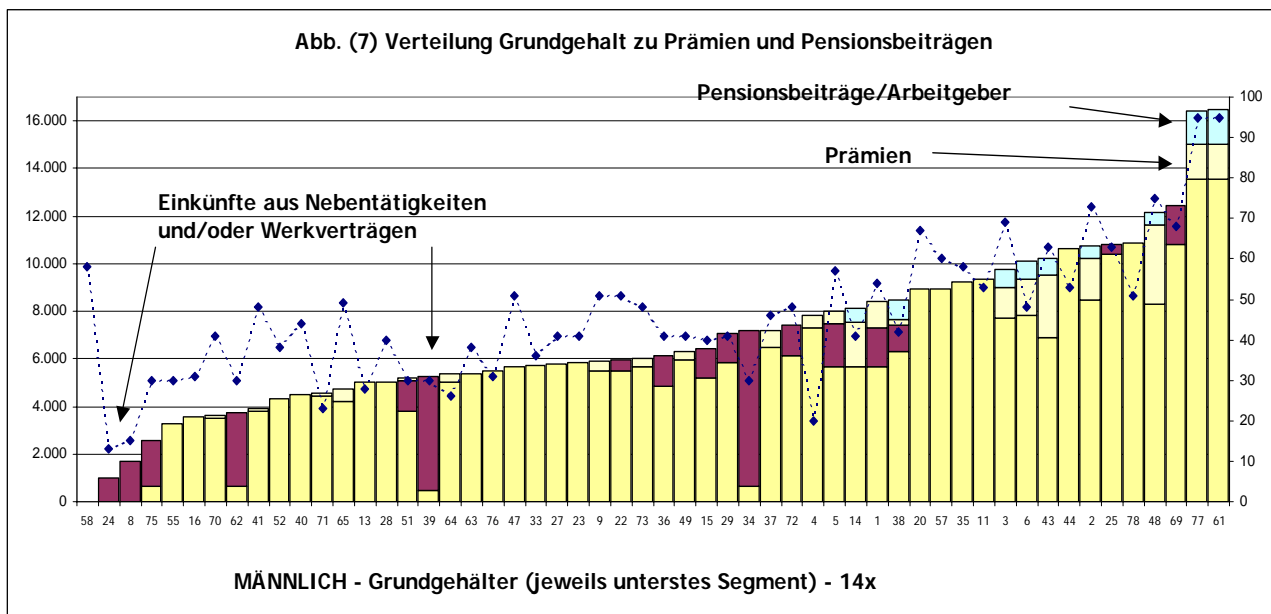
- **Einziehen einer Deckelung der Gesamtbezüge analog zur gesetzlichen Bezügepyramide für PolitikerInnen,**
- Gesonderte Regelungen für **Prämienvereinbarungen** (siehe dazu in den **nachfolgenden Kapiteln**),
- Anzudenken könnte auch sein, einen **Risikozu- oder abschlag** für Führungskräfte einzubeziehen, je nachdem, **ob diese vom „freien Markt“ oder aus einer gesicherten Position heraus** (Stichwort: Rückkehrrecht in die öffentliche Verwaltung) **in die Führungsaufgabe getreten** sind.
- Letztlich sollte eine derartige **Schablone (Richtlinie) insofern „offen“ sein**, als abweichend von der Bezügepyramide **Ausnahmen möglich** sein sollten; hier ist etwa daran zu denken, ob die Führungskräfte entweder ein **umfangreiches, innovatives Umstrukturierungskonzept**

ausarbeiten und umsetzen sollen, oder ob etwa ein gut organisiertes Unternehmen zu leiten ist, bei dem in den nächsten Jahren keine schwerwiegenden Umbrüche zu erwarten sind. Im ersteren Fall wird sich **als Steuerungsinstrument eine Zusatzprämie anbieten**.

Immerhin ist zu beachten, dass der **Fremdvergleich mit privatwirtschaftlichen Verhältnissen stets ein „hinkender“** ist, zumal die **Risikotangente in der Privatwirtschaft** in ganz wesentlichem Ausmaß vom marktmäßigen Erfolg der Produkte und Dienstleistungen – Stichwort: Umsatz- und Ergebnisverantwortung – abhängig ist und das **marktwirtschaftliche Scheitern-Können** in der Privatwirtschaft anders als im Bereich der Versorgungsbetriebe der öffentlichen Hand zu beurteilen ist.

3.4. Aufriss nach Grundgehalt und sonstigen Bezugsbestandteilen

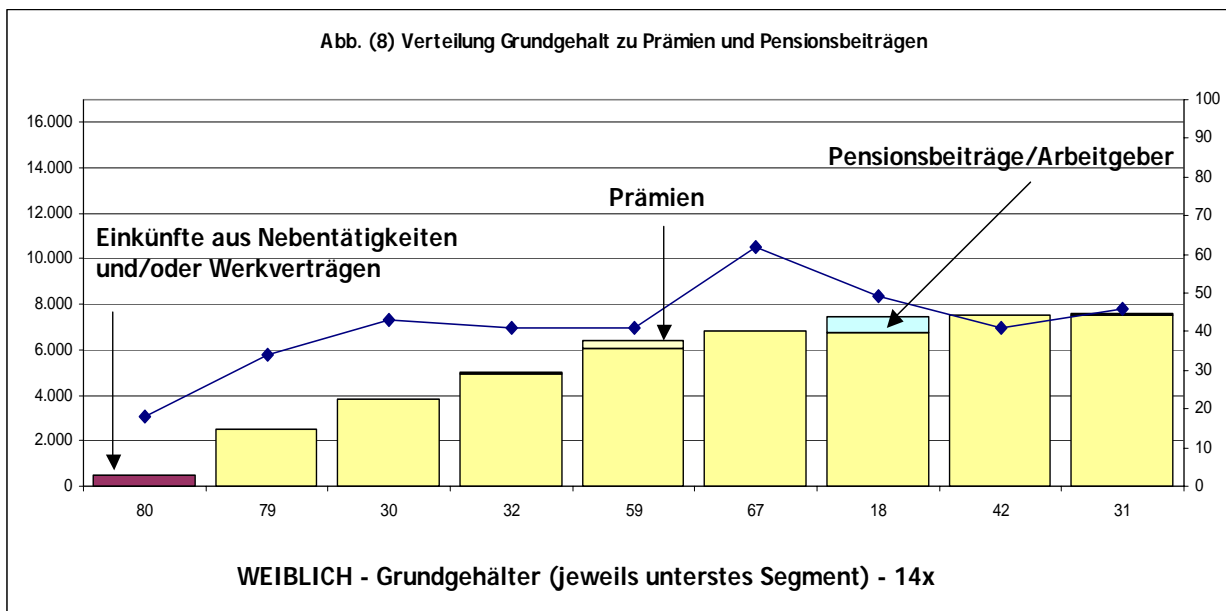
Im Folgenden wird in Form von gestapelten Stäben gezeigt, wie sich im Einzelnen die Gesamtbezüge aus Grundgehältern, Nebenbezügen für weitere Tätigkeiten, Prämien (ausbezahlt 2005) und Pensionsbeiträgen des Dienstgebers zusammen setzen (Abbildung (7)):



Bei den optisch auffälligen Säulen mit den Code-Nummern 75, 62, 39 und 34 mit nahezu ausschließlichen Einkünften aus Nebentätigkeiten handelt es sich um Fälle von **Sonderverträgen**, bei denen die jeweilige Führungskraft neben einem minimalen Grundgehalt eine Abgeltung von Leistungen über Werkverträge – aufgrund konkret erbrachter Leistungen – erhält. **Diese Gehaltsmodelle können hier als Sonderfälle** aus der weiteren Betrachtung **ausgeschieden** werden, zumal es sich hierbei um Fälle von „**Privat-Public-Partnership**“ handelt, bei denen die **Anteile** an den jeweiligen Unternehmen zum Teil (mehrheitlich) in Händen der Stadt, und **minderheitlich im Eigentum der Führungskräfte** befindlich sind.

Bei den **Säulen mit den Ordnungszahlen 22, 23 und 47** – mittlere Gehaltshöhe im Bereich von rd EUR 5.300,00 – liegt eine verhältnismäßig krasse Abweichung zwischen hoher Punktezahl und verhältnismäßig geringem Gesamtbezug vor. Hier würde sich **eine leistungsbezogene Prämienregelung anbieten**, die einen gewissen Ausgleich für zusätzlich übernommene Verantwortungen bieten könnte. Symptomatisch ist, dass es sich bei den jeweiligen Gesellschaften um **Direktbeteiligungen der Stadt** handelt, bei denen zu beobachten ist, dass eine **größere „Strenge“ bei der Gehaltsbemessung** vorzuliegen scheint, als dies bei solchen Gesellschaften der Fall ist, die nicht direkt unter dem Auge des Eigentümers (=Gemeinderates) kontrahiert sind (siehe weiter unten).

Bei den **Frauen** stellt sich dies wie folgt dar (**Abbildung (8)**):



Sowohl **Prämien** als auch „Neben-Einkunftsquellen“ aus Zusatzaufgaben spielen **bei den weiblichen Führungskräften eine geringe Rolle**; allerdings ist auch hier auf die **geringe Zahl der weiblichen Führungskräfte** und auf die demgemäß eingeschränkte Vergleichbarkeit hinzuweisen.

3.5. Arbeitsleistung im Verhältnis zu Zeitaufwand

In unserem Fragebogen haben wir ferner **das geschätzte Zeitausmaß für die Erfüllung der Führungsfunktion** abgefragt (**Abbildung (9)**):

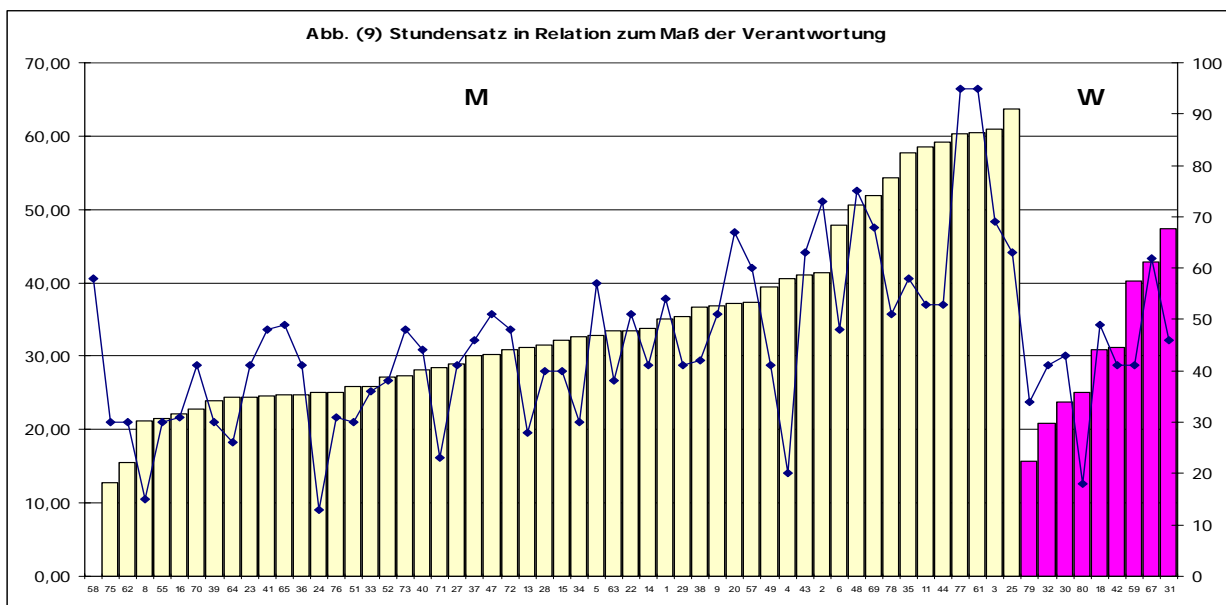


Abbildung (9): Bezüge umgerechnet auf Stundensätze.

In Säulenform wird der **Quotient aus GesamtbruttoBezügen** dividiert durch die **angegebene Arbeitszeit in Stunden („Stundensatz“)** dargestellt. Die **Linie gibt den dazugehörigen Punktwert** aus der oben schon besprochenen Bewertung nach dem **Grad der Verantwortung** an.

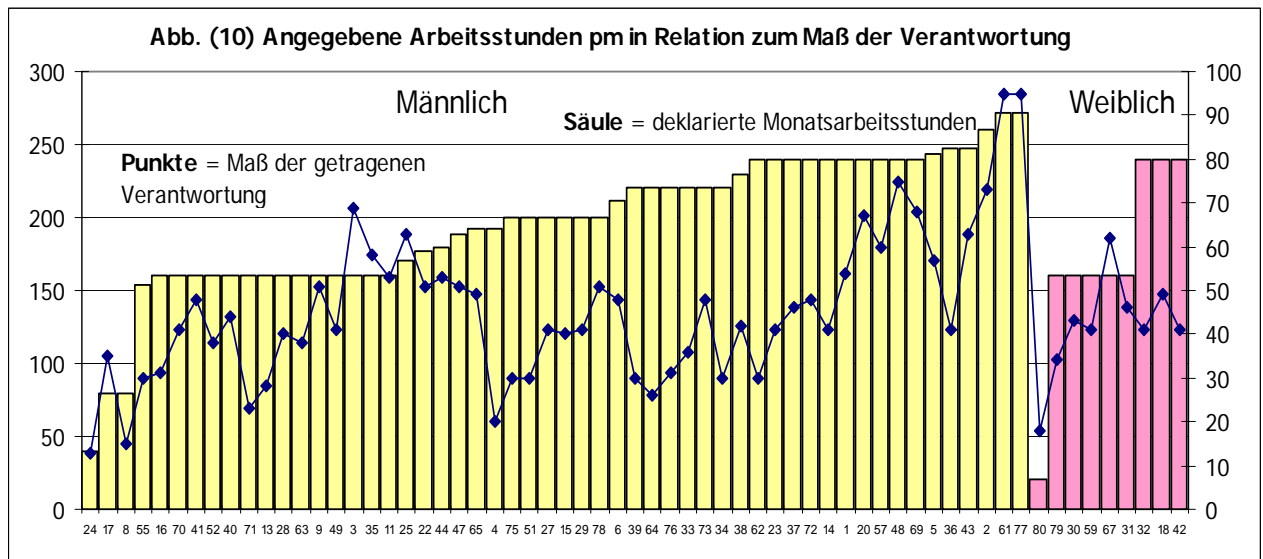
Die **Aussagekraft** dieser Tabelle ist zugegebenermaßen nur sehr **eingeschränkt**: die **angegebenen Stundenarbeitszeiten pro Wochen wurden von uns nicht hinterfragt**, weil dies im Einzelfall zu langen Diskussionen darüber hätte führen können, welches Maß an wahrgenommenen Abend- und Repräsentationsterminen noch als Arbeitszeit anzuerkennen sein sollte.

Grosso modo kann gesagt werden, dass **bei steigender Verantwortung auch ein höherer Stundensatz** (Bruttomonatsbezug dividiert durch angegebene Arbeitszeit in Stunden) **bezahlt** wird. Eine **Führungskraft** der städtischen Beteiligungsgesellschaften **„kostet“ (ohne Dienstgeberbeiträge und sonstige Lohnnebenkosten) zwischen EUR 15,00 und EUR 90,00 pro Stunde**. Der **Medianstundensatz (mittlere Person) liegt bei rund EUR 35,00**.

Um der **Frage** nachzugehen, ob gesagt werden kann, dass **in höherer Verantwortung stehende Führungskräfte auch absolut betrachtet überdurchschnittlich viel arbeiten**, haben wir folgende Auswertung

erstellt, die wie oben schon angemerkt, auf den **von uns nicht objektivierten Angaben der Führungskräfte über die geleisteten Monatsstunden** beruhen.

Abbildung (10) zeigt das **Verhältnis zwischen der getragenen Verantwortung** (in Punkten) und den **angegebenen Arbeitsstunden pro Monat**:



Die „**Ehrlichkeit**“ der **Angaben** über die geleisteten Arbeitsstunden pro Monat **vorausgesetzt**, kann die **Tendenzangabe** getroffen werden, dass **bei steigender Verantwortung auch ein steigendes Maß an Arbeitsbelastung** anfällt.

So wurden **Spitzenwerte von bis zu 270 Arbeitsstunden pro Monat** angegeben.

Auffallend ist, dass **bei den Frauen – insbesondere im Vergleich mit Männern gleicher Punktezahl – tendenziell eine geringere Arbeitsbelastung pro Monat** deklariert wird.

Es wäre interessant im Sinne der Untersuchungen zum **Aspekt des Gender-Mainstreaming zu erheben**, ob

- Frauen tatsächlich weniger Stunden – etwa für Repräsentationsaktivitäten – aufwenden, **oder**
- Frauen effizienter arbeiten, **oder**
- Frauen bei der Datenabfrage einen strengeren Maßstab anlegen, was die Deklaration von „Arbeitszeit“ anbelangt.

Die **Hypothese**, die im Rahmen einer **Gender-wissenschaftlichen Untersuchung** zu überprüfen wäre, könnte lauten: **Frauen wenden** möglicherweise – auf Grund der schwierigeren Vereinbarkeit von Beruf und Familie – **weniger Zeit für Repräsentations- und Networking-Aktivitäten auf, als dies die männlichen Führungskräfte tun.**

3.6. Dienstvertragliche Besonderheiten

Bei **45 Führungskräften** haben wir eine nähere **Analyse der Dienstverträge** durchgeführt:

	Anzahl
Angefragte Führungskräfte	80
ab: keine Rückmeldung	-1
ab: keine positiven Bezüge	-17
Führungskräfte mit positiven Bezügen	62
ab: Funktion als Nebenbeschäftigung von Magistratsbediensteten ausgeübt	-3
ab: Sonderverträge mit Gesellschafterstellung	-4
ab: kein Dienstvertrag übermittelt (nur Formular ausgefüllt)	-10
Untersuchte Verträge	45

3.6.1. Unbefristete Dienstverhältnisse

In **14 (von 45) Fällen** liegen **unbefristete Dienstverträge** vor, wobei hier zu beachten ist, dass es sich überwiegend um AbteilungsleiterInnen (ProkuristInnen) handelt; lediglich **in fünf der 14 Fälle handelt es sich um Geschäftsführer-Dienstverträge von Beteiligungsgesellschaften**.

In **vier der 14 Fälle** besteht ein **besonderer Kündigungsschutz**, ähnlich jenem von Vertragsbediensteten des Magistrates. In einem der 14 Fälle handelt es sich um einen **Manager mit Dienstzuweisung** einer Körperschaft öffentlichen Rechts.

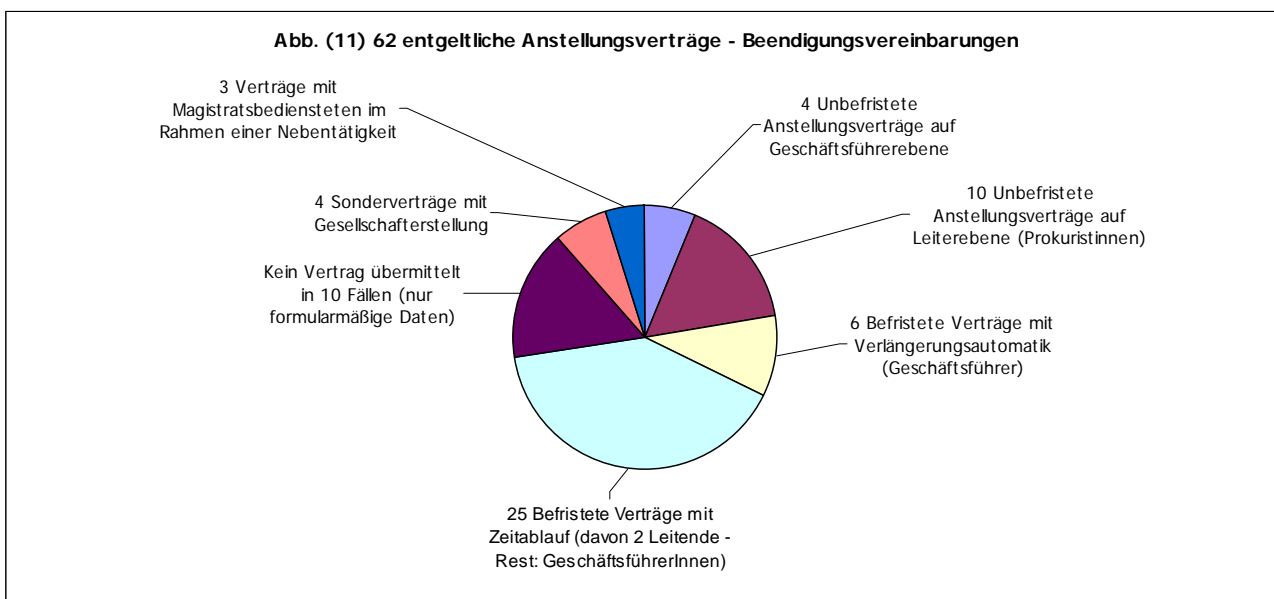


Abbildung (11): Beendigungsvereinbarungen von Anstellungsverträgen

3.6.2. Befristete Dienstverhältnisse

In den **übrigen 31 (der gesamt 45) Fälle** liegen **befristete Dienstverhältnisse** vor, wobei hiervon auch sämtliche als „Top-Führungskräfte“ qualifizierte Posten umfasst sind. In **drei Fällen (von 31)** liegt eine **Dienstzuweisung** einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft vor; die **übrigen 28 Führungskräfte** haben **kein verbrieftes Rückkehrrecht** in den öffentlichen Dienst.

In **sechs Fällen der befristeten Dienstverhältnisse** wurde vertraglich eine „**Verlängerungsautomatik**“ ausverhandelt, sodass es eines aktiven Tätigwerdens des Eigentümers bedarf, andernfalls sich der Vertrag automatisch verlängert. In den **übrigen 25 Fällen läuft der Vertrag ohne weiteres Zutun aus**, und bedarf es daher eines rechtzeitigen Tätigwerdens der Führungskraft, um eine Vertragsverlängerung zu bewirken. (Hier ist allerdings zu beachten, dass mit Auslaufen des Dienstverhältnisses nicht automatisch auch die gesellschaftsrechtliche Geschäftsführerfunktion erlöschen würde.)

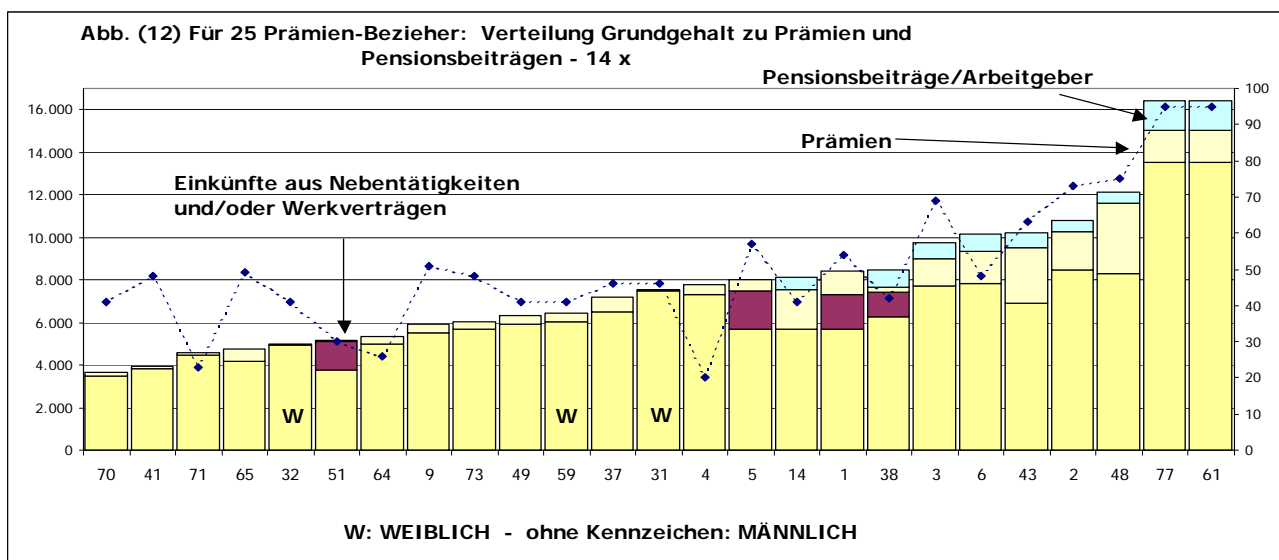
Die untersuchten befristeten Dienstverhältnisse sind in den weitaus überwiegenden Fällen **auf fünf Jahre befristet**.

3.6.3. Prämienvereinbarungen

3.6.3.1. Überblick

In **25 der untersuchten Fälle** sind – nach den uns gegebenen Auskünften – **im Jahr 2005 Prämien ausbezahlt** worden.

Wie aus nachfolgender grafischer Darstellung erkennbar wird, gibt es – was die Höhe der Prämien in Relation zum Gesamtbezug anbelangt – **erhebliche Unterschiede**: in Prozent ausgedrückt bewegen sich **die im Jahr 2005 ausbezahlten Prämien zwischen 1 % der Gesamtbezüge** (bloße Anerkennungsprämien) **bis hin zu maximal 28 % des Gesamtbezuges** (echte variable Gehaltsbestandteile).



Namentlich in **elf Fällen** liegen derartige variable Gehaltsbestandteile, die **mehr als 9% der Gesamtbezüge** eines Jahres betragen, vor.

Zu beachten ist dabei, dass

- In einigen Fällen – was in der Natur der Erfolgsabhängigkeit liegt – **im Jahr 2005 nicht die volle Prämienhöhe zur Auszahlung gelangt** ist; sowie
- dass **zwischen 2005 und 2007 Änderungen** erfolgt sind, die hier – um den Prüfungszeitraum einzugrenzen – nicht mehr abgebildet wurden. **Tendenziell sind detaillierte Prämienregelungen im Zunehmen begriffen.**

Die **erfolgsorientierten Vertragskomponenten** haben wir **näher untersucht**; in einem Fall (Dienstverhältnis im Zeitraum der Prüfung ausgelaufen) findet sich im Dienstvertrag keine Regelung über die Prämienbemessung.

In **zwei Fällen** ist der „Gewinn“ in **weiteren vier Fällen** das „EGT“ (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit) Basis für die Prämienbemessung; in **zwei weiteren Fällen** wird das „Betriebsergebnis“ in Kombination mit weiteren Zielerreichungsparametern herangezogen.

Eine **Elimination von sogenannten „Windfall-Profits“ erfolgt in keinem Fall**. Wohl aber wird durch das Abstellen auf mehrere verschiedene Kriterien (zB Anzahl der Kunden, Soft-Facts über den Aufbau neuer Märkte, neuer Produkte etc) oder durch das Anknüpfen an zuvor im Aufsichtsrat beschlossene Vorgabewerte eine gewisse Relativierung des Zufallsanteils erreicht. (**siehe unten bei der Analyse der Einzelfälle** in Kapitel 3.6.3.2.).

In den **elf untersuchten Fällen erhöhter Prämien (mehr als 9% der Gesamtbezüge)** liegt – mit einer Ausnahme – stets **zumindest eine Bindung an eine abzuschließende Zielvereinbarung** vor.

In den **übrigen 10 Fällen von Prämien**, die weniger als 9 % der Gesamtbezüge ausmachen, ist die Situation folgende:

- Soweit es sich um **leitende Angestellte (keine GeschäftsführerInnen)** handelt, finden sich **keine Prämienregelungen** im Dienstvertrag (**4 Fälle**), sondern werden die **Prämien** auf Grund der Entscheidung der jeweiligen Geschäftsführung **einzelfallorientiert gewährt**
- In den **sechs übrigen Fällen (GeschäftsführerInnen)** ist – mit einer Ausnahme – **jeweils eine Zielvereinbarung** auf Basis von Umsatz oder EGT oder sonstiger Kennzahlen vorgesehen, jedoch erfolgt auch hier **keine Elimination von „Windfall-Profits“**.

3.6.3.2. Analyse von Einzelfällen

Fall 1: EGT-abhängige Prämie in Abhängigkeit vom Unternehmensplan

Der Vertrag sieht folgende Regelung vor:

„Der für das betreffende Geschäftsjahr vom Aufsichtsrat beschlossene Unternehmensplan ist Grundlage für die Gewährung der erfolgsabhängigen Jahresprämie.

Grundsätzlich ist der Unternehmensplan vom Aufsichtsrat am Ende des vorangehenden Geschäftsjahres zu beschließen. Dem steht nicht entgegen, dass während des betreffenden Geschäftsjahres die Führungskraft an den Aufsichtsrat herantritt, um einen angepassten Unternehmensplan für das laufende Geschäftsjahr zu prüfen und zu beschließen.

Das im zuletzt für das betreffende Geschäftsjahr beschlossenen Unternehmensplan ausgewiesene Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) ist Maßstab für die Gewährung der erfolgsabhängigen Jahresprämie.

Wenn in der Gewinn- und Verlustrechnung des festgestellten Jahresabschlusses des betreffenden Geschäftsjahres das geplante EGT erreicht oder überschritten worden ist, gebührt die erfolgsabhängige Jahresprämie in Höhe von EUR Wird das EGT nicht erreicht, gebührt die erfolgsabhängige Jahresprämie nicht.

Der Gesellschaft wie auch der Führungskraft steht ein Anpassungsrecht dieser Regelungen dann zu, wenn sich die Geschäftsgrundlagen der Gesellschaft gegenüber dem Vergleichsjahr XXXX wesentlich verändern.

(...)

In Zusammenhang mit der Prüfung des Jahresabschlusses der Gesellschaft wird der Anspruch auf die erfolgsabhängige Jahresprämie durch den gewählten Abschlussprüfer der Gesellschaft abschließend festgestellt."

Fall 2: erfolgsabhängige Prämie in Prozent vom Gewinn

Der Vertrag sieht folgende Regelung vor:

„Bei einem Jahresüberschuss in unten genannter Höhe je Geschäftsjahr gebührt dem Geschäftsführer:

- a) Null bis EUR 0%*
- b) EUR bis EUR 0,75%*
- c) EUR ... bis EUR ... 1 %*
- d) über EUR ... 1,25 %*

Die Berechnungsbasis vermindert oder vermehrt sich um die Differenz der planmäßigen Abschreibungen des betreffenden Geschäftsjahres zum unmittelbar vorangegangenen Geschäftsjahr.

Der jeweils gewählte Abschlussprüfer hat die Höhe der erfolgsorientierten Entgeltbestandteile abschließend zu berechnen und der ordentlichen Generalversammlung, die über den jeweiligen Jahresabschluss beschließt, sein Berechnungsergebnis vorzulegen.“

Fall 3: Prämie in Abhängigkeit mehrerer Parameter

Der Vertrag sieht folgende Regelung vor:

„Dem Geschäftsführer wird zusätzlich eine variable erfolgsorientierte Jahresprämie mit maximal EUR gewährt. Der Anspruch auf die Jahresprämie wird auf Grund folgender Kriterien, welche dem Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zu entnehmen sind, erworben:

2.1. Umsatzerlöse

Das Erreichen von Umsatzerlösen in Höhe von EUR oder mehr in einem Geschäftsjahr

2.2. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

Das Erreichen eines EGT (...) von mindestens EUR oder mehr in einem Geschäftsjahr

2.3. Cash-Flow (Praktikermethode)

Das Erreichen eines Cash-flow (Praktikermethode) von mindestens EUR ... oder mehr in einem Geschäftsjahr

2.4. Kunden

Das Erhalten oder die Steigerung der Anzahl der Kunden gegenüber dem (Datum)

2.5. Anpassung

(...) Jedenfalls besteht ein Anpassungsanspruch für den Geschäftsführer wie auch für die Gesellschaft, wenn sich die wirtschaftlichen Verhältnisse gegenüber dem (Datum) so wesentlich geändert haben, dass die festgesetzten Kriterien ein dem Sinn dieser Regelung entsprechendes Ergebnis nicht erzielen lassen.

Das Erreichen eines Kriteriums löst den Anspruch von einem Drittel, das Erreichen von zwei Kriterien den Anspruch von zwei Dritteln und das Erreichen eines dritten Kriteriums löst die maximal erreichbare erfolgsorientierte Jahresprämie aus. Das Erreichen eines vierten Kriteriums ergibt keine weitere erfolgsorientierte Jahresprämie.“

Auch hier hat der Abschlussprüfer des Jahresabschlusses die Ansprüche zu prüfen und dem Gesellschafter darüber zu berichten.

Fall 4: Prämie in Kombination von geplantem EGT und Zuschussbedarf (Verlustabdeckung)

„Durch das Erreichen des im Unternehmensplan enthaltenen EGT bei einer Abweichungsmöglichkeit von +/- 15% (gebührt) eine Jahresprämie in Höhe von EUR

(In der Folge ähnliche Anpassungsregelungen wie oben bei Fall 1)

Durch das Erreichen einer Verminderung des (Zuschussbedarfes) kann eine weitere Jahresprämie in Höhe von EUR erlangt werden wie folgt:

Die Bemessungsgrundlage errechnet sich wie folgt:

*„EGT
+ planmäßige + außerplanmäßige Abschreibungen
+/- Veränderungen im Sozialkapital (Abfertigungs-/Pensionsrückstellungen)
+ Abfertigungszahlungen*

der letzten drei Jahre im Durchschnitt.

Wird eine Verminderung dieses (Zuschussbedarfes) in den Geschäftsjahren

*20XX von 12%
20X1 von 10 %
20X2 von 8 %
20X3 von 6 %
20X4 von 4 %*

erreicht, steht ihm die obgenannte erfolgsabhängige Jahresprämie zu.“

(Analog zu den anderen Fällen: Feststellung der Zielerreichung durch den Abschlussprüfer)

3.6.3.3. *Kommentierung*

Die **Vereinbarung von Erfolgsprämien** ist im Untersuchungszeitraum **noch in weniger als der Hälfte der Fälle** (25 Prämienbezieher bei 62 entlohten Führungskräften) **anzutreffen**, wenngleich eine **steigende Tendenz** zu verzeichnen ist: **ManagerInnen-Verträge jüngerer Datums enthalten signifikant öfter variable Gehaltsbestandteile.**

In 11 der 25 Fälle wurde **im Jahr 2005 eine Prämie ausbezahlt**, die **mehr als 9% der Gesamtbezüge** erreicht; in diesen Fällen sind stets mehr oder minder detaillierte Regelungen über zu erfüllende Erfolgskriterien anzutreffen bzw ist die Prämie an die Einhaltung von Budgets, die zuvor vom Aufsichtsrat zu genehmigen waren, geknüpft.

Aus der **Sicht des Stadtrechnungshofes sind Tendenzen hin zu einer Verstärkung der erfolgsabhängigen Vergütungen zu begrüßen.** Dies steht auch im Einklang mit Tendenzen am Arbeitsmarkt für Führungskräfte – **aktuelle Medienberichte** unterlegen, dass **erfolgsorientierte Gehaltskomponenten zwischen 20% und 30 %** der Gesamtbruttobezüge üblich sind.

Die Tatsache, dass es sich bei vielen der Unternehmen im Beteiligungsportfolio der Stadt Graz um „Non-Profit“- oder Versorgungsunternehmen ohne Gewinnerzielungsabsicht handelt, tut einer solchen erfolgsabhängigen Managerentlohnung keinen Abbruch. Anhand der Fallbeispiele weiter oben kann gezeigt werden, dass **durchaus auch bei Zuschussbetrieben eine anreizorientierte Entlohnung gestaltet werden** kann.

Für **künftige Vertragsverhandlungen** mit Führungskräften wird seitens des Stadtrechnungshofes daher folgendes **empfohlen**:

- Vor allem in **Beteiligungsunternehmen**, in denen sehr **ausgeprägte Innovations- und Reformaktivitäten benötigt** werden, sollte **verstärkt vom Instrument der Prämienentlohnung Gebrauch gemacht** werden.
- An die Aufsichtsräte der Beteiligungsgesellschaften sollte das klare Signal gegeben werden, dass es in der **Verantwortung des Aufsichtsrates** liegt, entsprechend **konsistente Parameter für die erfolgsorientierte Entlohnung zu suchen** und zu finden;
- dabei ist stets zu prüfen, ob die Form der **Anknüpfung an Erfolgsparameter im Einklang mit den angestrebten Unternehmenszielen** steht.

4. Zusammenfassung

Wir haben **auftragsgemäß** eine Prüfung zum Thema

Dienstverträge von Führungskräften der Beteiligungsgesellschaften der Stadt Graz

durchgeführt, und zu diesem Zweck eine Datenerhebung und -analyse von 80 Personen durchgeführt. Die **wesentlichen Ergebnisse** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

4.1. Die zahlenmäßigen Ergebnisse im Überblick

- Untersucht wurden die **Verträge und Bezüge von insgesamt 80 Führungskräften** (VorständInnen, GeschäftsführerInnen, ProkuristInnen sowie von Personen, die als Bedienstete des Magistrates Graz Geschäftsführungsfunktionen in Tochtergesellschaften wahrnehmen).
- **62 Führungskräfte erhalten für deren Tätigkeit eine laufende Entlohnung**; die übrigen Führungsaufgaben werden entweder nicht oder nur im Rahmen eines anderen Anstellungsverhältnisses mit abgegolten. Die **gesamten Bruttobezüge dieser 62 Führungskräfte** beliefen sich im **Jahr 2005 auf rund EUR 420.000,00 pro Monat (14x)**.
- **Unter den 62 Führungskräften** befinden sich **acht Frauen**; davon **nur eine Person in der Kategorie „Top-Manager“** (siehe zu den Kategorien gleich folgend) sowie **nur drei Frauen in der Kategorie der GmbH-GeschäftsführerInnen**. Eine detaillierte Untersuchung der Ursachen haben wir nicht durchgeführt; die Bestellungen von weiblichen Führungskräften liegen aber durchwegs in der jüngeren Vergangenheit, woraus eine **steigende Tendenz** abzuleiten ist.
- Die **Bruttomonatsbezüge (14x)** einschließlich (im Jahr 2005 ausbezahlter) **Prämien** und einschließlich allfälliger **Arbeitgeber-Beiträge aus Pensionszusagen** bewegen sich in folgenden Größenordnungen:
 - **TopmanagerInnen mit Konzernverantwortung**: Bruttomonatsbezüge in einer Höhe zwischen EUR 5.900,00 und EUR 16.800,00 (jeweils 14x)
 - **GeschäftsführerInnen in GmbH bzw ManagerInnen mit operativer Geschäftsbereichsverantwortung**: Bruttomonatsbezüge zwischen EUR 2.600,00 und EUR 12.400,00 (jeweils 14x), wobei anzumerken ist, dass in diesem Segment Unternehmensgrößen mit Umsätzen von einigen wenigen tausend EUR pa bis hin zu Jahresumsätzen von bis zu 40 Mio EUR zu verzeichnen sind.

- **ProkuristInnen (leitende Angestellte) bzw Personen ohne operative Geschäftsbereichsverantwortung:** Bruttomonatsgehälter in einer Höhe zwischen EUR 2.500,00 pm bis hin zu EUR 6.300,00 pm (jeweils 14x).
- Der **Vergleich mit Bruttomonatsbezügen stadtexterner Unternehmen** hat folgendes ergeben:
 - Im **Bereich der Spitzengehälter der städtischen Beteiligungen** liegen die **Benchmarks von Unternehmen in öffentlicher Hand** im Bereich zwischen EUR 16.000,00 pm (14x) bis hin zu EUR 28.000,00 (14x).
 - Im Bereich der **GmbH-GeschäftsführerInnen bzw ManagerInnen mit operativer Geschäftsbereichsverantwortung** liegen keine veröffentlichten Vergleichsdaten vor, und ist zudem die **Streuung in der Unternehmensgröße der städtischen Beteiligungen sehr groß**. Dennoch kann der vorsichtige Befund getroffen werden, dass Bruttobezüge zwischen EUR 5.000,00 und EUR 7.500,00 pm (14x) jedenfalls angemessen sind. Wir verweisen jedoch auf die gleich nachfolgenden Aussagen.

4.2. Ergebnisse der Objektivierung durch Bewertung des Verantwortungsumfanges

- Im Zuge der Prüfung hat der **Stadtrechnungshof** eine umfangreiche **Bewertung der Verantwortungsbereiche und des Verantwortungsumfanges** durchgeführt. Dabei wurden **objektivierbare Parameter** wie Umsatz, Bilanzsumme, Mitarbeiterzahlen, Führungsspanne uä **erhoben** und mittels eines **Punktebewertungsschlüssels** eine Kennzahl pro Person ermittelt. Diese Kennzahlen ermöglichen einen **Direktvergleich zwischen Gehaltshöhe und Schwierigkeit (Umfang) der Aufgaben**.
- Im Rahmen der Untersuchung hat sich gezeigt, dass **grundsätzlich eine Korrelation zwischen Gehaltshöhe und Verantwortung** besteht, dass also – von Ausnahmefällen abgesehen – ein Zusammenhang zwischen höherer Verantwortung und höherem Gehalt besteht.
- Ein **solcher Zusammenhang** hat sich auch – wieder von Ausnahmefällen abgesehen – bei der **Untersuchung der zeitmäßigen Arbeitsbelastung** erkennen lassen; hier ist auffallend, dass **Frauen grosso modo geringere Gesamtarbeitszeiten angeben**, was ein Zeichen dafür sein könnte, dass Frauen infolge einer Doppelbelastung durch Beruf und Familie geringere Spielräume bei Repräsentations- und Networking-Aktivitäten vorfinden. Diese Hypothese wurde jedoch im Rahmen der Prüfung nicht abschließend geprüft.
- **Ausnahmen von dieser Korrelation** bestehen aber und haben im Wesentlichen folgende **Ursachen**:
 - Höhere Marktgehälter bei **Spezialqualifikationen** führen in Einzelfällen zu überproportionalen Bezügen, gemessen an den klassischen Unternehmensparametern
 - **Schnell wachsende Aufgabengebiete** in einzelnen Unternehmen, denen bis dato **keine sofortige Anpassung** der Bezüge gefolgt ist

- **Traditionalismen und langjährig bestehende Verträge** sowie **unternehmensinterne Gehaltspyramiden** führen in Einzelfällen ebenfalls zu Abweichungen.
- Aus der **Gender-Perspektive** ist zu sagen, dass **keine signifikante Besser- oder Schlechterstellung weiblicher Führungskräfte erkennbar** wird; **Frauen mit gleichem Verantwortungsumfang werden in vergleichbarer Höhe wie ihre männlichen Kollegen entlohnt.**
- Auf Grund der **geringen Zahl an weiblichen Führungskräften** – insbesondere im Bereich der Vorstands-/Geschäftsführungsebene – ist hier jedoch der Beurteilungsspielraum sehr eingeschränkt. So **erreichen Frauen bis dato nur eine Verantwortungsebene**, die sich in **unserer Bewertung mit maximal rund 60 Punkten** (maximal 95 Punkte vergeben) niederschlägt. Dies könnte als „**gläserner Plafond**“ interpretiert werden.
- Was **Prämienentlohnungen** betrifft, zeigt sich folgendes Bild:
 - Im **Jahr 2005** haben **25 (der insgesamt 62 bezahlten) Führungskräfte eine Prämie erhalten**, wobei hier wiederum in nur 11 Fällen eine Prämie in Höhe von mehr als 9 % der Gesamtbezüge bezahlt wurde.
 - Die **Tendenz ist steigend**, dh Verträge jüngerer Datums weisen tendenziell häufiger Prämienbestandteile auf.
 - Dort, wo größere Prämienvolumina vereinbart sind, sind **diese vom EGT oder vom Betriebsergebnis (teilweise in Kombination mit weiteren Voraussetzungen) abhängig** und im Dienstvertrag detailliert geregelt. Eine Elimination von sogenannten „Windfall-Profits“ ist in keinem Fall vereinbart, was aber anzuraten wäre.
 - Die **Kriterien für die jeweilige Prämiengewährung** sind in **Einzelfällen** für mehrere Jahre im Voraus **im Dienstvertrag** vereinbart – in der **größeren Zahl der Fälle** werden die **Grenzwerte jährlich mit dem Aufsichtsrat akkordiert.**
 - Im **Bereich geringer Prämienhöhen** (gemessen am Gesamtbezug) sowie im Bereich der leitenden Angestellten sind nur in Einzelfällen konkrete Grenzwerte vertraglich fixiert.

4.3. Empfehlungen

Der **Stadtrechnungshof** stellt auf der Grundlage der obigen Ausführungen Folgendes **fest**:

- Die vorliegende **Untersuchung** ist – in ihrem Umfang und ihrer Transparenz – **österreichweit einzigartig**: die **Verträge sämtlicher Führungskräfte der Beteiligungen der Stadt Graz** wurden einer **umfassenden Analyse** unterzogen, wobei nicht nur die **Gehälter und Nebenbezüge dokumentiert** und dargestellt, sondern auch **Bewertungen der Führungsaufgaben** und des Umfanges der **wahrgenommenen Verantwortung** durchgeführt wurden.
- Auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse **empfiehlt der Stadtrechnungshof**, eine generelle **Richtlinie (Empfehlung) für die Bemessung von Führungskräftegehältern** auszuformulieren,

die nach dem Vorbild der in unserer Prüfung gewählten Vorgangsweise zur Bemessung des Grades der Verantwortung (**Score-Card**) eine Beziehung zwischen messbaren Parametern und einem Intervall für die Bemessung der Bezüge herstellt.

- Dabei sollten **neben den schon dargestellten Beurteilungskriterien** auch verstärkt **erfolgs- bzw leistungsorientierte weitere Kriterien** verankert werden, um etwa eine Gewichtung danach zu ermöglichen, ob eine bestehende Struktur bloß fortgeführt werden, oder aber **fundamentale Umstrukturierungsaufgaben** durchgeführt werden müssen. Hierzu bietet sich eine **verstärkte Erfolgskomponente (Prämiententlohnung)** an.
- Die **Formulierung eines entsprechenden Gemeinderatsbeschlusses** über eine solche **Richtlinie zur Entlohnung von Führungskräften ist empfehlenswert.**

Graz, am 30. Mai 2007

Stadtrechnungshof der Landeshauptstadt Graz

DI Dr. Stöckl Gerd
Prüfungsleiter

Dr. Günter Riegler
Stadtrechnungshofdirektor

5. Anhang – Liste der einbezogenen Unternehmen

Firmenwortlaut der Gesellschaft

AEVG Abfall-Entsorgungs- u. Verwertungsges.m.b.H.
AMB Ausstellungsservice und Messebau GmbH
AMB Ausstellungsservice und Messebau GmbH & Co KG
Ankündiger Steiermärkische Ankündigungs-Gesellschaft mbH, Graz
Bestattung der Grazer Stadtwerke GmbH, Graz
Citycom Telekommunikation GmbH
Cleaner Production Center Austria, Informationszentrum GmbH
Energie Graz GmbH
Energie Graz GmbH & Co KG
FH Standort Graz GmbH
Flughafen Graz Betriebsgesellschaft mbH
Flughafen Graz Bodenservices GmbH
Flughafen Graz Sicherheitsdienste GmbH, Graz
Freizeitbetriebe der Grazer Stadtwerke GmbH
GMK Gesellschaft für Marketing und Kommunikation mbH
Graz 2003 - Kulturhauptstadt Europas Organisations GmbH.
Graz Tourismus Gesellschaft m.b.H.
Grazer Bau- und Grünlandsicherungsges.m.b.H.
Grazer Congress GmbH.
Grazer Energieagentur Ges.m.b.H.
Grazer Kabel-TV Gesellschaft m.b.H.
Grazer Parkraummanagement GmbH
Grazer Schlepfbahn GmbH
Grazer Stadtwerke AG., Graz
Grazer Unternehmensfinanzierungs GmbH
Handelsmarketing Graz GmbH
HLH "Steirischer Herbst" Veranstaltungsgesellschaft m.b.H.
Innovationspark Graz-Puchstraße GmbH
KIMUS Kindermuseum GmbH.
Kunsthhaus Graz GmbH
Landesmuseum Joanneum GmbH
Macron Software Entwicklungs- und Marketing GmbH
Messe Center Graz Betriebs GmbH & Co KG
MESE CENTER GRAZ Infrastruktur- und
Stadtteilentwicklungsgenossenschaft reg.Gen.m.b.H.
Next Liberty GmbH
Opernhaus Graz GmbH
Schauspielhaus GmbH
SERVUS Abfall Dienstleistungs GmbH
Stadtmuseum GmbH
steirischer herbst festival gmbh
Styrian Aqua Service GmbH
Theaterholding Graz/Steiermark GmbH
Theaterservice GmbH
Waschbetriebe Stadt Graz GmbH
Zentralwasserversorgung Hochschwab Süd GmbH