

Stadtgemeinde Hohenems

14. April 2009

Bericht über die Überprüfung des Projektes
„Stadtwerke Hohenems“



Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	4
2	Projektauftrag und Vorgehensweise	12
3	Beantwortung der Prüffragen	16
3.1	Allgemeine Anmerkungen	16
3.2	Plausibilität der Planungsannahmen	16
3.3	Bietet das Modell langfristig Vorteile für die Stadt Hohenems?	31
3.4	Vergleich der Optimierungspotenziale der beiden Varianten	39
3.5	Stellt die Ausgliederung eine unangemessene Belastung der Gemeinde dar?	45
3.6	Angemessenheit des Beratungshonorars	48
3.7	Führt die Neuorganisation zu Gebührenerhöhungen?	58
3.8	Fördert eine Ausgliederung die Erhöhung der Effizienz und Effektivität des Bereiches Wasser?	61
4	Empfehlung für die weitere Vorgehensweise	65
5	Anhang	70
5.1	Rechts- und Organisationsformvergleich (Beispiel)	70
5.2	Dokumentenverzeichnis	89

1 Management Summary

Die Stadt Hohenems hat ICG Infora Consulting Group GmbH (neue Firmenbezeichnung ab März 2009: ICG Infora GmbH, im Folgenden ICG genannt) mit einem Prüfauftrag über die geplante Ausgliederung der Bereiche Wasser und Abwasser der Stadt Hohenems betraut. Ziel dieses (durch 7 Prüffragen definierten) Prüfauftrages ist es, eine sachliche Basis zur Beurteilung der Vor- und Nachteile der geplanten Ausgliederung und damit eine zusätzliche Entscheidungsunterstützung für die weitere Vorgehensweise zu erhalten.

ICG hat im Rahmen des Prüfauftrages festgestellt, dass die geplante Ausgliederung der Bereiche Wasser und Abwasser grundsätzlich ein geeignetes Mittel ist, um wichtige Ziele der Stadt zu erreichen. Diese Ziele sind unter anderem:

- Erhöhung des finanziellen Spielraums der Stadt durch eine Reduktion der Schulden im öffentlichen Haushalt
- Förderung der weiteren Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Bereiche Wasser

Aufgrund der Erfahrungen von ICG aus zahlreichen Ausgliederungsprojekten, aber auch aus vielen verwaltungsinternen Reformprojekten kann ICG die Modellannahme bestätigen, dass es in ausgegliederten Organisationseinheiten u.a. durch den gezielten Einsatz betriebswirtschaftlicher Führungsinstrumente und Kennzahlen häufiger zu Einsparungen kommt als bei verwaltungsinternen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung. Die im gegenständlichen Modell liegenden Chancen und Vorteile rechtfertigen aus Sicht von ICG auch das Eingehen von mit der Ausgliederung verbundenen Risiken und Nachteilen, wie z.B. rechtsformbedingte Mehrkosten für die Umstellung des Rechnungswesens oder eine Bilanzerstellung bzw. eventuell höhere Zinskosten. Diese Risiken sind beherrschbar.

Im Rahmen des Projektes zur Vorbereitung der Ausgliederung wurden jedoch – zumindest in den zur Verfügung gestellten Unterlagen – keine konkreten Maßnahmen erarbeitet und bewertet, die zu Einsparungen bei den Kosten der auszugliedernden Bereiche führen. Daher ist eine exakte Quantifizierung der für die Stadt Hohenems durch eine Ausgliederung tatsächlich zu erwartenden Einsparungen für ICG nicht möglich. Aufgrund der geringen rechtsformbedingten Mehrkosten (ca. 30.000,- bis 40.000,- € p.a.) hält ICG aber eine Amortisation der laufenden Mehrkosten der ausgegliederten Lösung für wahrscheinlich.

Die vorliegenden Modellannahmen und -berechnungen sind aus Sicht von ICG grundsätzlich plausibel und bilden damit eine akzeptable Grundlage für die Entscheidung über eine Ausgliederung. Allerdings enthalten die Modellberechnungen selbst – abgesehen von den höheren Abschreibungen aufgrund der Neubewertung der Anlagen – keine wirklich relevanten Unterschiede im Vergleich zum „marktbestimmten Betrieb“. Diese relevanten Unterschiede wären die potenziell durch die Ausgliederung erreichbaren Einsparungen gewesen. Diese sind aber nur in den verbalen Beschreibungen als mögliche zusätzliche Potenziale berücksichtigt. Das Modell selbst ist auch relativ komplex dargestellt, was nach Ansicht von ICG auf die ursprüngliche Konzeption als PPP-Modell zurückzuführen ist. Eine Modellrechnung, die nur eine „bloße“ Ausgliederung berücksichtigt, hätte einfacher und damit übersichtlicher sein können. Aufgrund der unvollständigen Aktualisierungen des Rechenmodells und der Inkonsistenzen ist das Rechenmodell ohne Aktualisierung derzeit nicht als Planungsinstrument verwendbar.

Die dem Projekt zugrunde liegende Beratungsvereinbarung aus dem Jahr 2003 ist sehr allgemein bzw. abstrakt beschrieben. Überdies wurde im Jahr 2005 der Beratungsauftrag durch den Beschluss der Stadt Hohenems, keinen privaten Partner beteiligen zu wollen, in einem sehr wesentlichen Teil geändert, ohne dass es zu einer – aus Sicht von ICG empfehlenswerten – Änderung der Beratungsvereinbarung gekommen ist. Zusätzlich verlängerte sich die Projektlaufzeit auf einen Zeitraum von – mindestens – 4,5 Jahren, was sicher eine deutliche Verlängerung im Verhältnis zu den – nicht dokumentierten – Annahmen über die zu erwartende Projektlaufzeit im Jahr 2003 bedeutete. Diese ungünstigen Rahmenbedingungen haben nach Meinung von ICG einen großen Anteil daran, dass die Beratungsunternehmen einerseits sehr viel Zeit in dieses Projekt investiert haben, andererseits die vorliegenden Projektergebnisse auch einige qualitative Mängel aufweisen. Angesichts des vorliegenden Stundennachweises der Beratungsunternehmen, der langen Projektlaufzeit und der grundlegenden Änderungen der Leistungsinhalte im Jahr 2005 ohne entsprechende Anpassung der Vereinbarung mit den Beratungsunternehmen kann ICG dennoch im Nachhinein (März 2009) keine „unangemessene Relation des Beratungshonorars zum Zeitaufwand“ feststellen. Festzuhalten ist allerdings, dass eine andere Vorgehensweise der Stadt Hohenems (Aus-schreibung des Projektes, detaillierte Leistungsverzeichnisse, Projektzeitpläne) bei der Vergabe des Beratungsauftrages durch die Stadt Hohenems nach Ansicht von ICG sehr wahrscheinlich zu deutlich niedrigeren Beratungskosten geführt hätte. Notwendig wäre auch eine Anpassung der Beratungsvereinbarung im Jahr 2005 gewesen (nach Änderung der strategischen Ausrichtung).

Die Umsetzung des angedachten Modells würde aus Sicht von ICG vor allem dann vorteilhaft sein, wenn mittelfristig die Option, private Partner einbinden zu wollen, vorhanden ist. Alle anderen Vorteile einer Ausgliederung, z.B. die Aufnahme von weiteren Aufgabenbereiche der Stadt (z.B. Bauhof, Freizeitbetriebe) in den ausgegliederten Rechtsträger oder die Erbringung von Leistungen in den Bereichen Wasser und/oder Abwasser auch für andere Gemeinden oder die Erschließung ganz neuer Geschäftsfelder könnten auch mit einer Ausgliederung in **eine** Kapitalgesellschaft realisiert werden. Die Variante der Ausgliederung in **eine** Gesellschaft bewirkt eine Reduktion der laufenden rechtsformbedingten Mehrkosten um ca. 10.000,- bis 15.000,- € jährlich und reduziert die Komplexität des Modells (weniger wechselseitige Verrechnungen etc.).

Die Erfahrung von ICG aus vielen Ausgliederungsprojekten, aber auch aus vielen verwaltungsinternen Reformprojekten zeigt, dass eine Ausgliederung oft eine notwendige Rahmenbedingung für die Erzielung von Einsparungspotenzialen ist. Der Druck für Veränderungen ist bei Ausgliederungen tendenziell höher als bei verwaltungsinternen Reformen. Darüber hinaus gibt es auch einige Faktoren (z. B. Dienstrecht, politische Entscheidungsprozesse, Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse, Einbindung von Dritten/Partnern etc.), die sich je nach Rechtsform der Organisation unterschiedlich auswirken. ICG hält deshalb Ausgliederungen bei kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge generell für eine prüfungswerte Option, um Effizienz und Effektivität zu fördern.

Generell können bei einer Ausgliederung aus dem „öffentlichen Bereich“ folgende Faktoren die Erzielung von Einsparungen in den Bereichen Wasser und Kanal bei Aufrechterhaltung der Versorgungsqualität fördern:

- Klare Beschreibung des Leistungsumfanges (Quantität und Qualität) und Regelung des Leistungsentgelts (Abschluss von Leistungsvereinbarungen/„Service Level Agreements“, leistungsbezogene Entgelte)
- Klarer Ausweis und eindeutige Zuordnung der wirtschaftlichen Ergebnisse
- Politische Grundaufträge, abgeleitete betriebswirtschaftliche Ziele und Kennzahlen werden als Steuerungsinstrumente verwendet; die Vereinbarung erfolgt als (mehrjährige) Zielvereinbarung zwischen der Stadt Hohenems und der Gesellschaft bzw. der Geschäftsführung (Kopplung an leistungsorientiertes Anreiz- und Belohnungssystem für Geschäftsführung sinnvoll und möglich):
 - Qualitative Ziele (z.B. niedriger Anteil des Wasserverlustes)
 - Quantitative Ziele (z.B. Instandhaltungsaufwand je Laufmeter Leitung; finanzwirtschaftliche Ziele wie z.B. Erzielung eines bestimmten betriebswirtschaftlichen Ergebnisses)

- Prüfung und Lukrierung von organisatorischen Synergieeffekten in den beiden Bereichen Wasser und Abwasser (z.B. bei Bereitschaftsdiensten)
- Leistungsbezogene Entlohnungs- und Anreizsysteme für die Mitarbeiter erhöhen die Motivation der Mitarbeiter
- Mitarbeiter können wesentlich flexibler eingesetzt werden (kein einschränkendes Dienstrecht; dies gilt aber nur für neu aufgenommene Mitarbeiter)
- Transparenz der langfristigen wirtschaftlichen Auswirkungen von Investitionen erleichtert rationale Entscheidungen
- (Partei-)Politische Einflussnahme auf Entscheidungen wird zugunsten betriebswirtschaftlicher Fakten zurückgedrängt
- Entscheidungsprozesse können beschleunigt werden (für das Tagesgeschäft)
- Neue Geschäftsfelder können leichter erschlossen werden (mittelfristig)
- Ermöglichung zu ertrags-/einnahmenseitigen Verbesserungen
- Kontrolle der Geschäftsführung durch einen auch mit externen Experten (Wirtschaftsexperten, Technikexperten) besetzten Beirat, der als fachlicher Sparringpartner und Kontrollorgan der Geschäftsführung fungiert

Allerdings möchte ICG auch betonen, dass eine Ausgliederung „per se“ noch nicht ausreicht, um diese Potenziale auch zu realisieren, sondern es müssen danach auch geeignete Maßnahmen erarbeitet und beschlossen werden und es muss sichergestellt werden, dass betriebswirtschaftliche und qualitative Zielvorgaben für die Gesellschaft vorliegen und vereinbart werden. Wichtig ist auch, dass Führungskräften und Mitarbeitern Anreize (monetäre oder nicht monetäre) für die Zielerreichung geboten werden. In der Regel ist auch ein Austausch von Führungskräften oder der Einsatz zusätzlicher, externer Personen in der Führung notwendig, um die geplanten Einsparungen in der Praxis realisieren zu können. Bei einer Ausgliederung ohne Änderung von Strukturen, Prozessen und Personal ist wenig Veränderung gegenüber dem Status quo zu erwarten. Strukturen, Prozesse und Personal sind jedoch wesentlich leichter in einem ausgliederten Rechtsträger zu verändern.

2 Projektauftrag und Vorgehensweise

Die Stadt Hohenems plant die bisher im hoheitlichen Bereich erbrachten Leistungen in den Bereichen Trinkwasser und Abwasser im Sinne eines Ausgliederungs-/PPP-Modells neu zu strukturieren, um Liquiditätsprobleme der Stadt zu lösen und den Handlungsspielraum zu erweitern. Zu diesem Zweck sollen die Anlagen in eine im 100 %igen Eigentum der Stadt Hohenems stehende Besitzgesellschaft gegen Übernahme der darauf entfallenden Schulden der Stadt eingebracht werden. Des Weiteren soll eine Betriebsgesellschaft gegründet werden, die im Auftrag der Stadt den Betrieb dieser Anlagen übernimmt. Ursprünglich sollte im Sinne eines echten PPP-Modells ein Teil der Gesellschaftanteile (max. 49 %) an der Betriebsgesellschaft an einen privaten Investor verkauft werden, diese Variante wird aber derzeit aus politischen Gründen nicht weiter verfolgt. Die Gebührenhoheit bleibt weiterhin bei der Stadt Hohenems.

Die Stadt Hohenems hat im Jahr 2003 Van Melle & Partner (nun Platzer und Partner) beauftragt, die Teilprivatisierung der Bereiche Wasser und Kanal umzusetzen und hat laufend, zuletzt Ende 2007 von Price Waterhouse Coopers (im Folgenden: PWC) die finanztechnischen Grundlagen für dieses Modell erstellen lassen. Im Jahr 2008 wurde schließlich die Besitzgesellschaft gegründet, die Anlagen wurden aber noch nicht eingebracht. Seit Ende Dezember 2007 gibt es aber verstärkten politischen Widerstand gegen dieses Projekt, sodass die Stadt Hohenems eine neuerliche Überprüfung dieses Projektes in Bezug auf die finanziellen und organisatorischen Chancen und Risiken vornehmen ließ.

Die Stadt Hohenems beauftragte ICG mit der Prüfung des Projektes. Zu diesem Zweck übermittelte die Stadt Hohenems umfangreiche Unterlagen zum Projekt, die auch die Stellungnahmen von Herrn Dr. Hinterberger umfassten. ICG erhielt auch direkt von Herrn Dr. Hinterberger weitere Unterlagen. Eine vollständige Dokumentenliste ist im Anhang dargestellt. Seitens ICG wurde das Projekt bzw. der Prüfauftrag von Dr. Andreas Pözl und MMag. Hugo Teuschler im Zeitraum 5. März bis 14. April durchgeführt.

Die Erstellung des vorliegenden Gutachtens gliederte sich in folgende Schritte:

- Analyse der zur Verfügung gestellten Dokumente, Datengrundlagen und der Plausibilität der Planungsannahmen
- Beurteilung der Chancen und Risiken des Modells aus Sicht von ICG

- Bewertung der Vor- und Nachteile der Alternativen in einem Workshop mit den Entscheidungsträgern der Stadt Hohenems am 31. März 2009
- Erstellung des Abschlussberichts

ICG führte zur Abstimmung der Plausibilität der Modellannahmen sowie der anderen Prüfungsfragen auch Telefoninterviews durch, um ein umfassendes Bild und vertiefte Informationen zu erhalten. Auf Anregung des Bürgermeisters wurde auch ein Gespräch mit Herrn Dr. Hinterberger geführt, der dem Projekt kritisch gegenübersteht und der seine Kritikpunkte auch in mehreren Schriftsätzen öffentlich dokumentiert hat. Mit folgenden Personen wurden telefonische Gespräche geführt:

- Herr Aberer (Stadtgemeinde Hohenems, Stadtkämmerer)
- Herr Bgm. DI Amann (Stadtgemeinde Hohenems)
- Herr DI Fritsch (Stadtrat Hohenems)
- Herr Dr. Hinterberger
- Frau Mag. Kubesch (Land Vorarlberg, Abteilung Gebarungskontrolle)
- Herr Kohler (Stadtgemeinde Hohenems, Leiter Wasserwerk)
- Herr Mag. Revay (PWC)
- Frau Dr. Rettenmoser (Stadtgemeinde Hohenems, Stadtamtsdirektorin)

ICG möchte an dieser Stelle anmerken, dass diese Gespräche alle sehr kooperativ verlaufen sind und möchte den Gesprächspartnern für die gute Zusammenarbeit danken.

Neben diesen telefonischen Gesprächen wurde am 31.3.2009 von ICG auch persönliche Gespräche mit Vertretern der Stadt Hohenems (Herr Bgm. DI Amann, Frau Dr. Rettenmoser, Herr Aberer, Herr Kohler) geführt. Im Rahmen dieser Gespräche wurde auch der Prüfauftrag dahingehend erweitert, dass ICG von Herrn Bgm. DI Amann auch ersucht wurde, eine Empfehlung für die weitere Vorgehensweise der Stadt Hohenems abzugeben. ICG möchte auch betonen, dass der Prüfauftrag von ICG von Beginn an so aufgefasst wurde, dass es darum geht, der Stadt Hohenems eine Entscheidungsgrundlage für die Festlegung der weiteren Vorgehensweise zu geben. Der Auftrag beinhaltet jedoch keine detaillierte Prüfung aller Kritikpunkte am Modell bzw. der Vorgehensweise bei der Durchführung des Projektes sowie der eventuell vorhandenen Fehler in Modellbeschreibungen, sondern konzentriert sich auf die Beantwortung der ursprünglich ausgeschriebenen 7 Prüffragen und der Darstellung der Möglichkeiten für die weitere Vorgehensweise.

3 Beantwortung der Prüffragen

3.1 Allgemeine Anmerkungen

Auf den folgenden Seiten werden die 7 Prüffragen beantwortet, die den Kern des Prüfungsauftrages durch die Stadt Hohenems bilden. Die Antworten und Darstellungen basieren einerseits auf den Ergebnissen der Überprüfung der ICG übermittelten Unterlagen und den telefonischen Auskünften, andererseits auf Erfahrungen, die ICG im Rahmen einer Vielzahl in erfolgreichen Ausgliederungs- und PPP-Projektbeispielen (in Summe ca. 100 Rechtsformveränderungs-, PPP- oder Ausgliederungs-/Unternehmensgründungsprojekten) sowie mit verwaltungsinternen Reformprojekten in Österreich gemacht hat. Letzteres betrifft insbesondere Fragestellungen nach der Abschätzung der Vor- und Nachteile im Vergleich der Variante der Weiterführung des Bereiches Wasser als „marktbestimmter Betrieb“ mit der Variante Ausgliederung (siehe auch Rechts- bzw. Organisationsformvergleich).

3.2 Plausibilität der Planungsannahmen

3.2.1 Fragestellung und detaillierte Antworten

*Die **konkrete Fragestellung** lautet: *Bewegen sich die aus der Vergangenheit abgeleiteten Planungsannahmen, die dem Modell von Price Waterhouse Coopers (PWC) zu Grunde liegen, im Rahmen der Plausibilität?**

Für die Beantwortung dieser Frage wurden von ICG vor allem folgende von PWC erstellten Unterlagen herangezogen:

- Erläuterungen zur geplanten Neustrukturierung der Bereiche Wasser und Abwasser der Stadt Hohenems vom Dezember 2007
- Ausgliederung von Wasser und Abwasser vom Dezember 2007 (Präsentationsunterlage)
- EXCEL-Tabellen mit Businessplänen für den Zeitraum 2007 bis 2032 in Form von pdf-Dateien (die Originaldateien im EXCEL-Format standen ICG nicht zur Verfügung)

Des Weiteren wurde Daten der Rechnungsabschlüsse der Stadt Hohenems für die Bereiche Abwasser und Wasser aus den Jahren 2007 und 2008 sowie der Vorschlag für 2009 berücksichtigt.

Die o. a. EXCEL-Tabellen stellen die letzte Version der Modellrechnung dar, die der Stadt Hohenems von PWC übermittelt worden war und stammen laut „Fußzeile der Tabellen“ aus dem Zeitraum Oktober bis November 2007. ICG standen die Original-EXCEL-Tabellen nicht zur Verfügung, so dass keine umfassende Prüfung der dahinter liegenden Berechnungsformeln erfolgen konnte. ICG hat aber stichprobenartig wichtige Modell-Berechnungen überprüft.

Die Präsentationsunterlage enthält nur sehr wenige Eckdaten, daher ist keine umfassende Beurteilung der Plausibilität bzw. der rechnerischen Richtigkeit der Modellannahmen möglich. Die in der Präsentation verwendeten Zahlen sind für ICG grundsätzlich plausibel, wenngleich bei manchen Zahlen auch eine weitere Erläuterung sinnvoll wäre. In der Präsentationsunterlage werden auch beispielhaft die Auswirkungen möglicher Maßnahmen auf die Verschuldung dargestellt. So wird auf Folie 17 der Präsentation auch der Effekt einer einmaligen Gebührenerhöhung um 5 % angeführt. Dieser Effekt soll bis zum Jahr 2032 eine Reduktion der Schulden um 10,3 Mio. ermöglichen. Angesichts von Gebühren in der Höhe von ca. 3,0 Mio. € p.a. und einer daraus resultierenden 5 %igen Erhöhung von ca. 150.000,- € scheint für ICG die Gesamtsumme auch bei Berücksichtigung von Zinseszinsseffekten zu hoch zu sein. Jedenfalls ist die Berechnung ohne die Angabe des verwendeten Zinssatzes nicht nachvollziehbar.

In den Erläuterungen werden die Eckpunkte des Rechenmodells und auch die Planannahmen grundsätzlich nachvollziehbar beschrieben, es gibt aber auch hier bei einigen Detailzahlen Unterschiede zu den EXCEL-Tabellen. Im Folgenden werden exemplarisch einige Beispiele für diese Differenzen angeführt:

Bezeichnung	Werte laut „Erläuterungen“	Werte laut „Excel-Tabellen“	Anmerkungen
Einnahmen der Betriebsgesellschaft im Jahr 2008	2.999.331,- € (Seite 10)	3.598.011,59 €	In den Excel-Tabellen wird der Wert in den Erläuterungen genannte Wert im Jahr 2007 angeführt
Schuldzinsen Besitzgesellschaft im Jahr 2008	2.313.571,- € (Seite 12)	1.133.222, €-	Aus Sicht von ICG handelt es sich hier um einen Fehler in den Erläuterungen
Einnahmen Wasser	ab dem Jahr 2007 jährlich + 3 % höhere Einnahmen (Seite 25)	jährliche Erhöhung zwischen 2,6 und 4,6 %	Über die gesamte Laufzeit gesehen entsprechen auch die Erhöhungen in der Excel-Tabelle ca. einem Durchschnittswert von 3 %

Diese Differenzen sind vermutlich auf mehrmalige Aktualisierungen der Business-Pläne zurückzuführen. Das EXCEL-Modell wurde bereits erstmalig im Jahr 2004 erstellt und danach von PWC mehrmals an die neuen Anforderungen angepasst. Diese Aktualisierungen der Business-Pläne sind dann Ende 2007 offenbar nicht in allen Punkten konsistent vollzogen worden. ICG kann daher in der Folge nicht die einzelnen Zahlen des Rechenmodells, sondern nur die wesentlichen Eckpfeiler des Modells hinsichtlich der Plausibilität der Annahmen beurteilen.

Die **Fortschreibungen der Zahlen** der Vergangenheit für den **Personalaufwand und den laufenden Betriebsaufwand** sind aus Sicht von ICG plausibel. Beim Instandhaltungsaufwand ist die Planung von PWC sogar sehr vorsichtig angelegt, denn die Instandhaltungskosten im Bereich Wasser waren in den letzten beiden Jahren ca. 200.000,- € niedriger als in den Vorjahren und in der Planung. Festzuhalten ist, dass das Modell keine durch die Ausgliederung eventuell realisierbaren Einsparungspotenziale enthält.

Abschreibungen: Ein wichtiger Kostenfaktor sind die Abschreibungen der Anlagen, insbesondere der Leitungen. Für diese Leitungsnetze wurden von PWC in einem sehr zeit- und kostenaufwändigen Verfahren die Wiederbeschaffungszeitwerte der Anlagen ermittelt, woraus dann die Abschreibungen resultieren. Dieses Verfahren wurde auch deshalb gewählt, einen möglichst großen Teil der Schulden in die Gesellschaften auslagern zu können (siehe dazu Vorlagebericht an die Stadtvertretung vom 22.03.2005). Dieses Verfahren ist aus Sicht von ICG zulässig. Die von PWC angenommenen Nutzungsdauern (Wasser: 35 Jahre, Kanal: 50 Jahre) werden auch vom Leiter der Wasserwerke Hohenems, Herrn Kohler, als plausibel eingeschätzt.

Bei den **Investitionen** sind im Trinkwasserbereich in den nächsten 25 Jahren ca. 14 Mio. € an Investitionen, im Abwasserbereich insgesamt nur 1,6 Mio. € geplant. In beiden Bereichen werden ab 2021 keine Investitionen geplant. Diese auf den ersten Blick „unvollständig scheinenden“ Investitionspläne wurden vom Leiter der Wasserwerke, Herrn Kohler, auf Nachfrage von ICG mit Hinweis auf die in den letzten Jahren erfolgte Erneuerung des Kanalnetzes und der langen tatsächlichen Nutzungsdauer der Leitungen von bis zu 60 Jahren (je nach Material) als plausibel bestätigt. Dennoch besteht aus Sicht von ICG das Risiko, dass auch zwischen 2021 und 2032 Investitionen anfallen, die in der Modellrechnung fehlen. Sehr vorsichtig geplant wurden von PWC die Investitionszuschüsse. Hier wurden keine neuen Bundes- oder Landeszuschüsse geplant. Anzumerken ist, dass bei den Investitionen keine Einsparungen im Vergleich zum Status quo geplant wurden, daher gibt es bei den Investitionen keine Unterschiede zwischen der Variante „Ausgliederung“ und der Variante „marktbestimmter Betrieb“. Im Zuge der Umsetzung des Modells müssten die Planungen der Investitionen aktualisiert werden.

Der **Zinsaufwand** der Besitzgesellschaft beträgt laut den „Erläuterungen“ im Jahr 2008 ca. 2,3 Mio. €. Dieser Wert scheint deutlich zu hoch zu sein, denn laut Rechnungsabschluss 2007 betragen die Schuldzinsen für den Bereich Wasser nur ca. 1,1 Mio. €. Auch im Businessplan und in der Präsentationsunterlage betragen diese Werte jeweils ca. 1,1 Mio. €. ICG geht daher davon aus, dass dieser Wert in den Erläuterungen falsch ist und die Werte in den EXCEL-Tabellen und der Präsentationsunterlage richtig sind, was bei einer telefonischen Anfrage von Herrn Mag. Revay (PWC) bestätigt wurde. Für die Beurteilung der Plausibilität der Aufwendungen der Besitzgesellschaft müssen daher die Werte der EXCEL-Tabellen herangezogen werden.

Kosten durch die Rechtsformänderung: In den Business-Plänen werden explizite Kosten von ca. 30.000,- € p.a. genannt, die von der Besitzgesellschaft an die Betriebsgesellschaft für administrative Dienstleistungen bezahlt werden, da erstere selbst keine Verwaltung aufbaut. In der Präsentationsunterlage findet sich die Anmerkung, dass „Geschäftsführung und Administration Kosten im Bereich von 3 bis 5 % der Aufwendungen verursachen“, allerdings werden keine konkreten Zahlen genannt. In der Holding werden im PWC-Rechenmodell ca. 100.000,- € p. a. Personalkosten angeführt, die aber nicht näher erläutert sind. Es ist aber nicht klar nachvollziehbar, wie hoch jene Kosten im Rechenmodell sind, die auf die Neukonstruktion zurückzuführen sind, da auch Verrechnungen zwischen Besitz- und Betriebsgesellschaft in dieser Position enthalten sein können.

ICG versuchte daher, die rechtsformbedingten Mehrkosten wie folgt abzuschätzen. Wenn ein zweiter (kaufmännischer) Geschäftsführer beschäftigt würde, müssten nach Ansicht von ICG insgesamt mit Kosten von ca. 100.000,- bis 130.000,- € gerechnet werden, die aufgrund der neuen Konstruktion entstehen. Da aber nach Aussage des Bürgermeisters DI Richard Amann der kaufmännische Geschäftsführer nur vorübergehend (bis zur Pensionierung des bisherigen Leiters der Wasserwerke) zusätzlich beschäftigt wird und überdies Personalrochaden in der Gemeindeverwaltung – der bisherige Sachbearbeiter Tiefbau übernimmt andere Agenden in der Stadtverwaltung – berücksichtigt werden, sind die tatsächlich anfallenden rechtsformbedingten Mehrkosten wesentlich geringer. Der neue kaufmännische Geschäftsführer wird zunächst auch die, den Kanal betreffenden, Tiefbauagenden der Stadtverwaltung übernehmen (neben den Agenden „kaufmännische Geschäftsführung der Gesellschaften“ und „technische Leitung Kanal“). In den nächsten 2-3 Jahren erfolgt ein Wissenstransfer im Bereich Wasser von Herrn Kohler zum kaufmännischen Geschäftsführer, danach wird auch die technische Geschäftsführung im Bereich Wasser vom kaufmännischen Geschäftsführer übernommen werden. Des Weiteren wird ein Mitarbeiter der Wasserwerke, der heuer in den Ruhestand geht, nicht nachbesetzt. Nach dieser Übergangsphase würde also ein Geschäftsführer in Personalunion beide Gesellschaften leiten. Aufgrund dieser personellen Maßnahmen, die in ähnlicher Form auch bei Beibehaltung des Status quo vorzunehmen wären (u.a. um den Wissenstransfer sicher zu stellen), fallen diesbezüglich keine laufenden rechtsformbedingten (Personal-)Kosten an. Aus Sicht von ICG ist daher ein Ansatz von 30.000,- bis 40.000,- € p.a. für die laufenden, durch die Neukonstruktion bedingten Kosten, plausibel. Von diesen Mehrkosten wären die Einsparungen in der Stadtverwaltung abzuziehen, die sich evtl. durch den Wegfall von Verwaltungsaufgaben im Zusammenhang mit dem Bereich Wasser ergeben. Diese sind aber aus heutiger Sicht nicht seriös abschätzbar.

Refinanzierungskosten: Die Gesellschaften müssen für die Tilgung der vorhandenen Darlehen und für neue Investitionen neue Bankdarlehen aufnehmen. Im Rechenmodell von PWC sind auch höhere Refinanzierungskosten der Besitzgesellschaft im Vergleich zu den Konditionen der Stadt geplant, der Unterschied wurde mit ca. 1 Prozentpunkt angenommen. Der daraus resultierende Kostenunterschied schwankt relativ stark (stark unterschiedliche Darlehensstände) und beträgt im PWC-Rechenmodell durchschnittlich ca. 130.000,- € jährlich. Allerdings wurde hier von PWC ein sehr vorsichtiger Ansatz gewählt, denn aufgrund der notwendigen Haftungserklärungen für die Stadt ist de facto nicht mit schlechteren Konditionen zu rechnen, wie auch das Beispiel der Immobiliengesellschaft der Stadt Hohenems zeigt. Aus Sicht von ICG ist es richtig, das Kostenrisiko aufzuzeigen. Aufgrund der Erfahrungen und Einschätzungen der Stadt Hohenems ist es allerdings nicht unbedingt erforderlich, diese Kosten anzusetzen (jedenfalls nicht in der Höhe wie im PWC-Modell).

Das **Beraterhonorar** von 350.000,- € exkl. USt. ist in den Businessplänen offenbar nicht berücksichtigt, obwohl im Angebot von Van Melle & Partner festgehalten ist, dass das Honorar von der neuen Gesellschaft bezahlt wird. Zusätzlich sind im Zusammenhang mit der Klärung von rechtlichen Fragen und der bereits erfolgten Gründung der Besitzgesellschaft für den Notar Dr. Umlauf Kosten von ca. 40.000,- € angefallen. Auch die weiteren voraussichtlich anfallenden einmaligen Kosten der Rechtsformänderung (z. B. Auswahl des Geschäftsführers, Änderung des Corporate Design, Umstellung des Rechnungswesens) sind im PWC-Rechenmodell nicht berücksichtigt. Im Vorlagebericht zur STV vom 18.12.2007 werden diese Kosten mit ca. 50.000,- € exkl. USt. angegeben, wobei ergänzt wird, dass allfällige weitere Kosten noch nicht abgeschätzt werden können. Diese Angabe kann aufgrund vergleichbarer ICG-Projekterfahrungen als grundsätzlich plausibel bestätigt werden. ICG geht davon aus, dass noch ca. 50.000,- bis 70.000,- € exkl. USt. bis zur Umsetzung des Modells anfallen werden. Die **Summe der Einmalkosten** beträgt also bis zu 460.000,- € (exkl. USt.), wobei die Kosten des gegenständlichen Prüfungsauftrags (17.200,- € exkl. USt.) nicht enthalten sind. Anzumerken ist, dass diese Kosten zum größten Teil (ca. 390.000,- € exkl. USt.) bereits angefallen sind, also nicht mehr relevant für die Entscheidung zwischen verschiedenen Organisationsformen/-modellen sind („sunk costs“).

Festzuhalten ist, dass die Business-Pläne die angeführten, **eventuell zu realisierenden konkreten Einsparungen beim laufenden Aufwand und bei den Investitionen nicht enthalten**. Der Hinweis von PWC auf internationale Erfahrungen, die von Einsparungen von 10 bis 15 % in diesen Bereichen gilt nach Ansicht von ICG für PPP-

Modelle (siehe z. B. Studien aus Großbritannien oder Deutschland). Bei „bloßen“ Ausgliederungen (ohne Beteiligung privater Partner) ist der wirtschaftliche „Druck“ Kosten zu reduzieren in der Praxis etwas geringer als bei PPP-Modellen, daher fallen auch die Einsparungen etwas niedriger aus. ICG kann aber aufgrund eigener Projekterfahrungen bestätigen, dass Ausgliederungen häufig zu einer Effizienzsteigerung und/oder Kostenreduktion führen. Ohne Kenntnisse und detaillierte Analysen über die Ausgangslage bei den Wasserwerken Hohenems ist eine Quantifizierung dieser potenziellen Einsparungen für ICG nicht seriös möglich. In den Modellbeschreibungen fehlt eine systematische und strukturierte Darstellung der Unterschiede zwischen dem Status quo („marktbestimmter Betrieb“) und der „Ausgliederung“ (wie z. B. eine Argumentenbilanz, die von ICG exemplarisch erstellt wurde und im Anhang dargestellt ist) ebenso wie eine Bewertung bzw. Quantifizierung von Maßnahmen, die zu Kostenreduktionen führen können.

Gebühren: Bei den Gebühren geht das Modell von PWC grundsätzlich davon aus, dass die Gebühreneinnahmen auf dem derzeitigen Niveau bleiben, allerdings gemäß Erläuterungen pro Jahr um ca. 3 % erhöht werden. Die Erhöhung bei den Gebühren entspricht damit ungefähr der jährlichen Erhöhung bei den Kosten.

Allerdings betont PWC auch, dass die Stadt Hohenems zusätzlich zu den Gebühren ein Entgelt für das höhere Zinsrisiko leisten muss, dass die beiden Gesellschaften haben, da steigende Zinsen eine sehr hohe Auswirkung auf die Kosten der Gesellschaft haben. Diese Position wird „**Abgeltung Zinsrisiko**“ genannt. Die konkrete Berechnung dieses Zinsabgeltungsrisikos erfolgt im Rechenmodell von PWC in Abhängigkeit vom aktuellen Wert des EURIBOR. Die Rechenformel lautet:

40 % der Anlagenbuchwerte mal dem Zinssatz, um den der EURIBOR den Wert von 2,2 % übersteigt (im November 2007 betrug der EURIBOR ca. 4,6 %).

In den EXCEL-Businessplänen von PWC beträgt diese **Zinsabgeltung** z. B. im Jahr 2009 ca. 0,5 Mio. €, insgesamt bis zum Jahr 2032 ca. 9,7 Mio. €, die von der Stadt Hohenems zu tragen ist. Diese Kosten dürfen in der Gebührenkalkulation der Stadt Hohenems gemäß der Rechtsansicht des Landes Vorarlberg nicht berücksichtigt werden.

Die im PWC-Rechenmodell in den EXCEL-Tabellen tatsächlich berücksichtigten höheren Zinskosten (im Vergleich zu den derzeitigen durchschnittlichen Zinssätzen der Stadt Hohenems) betragen in diesem Zeitraum hingegen nur 3,5 Mio. € (ohne Berücksichtigung allfällig höherer Zinsen bei bestehenden Darlehen aufgrund langsamerer Tilgungen). Dieser Überschuss in der Höhe von 6,2 Mio. € (Differenz aus diesen beiden Beträgen) trägt daher deutlich zur Tilgung der Schulden bei, ist aber nach Ansicht von ICG kein „Ergebnis“ der Neukonstruktion, denn die Stadt Hohenems könnte auch im Status quo diese Zuschüsse an den „marktbestimmten Betrieb“ leisten. Anzumerken ist auch, dass beim derzeitigen Stand des EURIBOR (< 2 %) nach der obigen Formel keine Zinsabgeltung zu bezahlen wäre und auch keine höheren Zinsen anfallen würden, was ein ganz anderes Ergebnis für die Gesellschaften zur Folge hätte.

3.2.2 Resümee

Geht man von den in der PWC-Präsentationsunterlage dargestellten Eckpfeilern des Strukturmodells aus, dann sind die Annahmen insoweit plausibel, als es möglich scheint, die Schulden im Planungszeitraum deutlich zu reduzieren. Diese Rückzahlung wird im Rechenmodell vor allem durch den Ansatz einer „Zinsrisikoabgeltung“ erreicht, die von der Stadt Hohenems zu tragen ist. Diese Zinsrisikoabgeltung bringt den Gesellschaften im Rechenmodell bis zum Jahr 2032 ca. 6 Mio. € höhere Einnahmen im Vergleich zu den angenommenen höheren anfallenden Zinsen. Dieser Effekt ist primär auf die „einfache Rechenformel für die Zinsrisikoabgeltung“ zurückzuführen und nicht auf den Effekt der Ausgliederung. Zusätzliche, eventuell durch die Ausgliederung zu realisierende Einsparungspotenziale sind nur in den Beschreibungen angeführt, in den Modellberechnungen aber nicht enthalten. Eine umfassende Überprüfung der Plausibilität aller Details ist wegen der offensichtlich nicht in allen Details aktualisierten EXCEL-Berechnungen und des Fehlens einer damit übereinstimmenden Beschreibung des Modells nicht möglich. Im Zuge der operativen Umsetzung des Strukturmodells müsste das Rechenmodell jedenfalls aktualisiert werden, da seit der letzten – unvollständigen – Aktualisierung bereits auch wieder ca. 1,5 Jahre vergangen sind und das PWC-Rechenmodell in der vorliegenden Form nicht als Planungsgrundlage verwendet werden kann.

Die Erfahrungen von ICG zeigen, dass solche Ausgliederungen in weiterer Folge häufig die Effizienz der Betriebsführung fördern, vor allem wenn es auch zu personellen Veränderungen kommt. Ob und in welchem Ausmaß das auch für den Bereich Wasser der Stadt Hohenems gilt, kann aufgrund der vorhandenen Unterlagen nicht seriös beurteilt werden. Angesichts der Größenordnung des Sach- und Personalaufwandes (ca. 2,0 Mio. € ohne Zinsen) und geplanter Investitionen in Höhe von insgesamt ca. 15,6 Mio. € bis 2020 erscheint mittelfristig eine Amortisation der noch anfallenden Einmalkosten (max. 70.000,- €) und der laufenden Kosten der Rechtsformänderung (ca. 30.000,- bis 40.000,- €) aus Sicht von ICG realistisch zu sein, da bereits eine Einsparung von 2 bis 3 % des laufenden Aufwandes dafür ausreichend wäre.

3.3 Bietet das Modell langfristig Vorteile für die Stadt Hohenems?

*Die **konkrete Fragenstellung** lautet: Ist das Modell unter Berücksichtigung folgender Parameter langfristig für die Stadt Hohenems vorteilhaft?*

- a. *Organisatorische und betriebswirtschaftliche Führung der Bereiche Wasser und Kanal liegen in einer Hand, woraus Einsparungen lukriert werden können.*
- b. *Sichtbarmachung des Verschuldungsgrades in den Bereichen Wasser und Kanal und damit langfristig verbunden das Erreichen einer betriebswirtschaftlich gesehen gesunden Verschuldungsrelation.*
- c. *Vorteile durch die Aufgliederung in zwei Gesellschaften unter Berücksichtigung des Zieles einer klaren Verantwortungszuordnung an die operative Führung der Betriebs GmbH und der späteren Einbindung von weiteren Anlagen und Aufgaben in die Gesellschaft(en)*

3.3.1 Fragestellung und detaillierte Antworten

Das Modell sieht eine Ausgliederung der Bereiche Wasser und Kanal aus dem hoheitlichen Bereich der Stadt Hohenems vor. Die Anlagen werden in eine im 100 %igem Eigentum der Stadt Hohenems befindlichen Besitzgesellschaft ausgelagert. Das operative Geschäft wird von einer Betriebsgesellschaft, die – laut Gesellschaftsvertrag der Holding – eine 100 %ige Tochter der Besitzgesellschaft ist, durchgeführt. Eine Veräußerung von Anteilen an dieser Betriebsgesellschaft ist derzeit – im Unterschied zum Projektbeginn im Jahr 2003 – nicht gedacht. Die Gebührenhoheit bleibt bei der Stadt Hohenems.

Mit dieser – in PPP- bzw. Ausgliederungsfällen durchaus typischen – Konstruktion kann eine klare Ergebnisverantwortung der jeweiligen Gesellschaften erreicht werden. In der Praxis können durch die mit Ausgliederungen verbundenen betriebswirtschaftlichen Controlling- und Führungsinstrumente sowie oft vereinfachten Entscheidungsweisen Einsparungen beim laufenden Aufwand von 5 bis 15 % erzielt werden. Die Einsparungen, die bei PPP-Modellen erzielt werden, sind im Durchschnitt höher als bei Ausgliederungen. Zu berücksichtigen sind laufende Mehrkosten einer Rechtsformänderung, die in diesem Fall ca. 30.000,- bis 40.000,- € p.a. betragen (ohne Berücksichtigung der Einmalkosten). Bei einem laufenden Aufwand von derzeit ca. 2,0 Mio. € (ohne Zinsen), müssten also mindestens 2 % eingespart werden, damit sich diese zusätzliche Kosten amortisieren. Da Einsparungseffekte aber häufig auch bei den Investitionen erzielt werden können und im Planungszeitraum ca. 15,6 Mio. € an Investitionen geplant sind, sollten insgesamt, d. h. unter Berücksichtigung der „Mehrkosten“ Einsparungen im Vergleich zum Status quo, erreicht werden können. Theoretisch wären diese Maßnahmen auch im Rahmen des „marktbestimmten Betriebs“ in gleichem Ausmaß umsetzbar, in der Praxis erfolgt die Umsetzung von Einsparungen in einem ausgegliederten Betrieb oft leichter und rascher als im Rahmen der Hoheitsverwaltung. Dennoch würde wahrscheinlich ein Teil der Einsparungen, der bei einer Ausgliederung erreicht werden kann, auch im Rahmen der Hoheitsverwaltung erzielbar sein.

Die Einbringung der Anlagen und die Übernahme der den Bereichen Wasser und Kanal betriebswirtschaftlich zuzurechnenden Schulden in die Besitzgesellschaft erleichtert eine transparente Gegenüberstellung des Anlagevermögens mit den Schulden und ermöglicht auch den Ausweis von stillen Reserven. Dadurch kann auch der Verschuldungsgrad der Stadt Hohenems deutlich verbessert werden, da diese Schulden nicht mehr im städtischen Haushalt aufscheinen (allerdings wirtschaftlich weiter der Stadt Hohenems zuzurechnen sind). Die Stadt Hohenems hat in den letzten Jahren durch ein gezieltes Schuldenmanagement diese Transparenz (= Ausweis der – wirtschaftlich den Bereichen Wasser und Abwasser zuzurechnenden – Schulden in der Schuldenklasse 2) auch im städtischen Haushalt stark erhöht, sodass diesbezüglich der Unterschied zwischen dem „marktbestimmten Betrieb“ und der Ausgliederungsvariante deutlich geringer geworden ist. Offen bleibt, ob es ohne Ausgliederung bei dem ab dem Jahr 2010 geplanten Investitionsschub im Trinkwasser-Bereich wieder zu Querfinanzierungen des Bereiches Wasser aus dem städtischen Haushalt kommen würde.

Die Variante der Ausgliederung bietet der Stadt Hohenems auch die Chance, mittel- und langfristig neue, bisher im Bereich der Verwaltung wahrgenommene (z.B. Bauhof) oder derzeit ausgelagerte Aufgaben einfach in das Leistungsspektrum des ausgegliederten Rechtsträgers integrieren zu können (im Sinne einer „Hohenems AG“). Eine derartige Gesellschaft bietet auch die Möglichkeit, derzeit von der Stadt Hohenems geförderte Betriebe bzw. Vereine (z.B. Schilift, Bäder) im Notfall auffangen und fortführen zu können. Einer der wichtigsten Vorteile einer privatrechtlich organisierten Betriebsgesellschaft im Vergleich zu einem marktbestimmten Betrieb in der Hoheitsverwaltung ist die wesentlich größere Flexibilität und das raschere Reaktionsvermögen auf geänderte Rahmenbedingungen (z. B. Aufgreifen von neuen Geschäftsfeldern etc.). Auch die Möglichkeit langfristig Partner (öffentliche oder private) leicht in die Gesellschaft einbinden zu können oder diese Leistungen auch für andere Gemeinden erbringen zu können, wird von ICG als Vorteil gegenüber der Variante „marktbestimmter Betrieb“ eingestuft. Aktuell ist aber keine gesellschaftsrechtliche Einbindung von privaten Partnern angedacht. Eine Ausgliederung hat aber auch Nachteile bzw. Risiken, die zu berücksichtigen sind. Die folgende, von ICG erstellte, Tabelle zeigt eine Auflistung der relevanten Risiken, einer Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und einer Kosten-schätzung aus Sicht von ICG.

Bezeichnung und Beschreibung des Risikos	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikohöhe
Kostenrisiko		
Einsparungen sind geringer als Zusatz- bzw. Mehrkosten	mittel	max. 40.000,- € p.a. (ca. 1,3 % der Gebühren)
Zinskonditionen für neue Darlehen sind schlechter als für Gemeinde	gering (da Haftung der Gemeinde)	ca. 10.000,- bis 20.000,- € p.a. je Zehntelprozentpunkt Differenz (je nach Höhe der neu aufzunehmenden Schulden)
Bisherige Darlehensgeber stimmen der Übertragung der Schulden an die Besitzgesellschaft nicht zu	gering (wegen Haftungserklärung)	keine kostenmäßigen Auswirkungen
Rechtliche Risiken		
Einschränkungen bei der Wahrnehmung der Rechte gemäß Wasserrechtsgesetz	gering	keine ausreichenden Informationen zur Bewertung verfügbar
Neue gesetzliche Rahmenbedingungen	gering	nicht bewertbar

Bezeichnung und Beschreibung des Risikos	Eintrittswahrscheinlichkeit	Risikohöhe
Konkursrisiko		
Mangelnde Liquidität und/oder Überschuldung führen zu Konkurs	gering (da Haftung der Stadt)	Verwertung des Anlagevermögen im Konkursfall (theoretisch)
Politische Destabilisierung der Stadt Hohenems (wegen des hypothetischen Konkurses der Gesellschaft)	gering (da Gebühren grundsätzlich kostendeckend kalkuliert werden können)	keine kostenmäßigen Auswirkungen
Restwertrisiko		
Differenz zwischen angenommenen und tatsächlichen Werten der Anlagegüter	mittel	keine Auswirkung (da keine Beteiligung anderer Partner)
Qualitätsrisiko		
Besitzgesellschaft vernachlässigt Investitionen zugunsten der kurzfristigen Ergebnisse	gering (kein rechtsformbedingter Unterschied)	nicht bewertbar
Betriebsgesellschaft führt Instandhaltung mangelhaft aus	gering (kein rechtsformbedingter Unterschied)	nicht bewertbar

Die Tabelle zeigt, dass die kostenwirksamen Risiken der Ausgliederung in erster Linie die Höhe der künftig von der Gesellschaft zu zahlenden Zinsen und eventuelle Mehrkosten durch die Rechtsformänderung sind. Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken ist aber gering bzw. die absoluten Risikokosten sind nicht so hoch, dass diese Risiken nicht grundsätzlich eingegangen werden dürfen.

3.3.2 Resümee

Wirtschaftliche Einsparungen im Vergleich zum Status quo können nur durch entsprechende Maßnahmen zur Optimierung der Betriebsabläufe und der Entscheidungsstrukturen erreicht werden. Das Modell der Ausgliederung bietet grundsätzlich einen geeigneteren Rahmen dafür als die Erbringung der Leistungen im Rahmen der Hoheitsverwaltung, zumal die rechtsformbedingten Mehrkosten aus Sicht von ICG durch die zu erwartenden Einsparungen kompensierbar sein sollten. Besonders deutlich können sich die vorteilhafteren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus Sicht von ICG dann auswirken, wenn es gelingt, neue Aufgabenfelder zu erschließen, weitere Aufgaben

der Stadt Hohenems zu integrieren (im Sinne einer „Hohenems AG“) und/oder Leistungen auch für andere Gemeinden zu erbringen. Eine derartige Gesellschaft bietet auch die Möglichkeit, derzeit von der Stadt Hohenems geförderte Betriebe bzw. Vereine (z.B. Schilift, Bäder) im Notfall auffangen und fortführen zu können. Wichtige Vorteile einer privatrechtlich organisierten Betriebsgesellschaft im Vergleich zu einem marktbestimmten Betrieb in der Hoheitsverwaltung sind die wesentlich größere Flexibilität und die höhere Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Rahmenbedingungen (z. B. Aufgreifen von neuen Geschäftsfeldern etc.). Eine Einbringung des Anlagevermögens und der wirtschaftlich den Bereichen Wasser und Abwasser zuzurechnenden Schulden gewährleistet grundsätzlich die Transparenz des Verschuldungsgrades der Stadt Hohenems. Dieser grundsätzlich vorhandene Vorteil der „Ausgliederungsvariante“ ist aber wegen des aktiven Schuldenmanagements der Stadt Hohenems in den letzten Jahren deutlich kleiner geworden.

3.4 Vergleich der Optimierungspotenziale der beiden Varianten

3.4.1 Fragestellung und detaillierte Antworten

Die **konkrete Fragestellung** lautet: *Wo liegen die Optimierungspotentiale in der alten Struktur, in der neuen Struktur oder sind diese in beiden Strukturen gleich?*

In der Modellbeschreibung und in der Präsentationsunterlage von PWC ist als Größenordnung für diese möglichen Potenziale in der neuen Struktur eine Bandbreite von 5 bis 15 % genannt. Diese Bandbreite kann ICG aufgrund ihrer Projekterfahrungen grundsätzlich bestätigen, wobei die Einsparungen bei PPP-Projekten im Durchschnitt höher sind als bei „bloßen“ Ausgliederungen. Allerdings ist im Rahmen der Modellerstellung offenbar keine konkreten Stärken-/Schwächen-Analyse des Status quo sowie kein systematischer Vergleich der Auswirkungen unterschiedlicher Organisations- und Rechtsformen erfolgt, sodass eine seriöse Ableitung des konkreten Einsparungspotenzials bei einer Ausgliederung des Wasserwerkes für ICG nur insofern möglich ist, als ICG eine Kompensation der laufenden Mehrkosten einer Rechtsformänderung für möglich und realistisch hält (also ca. 30.000,- bis 40.000,- € p.a.). Eine wichtige Voraussetzung für die Erzielung solcher Einsparungspotenziale sind in vielen ähnlichen Projekten strukturelle, organisatorische und personelle Veränderungen (z.B. Stärkung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz), die auch bei dieser Ausgliederung vorzusehen wären. Grundsätzlich wären derartige Einsparungen auch bei der Variante „marktbe-

stimmter Betrieb“ erzielbar, allerdings ist der Druck zur Umsetzung geringer sowie erfahrungsgemäß mit größeren Widerständen verbunden.

Generell können bei einer Ausgliederung aus dem „öffentlichen Bereich“ folgende Faktoren die Erzielung von Einsparungen in den Bereichen Wasser und Kanal bei Aufrechterhaltung der Versorgungsqualität fördern:

- Klare Beschreibung des Leistungsumfanges (Quantität und Qualität) und Regelung des Leistungsentgelts (Abschluss von Leistungsvereinbarungen/„Service Level Agreements“, leistungsbezogene Entgelte)
- Klarer Ausweis und eindeutige Zuordnung der wirtschaftlichen Ergebnisse
- Politische Grundaufträge, abgeleitete betriebswirtschaftliche Ziele und Kennzahlen werden als Steuerungsinstrumente verwendet; die Vereinbarung erfolgt als (mehrjährige) Zielvereinbarung zwischen der Stadt Hohenems und der Gesellschaft bzw. der Geschäftsführung (Kopplung an leistungsorientiertes Anreiz- und Belohnungssystem für Geschäftsführung sinnvoll und möglich):
 - Qualitative Ziele (z.B. niedriger Anteil des Wasserverlustes)
 - Quantitative Ziele (z.B. Instandhaltungsaufwand je Laufmeter Leitung; finanzwirtschaftliche Ziele wie z.B. Erzielung eines bestimmten betriebswirtschaftlichen Ergebnisses)
- Prüfung und Lukrierung von organisatorischen Synergieeffekten in den beiden Bereichen Wasser und Abwasser (z.B. bei Bereitschaftsdiensten)
- Leistungsbezogene Entlohnungs- und Anreizsysteme für die Mitarbeiter erhöhen die Motivation der Mitarbeiter
- Mitarbeiter können wesentlich flexibler eingesetzt werden (kein einschränkendes Dienstrecht; dies gilt aber nur für neu aufgenommene Mitarbeiter)
- Transparenz der langfristigen wirtschaftlichen Auswirkungen von Investitionen erleichtert rationale Entscheidungen
- (Partei-)Politische Einflussnahme auf Entscheidungen wird zugunsten betriebswirtschaftlicher Fakten zurückgedrängt
- Entscheidungsprozesse können beschleunigt werden (für das Tagesgeschäft)
- Neue Geschäftsfelder können leichter erschlossen werden (mittelfristig)
- Ermöglichung zu ertrags-/einnahmenseitigen Verbesserungen

- Kontrolle der Geschäftsführung durch einen auch mit externen Experten (Wirtschaftsexperten, Technikexperten) besetzten Beirat, der als fachlicher Sparringpartner und Kontrollorgan der Geschäftsführung fungiert

Kritiker von Ausgliederungen wenden ein, dass die meisten dieser Punkte auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden könnten. Unsere Erfahrungen (u.a. aus objektivierten Evaluierungen von Ausgliederungsprojekten und Reformprojekten innerhalb der Verwaltungsstrukturen) zeigen, dass eine ausgegliederte Organisation die o. a. Punkte rascher und gründlicher umsetzen kann als eine Organisationseinheit innerhalb der Verwaltung. Insbesondere fehlen der Stadt Hohenems derzeit noch die geeigneten Instrumente, die dafür notwendig sind, z.B. eine flächendeckende Kosten-Leistungsrechnung und weitere Controlling- und Steuerungssysteme (wie z.B. flächendeckende Zielvereinbarungssysteme). Der Aufbau solcher Systeme und Instrumente sollte nicht isoliert für einen einzelnen Bereich innerhalb der Stadtverwaltung erfolgen, sondern in einen gesamten – mehrjährigen – Umsetzungsprozess eingebettet werden.

ICG hat im Rahmen des Prüfauftrages auch exemplarisch einen Vergleich der Organisationsvarianten durchgeführt (siehe Anhang). Zusätzlich zu den Varianten „Status quo“ und „Ausgliederung in 2 Gesellschaften“ wurden auch die Varianten „Optimierung Status quo“ und „Ausgliederung in eine Gesellschaft“ analysiert. Diese verbale Beschreibung der verschiedenen Kriterien je Organisationsform könnte eine Basis für eine nachvollziehbare Bewertung und Entscheidung zwischen alternativen Organisationsformen sein. Üblicherweise wird ein solcher Organisations-/Rechtsformvergleich vor der Entscheidung für eine Zielvariante durchgeführt.

3.4.2 Resümee

Falls bei den Wasserwerken Hohenems Optimierungspotenziale im laufenden Betrieb vorhanden sind, dann sind diese grundsätzlich überwiegend als rechtsformunabhängig einzustufen. Die im Vergleich zu anderen Gemeinden Voralbergs hohen Gebühren für die Bereiche Wasser und Abwasser lassen durchaus die Schlussfolgerung zu, dass Einsparungspotenziale vorhanden sein könnten (wenngleich Hohenems auch schwierige geologische Bedingungen haben dürfte). Es bedarf aber eines starken Impulses, um latent vorhandene Einsparungspotenziale in gewachsenen Organisationseinheiten zu lukrieren. Unsere Praxiserfahrungen zeigen, dass Ausgliederungen solche Impulse sein können und daher vorhandene Potenziale in ausgegliederten Organisationen leichter und rascher erzielt werden können als im Rahmen der öffentlichen Verwaltung.

Darüber hinaus gibt es auch einige Faktoren (z. B. Dienstrecht, Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse, Flexibilität und Gestaltungsspielraum etc.), die sich je nach Rechtsform der Organisation unterschiedlich auswirken. Auch die Einsetzung eines Beirates, der auch mit Fachexperten besetzt ist, fördert eine stärkere Beachtung und Kontrolle der wirtschaftlichen und technischen Führung der Bereiche Wasser und Abwasser durch die Geschäftsführung. Eine ziffernmäßige Abschätzung des Unterschieds im Optimierungspotenzial zwischen den Wasserwerken Hohenems und den ausgegliederten Gesellschaften ist ICG aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen nicht möglich. Eine taugliche Basis für einen derartigen Vergleich wäre z. B. ein strukturierter, systematischer Vergleich der Organisations- und Rechtsformen, wie von ICG im Anhang als Beispiel dargestellt.

3.5 Stellt die Ausgliederung eine unangemessene Belastung der Gemeinde dar?

3.5.1 Fragestellung und detaillierte Antworten

Die **konkrete Fragestellung** lautet: *Stellt die von der Stadt gewählte Vorgehensweise der Ausgliederung eine unangemessene Belastung der Gemeinde dar und wenn ja, worin besteht diese?*

Der Begriff „unangemessene Belastung“ ist aus dem Gemeindegesetz entnommen, aber nicht exakt definiert. Aus dem Modell entsteht für die Gemeinde dann eine Belastung, wenn die Gebühren oder sonstigen Zuschüsse der Stadt Hohenems aufgrund der Kosten der Gesellschaften höher wären als dies bei Weiterführung der Bereiche Wasser und Kanal als marktbestimmter Betrieb der Fall wäre. Das Kostenrisiko des vorliegenden Modells umfasst

1. höhere Zinsaufwendungen der Gesellschaft (mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit) und
2. Mehrkosten, die durch die Änderung der Organisations- und Rechtsform verursacht werden (z. B. Kosten für Rechnungswesen und Bilanzerstellung).

Aufgrund der Erfahrungen der Stadt Hohenems mit den Darlehensaufnahmen der ausgegliederten Immobiliengesellschaft, kann man davon ausgehen, dass eine 100%ige Tochtergesellschaft der Stadt die gleichen Konditionen wie die Stadt Hohenems bekommt, wenn es eine uneingeschränkte Haftungserklärung der Stadt für die Gesellschaft gibt. Das Risiko von Mehrkosten aus diesem Punkt ist also sehr gering. Die Hö-

he der – realistisch – zu erwartenden laufenden rechtsformbedingten Mehrkosten beträgt daher ca. 30.000,- bis 40.000,- € jährlich. Das Modell bietet aber im Gegenzug auch wirtschaftliche Chancen, insbesondere die Erzielung von Einsparungen beim laufenden Aufwand und bei den Investitionen. Sollten keine Einsparungen erzielt werden, entstünde für die Gemeinde eine zusätzliche Belastung von 1-2 % der Gebühren.

Im allerschlechtesten (und sehr unwahrscheinlichen) Fall könnten mittelfristig auch noch höhere Zinsen bei der Gesellschaft anfallen. In diesem „worst-case-Szenario“ (Eintreten von Risiken, Einsparungen können nicht umgesetzt werden) kann sich daraus eine kostenmäßige Belastung der Gemeinde ergeben, die bis zu ca. 7% der Gebühren betragen würde. Da dieses „worst-case-Szenario“ sehr unwahrscheinlich ist und die Ausgliederung aus Sicht von ICG auch Chancen für die Umsetzung von Einsparungsmaßnahmen bietet, sollte auch dieses Risiko keine „unangemessene“ Belastung der Gemeinde darstellen. Angesichts der Chancen, die eine solche strukturelle Maßnahme bietet, ist das aus Sicht von ICG ein vertretbares Risiko.

3.5.2 Resümee

Einerseits können durch das Modell in ungünstigen Szenarien (rechtsformbedingte Mehrkosten) Belastungen für die Gemeinde entstehen, andererseits bietet es auch die Chance, dass Einsparungen im Vergleich zum Status quo erzielt werden können. Unter Berücksichtigung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Chancen und Risiken, der absoluten Höhe der maximal zu erwartenden laufenden Mehrkosten (ca. 40.000,- € p.a.) und der Annahme, dass bei ungünstigen Entwicklungen rasch Gegenmaßnahmen getroffen werden, stellt die geplante Vorgehensweise aus Sicht von ICG keine „unangemessene“ Belastung im Sinne des Gemeindegesetzes dar, zumal aus Sicht von ICG mittelfristig in einem realistischen Szenario nicht mit Mehrkosten aufgrund der Neukonstruktion zu rechnen ist.

Hinzuweisen ist auch darauf, dass im allerschlechtesten (und sehr unwahrscheinlichen) Fall mittelfristig auch noch höhere Zinsen bei der Gesellschaft (im Vergleich zur Stadt) anfallen könnten. In diesem „worst-case-Szenario“ (Eintreten aller Risiken, Einsparungen können nicht umgesetzt werden) kann sich daraus eine kostenmäßige Belastung der Gemeinde ergeben, die bis zu ca. 7% der Gebühren betragen würde. Aufgrund der Erfahrungen der Stadt Hohenems mit den Darlehensaufnahmen der ausgegliederten Immobiliengesellschaft, kann man aber davon ausgehen, dass eine 100%ige Tochtergesellschaft der Stadt die gleichen Konditionen wie die Stadt Hohen-

ems bekommt, wenn es eine uneingeschränkte Haftungserklärung der Stadt für die Gesellschaft gibt. Das Risiko von Mehrkosten aus diesem Punkt ist also sehr gering, sodass nach Ansicht von ICG auch daraus keine „unangemessene Belastung“ abgeleitet werden kann.

3.6 Angemessenheit des Beratungshonorars

3.6.1 Fragestellung und detaillierte Antworten

*Die **konkrete Fragestellung** lautet: Steht das im Jahre 2003 vereinbarte (nicht indexierte) Pauschalhonorar von 350.000,- € netto in angemessener Relation zu den dafür erbrachten Leistungen und zum damit verbundenen zeitlichen Aufwand?*

Ausgangslage:

Die Stadtvertretung von Hohenems fasste am 3.7.2003 einen Grundsatzbeschluss zur Umsetzung des PPP-Modells Hohenems und beauftragte die Firma Van Melle & Partnern (mit Subauftragnehmern) mit der Umsetzung des Modells. Dazu sollten die Tätigkeiten laut Leistungsbeschreibung in Angriff genommen werden. Das Leistungsverzeichnis sah folgendermaßen aus:

Van Melle & Partner OEG (heutige Firmenbezeichnung: Platzer & Partner – Unternehmensberatungsgesellschaft m.b.H.); 150.000,- € pauschales Beratungshonorar)

- Projektsteuerung und -koordination
- Konzeption, Erstellung und Durchführung der notwendigen Ausschreibungen einschließlich Erstellung der Vertragsgrundlagen
- Prüfung Bewerber
- Auswahl Anbieter
- Verhandlungsführung mit den Bietern
- Beurteilung der last and final offers
- Schlussbewertung und Vergabevorschlag

Subauftragnehmer Price Waterhouse Coopers (100.000,- €pauschales Beratungshonorar)

- Ermittlung des Vermögensstatus
- Erstellung der Planbilanzen und Plan GuV sowie der Eröffnungsbilanzen
- Steuerrechtliche Optimierung
- Ermittlung des Unternehmenswertes

Subauftragnehmer Bichler & Zrzavy (100.000,- €pauschales Beratungshonorar)

- Gesellschaftsrechtliche Abwicklung (einschließlich der Spaltung)
- Bilanzrechtliche Optimierung
- Sachenrechtliche Abwicklung (einschließlich der notwendigen Fruchtgenuss- und sonstigen Nutzungsrechte)

Der Detaillierungsgrad der Leistungsbeschreibung ist für die Höhe des Beratungshonorars sehr gering. Das Leistungsverzeichnis zeigt dennoch deutlich, dass die Suche eines privaten Kooperationspartners, der 49 % der Betriebsgesellschaft erwerben sollte, ein wesentlicher Bestandteil des Auftrages war. In einem weiteren Beschluss der Stadtvertretung vom 22.3.2005 wurde beschlossen, dass die Ausgliederung von Kanal und Wasser weiter verfolgt werden soll, allerdings vorerst kein privater Partner an einer Gesellschaft beteiligt werden soll. Mit diesem Beschluss wurden die Leistungen der externen Berater, die mit der Suche nach einem privaten Partner zu tun hatten, hinfällig. Auch die interne Aufgabenteilung, die Van Melle & Partner mit ihren Subauftragnehmern dem Angebot im Jahr 2003 zugrunde gelegt hat, wurde durch diese Änderung stark beeinflusst. Aufgrund der ICG vorliegenden Stundenaufzeichnungen zeigt sich, dass PWC mehr Zeitaufwand/Beratungstage investierte als Van Melle & Partner. Die Rechtsanwaltskanzlei Bichler & Zrzavy erbrachte hingegen nur marginale Leistungen. Diese Verschiebungen in der internen Aufteilung sind aber zulässig, Vertragspartner für die Stadt Hohenems war die Firma Van Melle & Partner.

Das vereinbarte pauschale Beratungshonorar betrug 350.000,- € exkl. USt. Bei einer Überprüfung der Angemessenheit des Honorars ist auch zu berücksichtigen, dass in der Pauschalsumme eine Restforderung von 14.500,- € aus dem Jahr 2001 enthalten war. Zudem wurde der Großteil des Honorars erst am 1.4.2008 überwiesen, ein kleinerer Teil am 29.9.2007, was einen Finanzierungsvorteil für die Stadt Hohenems bedeutet.

Festzuhalten ist auch, dass ICG keine Unterlagen bekommen hat, aus denen eine Änderung des Leistungsumfanges und/oder des Beratungshonorars durch die Stadtgemeinde Hohenems ersichtlich wäre.

Leistungsumfang und Zeiteinsatz der Beratungsunternehmen

Ausgehend vom Leistungsverzeichnis kann festgehalten werden, dass die meisten Teilleistungen von den Beratungsunternehmen erbracht wurden (ausgenommen die Leistungen in Bezug auf die Suche und Auswahl des privaten Partners). Offen ist noch die Erstellung der Eröffnungsbilanz. Bei der Überprüfung der Angemessenheit des Beratungshonorars muss auch berücksichtigt werden, dass die Projektlaufzeit bis zum Beschluss der Gründung einer GmbH (im Dezember 2007) 4,5 Jahre betragen hat und diese damit sicher um ein Vielfaches länger war, als Stadt und externe Berater dem Vertragsabschluss im Jahre 2003 zugrunde legten. Aufgrund dieser wesentlich längeren Zeitspanne fielen für die Beratungsunternehmen mehr Änderungen als ursprünglich geplant an. Des Weiteren wurden auch zusätzliche Leistungen erbracht (z. B. Rechtsgutachten von Platzer & Partner (Nachfolger von Van Melle & Partner), zahlreiche Abstimmungen mit Landesstellen, wiederholte Anpassungen der Modelle und Präsentationen). Alleine die Stunden- und Kostenaufstellung von PWC (bis zum Dezember 2007) weist 104 Beratungstage (à 8 Stunden) und Kosten von ca. 200.000,- € exkl. USt. inkl. Spesen aus. Die Stundenaufstellung von Van Melle & Partner (nunmehr Platzer & Partner) weist 83 Beratungstage (à 8 Stunden) und Beratungskosten von ca. 160.000,- € exkl. USt. inkl. Spesen aus. Die Kostenaufstellungen der beiden Beratungsunternehmen betragen also zusammen ca. 360.000,- € und überschreiten damit bereits die vereinbarte Summe des Pauschalhonorars. Selbst wenn die Rechtsanwaltskanzlei nur einen sehr geringen Zeiteinsatz für die Erstellung der Vertragsentwürfe geltend macht, können die beteiligten Beratungsunternehmen einen dem Honorar entsprechenden Zeiteinsatz nachweisen.

ICG möchte anmerken, dass der Gesamtaufwand von (mindestens) 187 Beratungstagen für ein derartiges Projekt sehr hoch ist. Aus Sicht von ICG ist das einerseits sicher auf die lange Projektlaufzeit zurückzuführen, andererseits aber auch auf eine offensichtlich sehr umfassend und aufwändig durchgeführte Modellerstellung. So weist alleine PWC für die Bewertung der Anlagen im Zeitraum Juli bis Dezember 2003 47 Beratungstage und insgesamt Kosten von ca. 75.000,- € aus. Festzuhalten ist auch, dass ein großer Teil des Beratungsaufwandes (ca. 75 %) bereits vor der strategischen Änderung des Auftrages (keine Teilprivatisierung/Suche nach privaten Partnern) im Jahr 2005 angefallen war.

Tagsätze der Beratungsunternehmen:

Da ein Pauschalhonorar vereinbart war, hätten die Beratungsunternehmen grundsätzlich keine Angaben zu Zeiteinsatz und Tagsätzen machen müssen. Platzer & Partner sowie PWC haben dies aber der Stadt Hohenems offen gelegt. Beide Beratungsunternehmen legten ihren Aufwandsdarstellungen durchaus branchenübliche Tagsätze zugrunde, die aber am oberen Ende der Bandbreite anzusiedeln sind. So kalkuliert z. B. Platzer & Partner den Tagsatz (8 Stunden) eines Consultants mit 2.160,- €, ein Tagsatz von Herrn Mag. Revay (Projektleiter PWC) wird mit bis zu 2.500,- € ausgewiesen (jeweils exkl. USt.). Der durchschnittliche Tagsatz über alle Berater-Qualifizierungsstufen bei Platzer & Partner betrug 1.930,- € exkl. USt., bei PWC 2.086,- € exkl. USt. Üblich bei Projekten dieser Größenordnung ist ein durchschnittlicher Tagsatz von 1.400,- bis 1.700,- € exkl. USt. Diese Bandbreite ergibt sich auch aus Ausschreibungen vergleichbarer Projekte in den vergangenen Jahren, sofern diese auf einer Tagsatzbasis ausgeschrieben waren.

Qualität der erbrachten Leistungen:

Bezüglich der Qualität der erbrachten Leistungen kann ICG nur die der ICG vorliegenden Unterlagen beurteilen. Die Qualität der Leistungen bei Präsentationen und Besprechungen zu Anpassungen der Modelle an geänderte Anforderungen kann von ICG naturgemäß nicht beurteilt werden. Insgesamt beschreiben die vorliegenden Unterlagen in ausreichender Genauigkeit und Nachvollziehbarkeit das Modell der Ausgliederung für die Bereiche Wasser und Kanal der Stadt Hohenems. Anzumerken ist, dass die Darstellungen und Berechnungen in einigen Bereichen komplex wirken (z. B. Miete der Betriebsgesellschaft an die Besitzgesellschaft, Formel für die Abgeltung des Zinsrisikos), was aus Sicht von ICG zum Teil auf die ursprüngliche Konzeption eines PPP-Modells mit unterschiedlichen Eigentumsverhältnissen zurückzuführen sein dürfte. Hier hätte nach Ansicht von ICG eine Konzentration der Beschreibung und der Berechnungen auf ein „bloßes Ausgliederungs-Modell“ eine größere Übersichtlichkeit und Verständlichkeit geschaffen. Im Idealfall wäre das Modell nach Entscheidung für die Ausgliederung neu aufgebaut worden (und nicht das bestehende PPP-Modell weiter entwickelt worden). Die nach dieser strategischen Entscheidung im Jahr 2005 noch lange Projektlaufzeit war aber wohl für keinen der Beteiligten absehbar.

Bei den Details der Unterlagen muss aus Sicht von ICG festgestellt werden, dass einige qualitative Mängel festzustellen sind. So wurden einige rechtliche Gesichtspunkte (z. B. Grundlagen für die Gebührenkalkulation, Wasserrechtsfragen) von Platzer & Partner anders beurteilt als letztlich von den zuständigen Landesstellen. Des Weiteren

musste die Stadt Hohenems für die praktische Umsetzung des Modells (Leistungsverträge, GmbH-Gründung) die zusätzliche rechtliche Beratung eines Notars (Dr. Umlauf) in Anspruch nehmen, da offenbar die von Platzer & Partner bzw. deren Subauftragnehmern gelieferten Vertragsentwürfe und rechtliche Grundlagen nicht von ausreichender Qualität waren. Bisher sind der Stadt Hohenems Kosten von ca. 40.000,- € exkl. USt. für die Leistungen des Notars entstanden. Nach Angaben des Notars Dr. Umlauf sind davon mindestens 27.000,- € exkl. USt. für die Klärung von rechtlichen Fragen im Zusammenhang mit dem rechtlichen Gutachten von Mag. Platzer entstanden.

Auch die nicht in allen Details konsistenten Berechnungen und Beschreibungen des Planungsmodells bzw. die offenbar nicht nachgezogenen EXCEL-Tabellen sind Mängel, da das PWC-Rechenmodell in der derzeit vorliegenden Form nicht als Planungsgrundlage verwendet werden könnte. Im Gegenzug muss den Beratungsunternehmen aber zugestanden werden, dass der oftmalige Änderungsaufwand, der aufgrund der langen Projektlaufzeit entstand, ursprünglich nicht kalkuliert war. Auch die Bereitschaft der Beratungsunternehmen, insbesondere von PWC, auch nach der Bezahlung des Honorars für weitere Besprechungen zur Verfügung zu stehen, zeigt das grundsätzlich hohe Engagement für dieses Projekt.

3.6.2 Resümee

Angesichts des vorliegenden Stundennachweises der Beratungsunternehmen, der langen Projektlaufzeit und der grundlegenden Änderungen der Leistungsinhalte im Jahr 2005 ohne entsprechende Anpassung der Vereinbarung mit den Beratungsunternehmen kann ICG im Nachhinein (März 2009) keine „unangemessene Relation des Beratungshonorars zum Zeitaufwand“ feststellen. Betonen möchte ICG, dass im Jahr 2005 eine neue Vereinbarung und eine Abrechnung der bisherigen Beratungsleistungen notwendig gewesen wären, wenngleich gemäß den Zeitaufzeichnungen ein sehr großer Teil des Beratungsaufwandes (ca. 75 %) bereits bis zu diesem Zeitpunkt angefallen war. Im Nachhinein betrachtet sollte die Vorbereitung einer Ausgliederung der Bereiche Wasser und Kanals mit allen nötigen Details mit deutlich geringerem Beratungsaufwand möglich sein.

Die Qualität der vorliegenden Ergebnisse ist in einigen Bereichen nicht zufriedenstellend. Die Mängel bei den rechtlichen Darstellungen seitens Platzer & Partner mussten von der Stadt Hohenems durch Beiziehung anderer Rechtsexperten behoben werden

(Kosten mindestens 27.000 €,- exkl. USt.). Das vorliegende Rechenmodell von PWC enthält im Detail auch einige Fehler und nicht aktualisierte Daten, sodass auch das Rechenmodell derzeit nicht als Planungsinstrument verwendet werden kann. Offen ist auch noch die Erstellung der Eröffnungsbilanz. Diesen qualitativen Mängeln steht eine wesentliche Ausdehnung der Projektlaufzeit, die primär auf den langen Entscheidungsprozess der Stadt Hohenems sowie die strategischen Änderungen zurückzuführen ist. Grundsätzlich sollte die Stadt Hohenems versuchen, die Beratungsunternehmen zur mängelfreien Fertigstellung der Ergebnisunterlagen (Modellberechnungen, Erläuterungen, Erstellung Eröffnungsbilanz; Notwendigkeit in Abhängigkeit von der Entscheidung für ein Umsetzungsszenario – siehe Kap. 4) sowie eine Übernahme der angefallenen Kosten für den Notar zu bewegen.

ICG möchte aber auch festhalten, dass eine andere Vergabeform im Jahr 2003 (Aus-schreibung) sowie eine umfassende und detaillierte Beschreibung der Leistungsinhalte mit Meilensteinen sowie eine klare Festlegung der Projektlaufzeit mit hoher Wahrscheinlichkeit zu niedrigeren Beratungskosten geführt hätten, selbst wenn die gleichen Beratungsunternehmen den Auftrag erhalten hätten. Dies ist aus Vergaben bei ähnlich gelagerten Projekten der letzten Jahre belegbar.

3.7 Führt die Neuorganisation zu Gebührenerhöhungen?

3.7.1 Fragestellung und detaillierte Antworten

Die **konkrete Fragestellung** lautet: *Führt die gewählte Neuorganisation (bei gleichen Rahmenbedingungen) zu Gebührenerhöhungen, die nicht anfallen würden, wenn die Aufgaben weiterhin innerhalb des städtischen Haushaltes erfüllt werden?*

Diese Frage ist ähnlich wie in Kapitel 3.5. zu beantworten. In einem ungünstigen Szenario müsste angenommen werden, dass den in voller Höhe anfallenden rechtsformbedingten laufenden Mehrkosten (ca. 30.000,- bis 40.000,- € p.a.) keine Einsparungen gegenüberstehen (was auch Sicht von ICG ein unwahrscheinlicher Fall ist). In diesem Fall müssten die Gebühren um ca. 1,3 % erhöht werden, um diese Kosten zu decken oder die Gesellschaften müssen entsprechende Verluste ausweisen (die letztlich von der Stadt getragen werden müssen). Im allerschlechtesten (und sehr unwahrscheinlichen) Fall könnten mittelfristig auch noch höhere Zinsen bei der Gesellschaft anfallen. In diesem „worst-case-Szenario“ (Eintreten von Risiken, Einsparungen können nicht umgesetzt werden) kann sich daraus eine kostenmäßige Belastung der Gemeinde er-

geben, die bis zu ca. 10% der Gebühren betragen würde. Angesichts der häufig positiven Erfahrungen in Bezug auf Kosteneinsparungen bei Investitionen und Reduktionen im laufenden Aufwand bei Ausgliederungen sind diese nach Meinung von ICG auch für die Stadt Hohenems zu erwarten, sodass eher mit keiner durch die Neuorganisation verursachten Gebührenerhöhung zu rechnen ist. Der Hinweis auf die Zinskosten der Gesellschaft zeigt auch, dass die Gebühren in hohem Ausmaß durch die Tilgungsdauer der Darlehen und den daraus resultierenden Zinsen stark beeinflusst. Eine Veränderung der Zinsen um 1 Prozentpunkt (für alle Darlehen) verändert die Kosten um ca. 290.000,- € p.a. Diese Faktoren sind aber – wegen der Annahme einer Haftung der Stadt Hohenems für die Schulden der Gesellschaften – weitgehend unabhängig von der gewählten Organisations- und Rechtsform.

3.7.2 Resümee

In einem ungünstigen Szenario kann es durch das Modell zu einer geringen, über eine normale Inflationsanpassung hinausgehenden Kostenbelastung für die Stadt Hohenems kommen, die letztlich von den Gebührenzahlern zu tragen ist (ca. 1 bis 2 % zusätzliche Gebührenerhöhung). ICG hält diesen Fall aber für nicht sehr wahrscheinlich, da durch eine Ausgliederung mittelfristig auch Einsparungen erzielbar sein sollten, welche die relativ niedrigen rechtsformbedingten Mehrkosten mehr als kompensieren müssten. Die Gebühren werden überdies wesentlich stärker durch die – stark schwankenden – Zinsen für vergangene bzw. neue Investitionen (da über Darlehen finanziert) beeinflusst, die primär unabhängig von der gewählten Rechtsform sind. Da die Stadt Hohenems eine Haftungserklärung für die Gesellschaft abgeben muss, ist auch das Risiko höherer Zinsen in der Gesellschaft – im Vergleich zu den Konditionen der Stadt – vernachlässigbar gering (auch die ausgegliederte Immobiliengesellschaft hat die gleichen Zinskonditionen wie die Stadt Hohenems selbst).

3.8 Fördert eine Ausgliederung die Erhöhung der Effizienz und Effektivität des Bereiches Wasser?

3.8.1 Fragestellung und detaillierte Antworten

Die **konkrete Fragenstellung** lautet: Die Stadt wollte, dass durch die Neuorganisation außerhalb des städtischen Haushaltes die Effizienz und die Effektivität erhöht werden sowie Einsparungspotenziale im Bereich Personal und Investitionen besser genutzt werden können. Teilen Sie die Ansicht, dass dies durch die Neuorganisation (bei gleichen Rahmenbedingungen) besser möglich ist, als im Rahmen des städtischen Haushaltes als sogenannter Marktbestimmter Betrieb?

Neben der Auslagerung von Schulden sind Einsparungspotenziale bei den laufenden Betriebskosten ein häufiger Grund für Ausgliederungen und/oder PPP-Projekte, deren Erzielung man durch die Änderung von Strukturen, Prozessen und/oder Personal erreichen will. Unsere Erfahrung aus vielen durchgeführten Ausgliederungs- aber auch verwaltungsinternen Reformprojekten zeigt, dass eine Ausgliederung oft eine notwendige Rahmenbedingung für die Erzielung von Einsparungspotenzialen ist. Der Druck für Veränderungen ist bei Ausgliederungen tendenziell höher als bei verwaltungsinternen Reformen.

Allerdings möchte ICG auch betonen, dass die Ausgliederung per se noch nicht ausreicht, um diese Potenziale auch zu realisieren, sondern es müssen danach auch geeignete Maßnahmen erarbeitet und beschlossen werden und es muss sichergestellt werden, dass betriebswirtschaftliche und qualitative Zielvorgaben für die Gesellschaft vorliegen und vereinbart werden. Wichtig ist auch, dass Führungskräften und Mitarbeitern Anreize (monetäre oder nicht monetäre) für die Zielerreichung geboten werden. In der Regel ist auch ein Austausch von Führungskräften oder der Einsatz zusätzlicher, externer Personen in der Führung notwendig, um die geplanten Einsparungen in der Praxis realisieren zu können. Bei einer Ausgliederung ohne Änderung von Strukturen, Prozessen und Personal ist wenig Veränderung gegenüber dem Status quo zu erwarten. Strukturen, Prozesse und Personal sind jedoch wesentlich leichter in einem ausgegliederten Rechtsträger zu verändern. Eventuell kann eine ausgegliederte Gesellschaft leichter Synergien zwischen den Bereichen Wasser und Abwasser nützen (z.B. Bereitschaftsdienste). Neben der Aufwandsseite kann eine Gesellschaft auch leichter Möglichkeiten zur ertragsseitigen Verbesserung nützen (z.B. Angebot von zusätzlichen Serviceleistungen außerhalb des schriftlichen definierten Versorgungsauftrags).

Darüber hinaus gibt es auch einige Faktoren (z. B. Dienstrecht, politische Entscheidungsprozesse, Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse, Einbindung von Dritten/Partnern etc.), die sich je nach Rechtsform der Organisation unterschiedlich auswirken. ICG hält deshalb Ausgliederungen bei kommunalen Aufgaben der Daseinsvorsorge generell für eine prüfenswerte Option, um Effizienz und Effektivität zu fördern. Dies gilt auch für den gegenständlichen Fall der Bereiche Wasser und Kanal der Stadt Hohenems.

Eine von der TU Graz, BOKU Wien und FH Wiener Neustadt im Auftrag der Österreichischen Vereinigung für das Gas- und Wasserfach (ÖVGW) durchgeführte Benchmarking-Studie von 69 österreichischen Wasserversorgungsunternehmen bescheinigt den Wasserwerken Hohenems durchwegs gute Ergebnisse. Insbesondere die Wasserverluste wurden als außerordentlich niedrig hervorgehoben. Auch bei den Effizienzkennzahlen liegen die Wasserwerke im „guten Mittelfeld“. Hervorgehoben werden in der Benchmarking-Studie aber auch die hohen Schadensraten aufgrund der schwierigen Bodenverhältnisse und es wird eine Empfehlung zur weiteren Verbesserung der Kundenorientierung (z.B. Aufbau Beschwerdemanagement) ausgesprochen.

3.8.2 Resümee

Unsere Erfahrung aus vielen Ausgliederungs- und verwaltungsinternen Reformprojekten zeigt, dass eine Ausgliederung oft eine notwendige Rahmenbedingung für die Erzielung von Einsparungspotenzialen schafft. Die Ausgliederung alleine lukriert jedoch noch keine Einsparungen. Der Druck für Veränderungen und damit die Lukrierung von Einsparungen ist bei Ausgliederungen höher als bei verwaltungsinternen Reformen.

Veränderungen in langjährig gewachsenen Entscheidungsstrukturen und Betriebsabläufen benötigen starke Impulse. Eine Ausgliederung kann für eine Organisation wie z. B. die Wasserwerke Hohenems so ein starker Impuls sein, um gewohnte Abläufe kritisch zu hinterfragen und neue Wege in Bezug auf die Optimierung der Kosten zu finden (z.B. Nutzung von Synergiepotenzialen zwischen den Bereichen Wasser und Abwasser). Bei einer Ausgliederung ohne Änderung von Strukturen, Prozessen und Personal ist jedoch wenig Änderung gegenüber dem Status quo zu erwarten. Strukturen, Prozesse und Personal sind jedoch wesentlich leichter in einem ausgegliederten Rechtsträger zu verändern.

4 Empfehlung für die weitere Vorgehensweise

In einer Besprechung mit Vertretern der Stadt Hohenems (Bgm. DI Amann, Dr. Rettenmoser, Herrn Aberer, Herrn Kohler) am 31. März in Hohenems wurde der Prüfauftrag erweitert und ICG um die Erstattung von Vorschlägen zur weiteren Vorgehensweise ersucht.

ICG sieht 3 mögliche Szenarien für die weitere Vorgehensweise der Stadt Hohenems:

Szenario 1: Weiterführung bzw. Optimierung der Wasserwerke als marktbestimmter Betrieb

Wenn es weiterhin keine Akzeptanz für eine Ausgliederung der Wasserwerke gibt, ist die Fortführung bzw. Optimierung als „marktbestimmter Betrieb“ eine Alternative. Optimierungspotenziale sind in dieser Organisationsform nach Einschätzung von ICG aber nur mittel- bis langfristig erzielbar. Zu beachten ist, dass auch bei der Rückabwicklung der Gesellschaft Kosten (ca. 3.000,- bis 6.000,- € exkl. USt.) entstehen. Vor allem sind in diesem Fall die bisher angelaufenen Kosten für die Beratungsunternehmen und den Notar als sog. „sunk costs“ zu klassifizieren (ca. 390.000,- € exkl. USt.).

Szenario 2: Umsetzung der geplanten Ausgliederung in eine Besitzgesellschaft und Betriebsgesellschaft

Aus Sicht von ICG ist diese Variante dann zu empfehlen, wenn die Stadt Hohenems plant, mittel- oder langfristig private oder öffentliche Partner einzubinden oder neue Geschäftsfelder für die Gesellschaft zu etablieren. In diesen Fällen bietet die vorgesehene Variante, mit klarer Trennung der jeweiligen Ergebnisverantwortung und Risiko-zuordnung aus Sicht von ICG Vorteile gegenüber den übrigen in Frage kommenden Organisations- und Rechtsformen. Bei dieser Variante können die bisher angefallenen Kosten für dieses Projekt (zumindest teilweise) genützt werden. Für die vollständige Umsetzung dieses Strukturmodells sind aber noch weitere Kosten von 55.000,- bis 75.000,- € exkl. USt. zu erwarten. Folgende Aktivitäten sind u.a. noch durchzuführen:

- Einbringung des Anlagevermögens in die Besitzgesellschaft bis 30.9.2009
- Gründung der Betriebsgesellschaft
- Erstellung der Eröffnungsbilanzen (wäre lt. Auftrag noch durch PWC zu erstellen)

- Abschluss der Leistungsvereinbarungen zwischen Stadt, Besitz- und Betriebsgesellschaft (inkl. quantitativer und qualitativer Zielvorgaben für die Geschäftsführung) sowie der Vereinbarungen zwischen den beiden Gesellschaften
- Erstellung der Geschäftsverteilung zwischen den Geschäftsführern
- Anpassung des Rechenmodells als Planungsinstrument (wäre ggf. noch durch PWC zu erstellen)
- Raschest mögliche operative Umsetzung des Strukturmodells (z.B. Betriebsaufnahme mit 1.10.2009 oder 1.1.2010)

Szenario 3: Ausgliederung der Bereiche Wasser und Abwasser in eine Gesellschaft

Sofern auch mittelfristig keine privaten oder öffentlichen Partner eingebunden werden sollen, können die – nach Meinung von ICG grundsätzlich bestehenden Vorteile einer Ausgliederung – auch erreicht werden, wenn es nur **eine** Gesellschaft gibt. In diese Gesellschaft sollten die Anlagen eingebracht und die Schulden ausgelagert werden. Auch hier kann bei Bedarf eine Ausweitung auf neue Geschäftsfelder erfolgen (z.B. durch Umsetzung einer Ergebnis-/Profit Center Struktur). Ebenso können bei dieser Variante die bisher angefallenen Kosten für dieses Projekt (zumindest teilweise) genutzt werden. Für die vollständige Umsetzung dieser Variante sind aber noch Kosten von 40.000,- bis 60.000,- € exkl. USt. zu erwarten (aufgrund der geringeren Komplexität etwas niedrigere Kosten als bei den zwei Gesellschaften in Szenario 2). Anzumerken ist, dass die laufenden rechtsformbedingten Mehrkosten in dieser Variante (Rechnungswesen, Bilanzerstellung etc.) um ca. 10.000,- bis 15.000,- € niedriger sein werden als bei zwei Gesellschaften und daher statt 30.000,- bis 40.000,- € nur 15.000,- bis 30.000,- € betragen werden.

Folgende Aktivitäten sind u.a. noch durchzuführen:

- Einbringung des Anlagevermögens in die Besitzgesellschaft bis 30.9.2009
- Änderung des bestehenden Gesellschaftsvertrages (u.a. Anpassung Unternehmensgegenstand)
- Erstellung der Eröffnungsbilanz (wäre lt. Auftrag noch durch PWC zu erstellen)
- Abschluss der Leistungsvereinbarungen zwischen Stadt und der Gesellschaft (inkl. quantitativer und qualitativer Zielvorgaben für die Geschäftsführung)
- Erstellung der Geschäftsverteilung zwischen den Geschäftsführern

- Anpassung oder Neuaufbau des Rechenmodells als Planungsinstrument (unserer Einschätzung nach ist der Neuaufbau eines vereinfachten Modells mit einem geringeren Aufwand verbunden als die Weiterführung und Adaption des bestehenden Modells; dies könnte auch durch den künftigen Geschäftsführer, ggf. mit externer Unterstützung, erfolgen)
- Raschest mögliche operative Umsetzung des Strukturmodells (z.B. Betriebsaufnahme mit 1.10.2009 oder 1.1.2010)

Wichtig ist aus Sicht von ICG vor allem eine rasche und klare Entscheidung der Stadt Hohenems für eine der drei angeführten Varianten.

5 Anhang

5.1 Rechts- und Organisationsformvergleich (Beispiel)

5.1.1 Überblick Methodik

Auf den folgenden Seiten wird exemplarisch dargestellt, wie ein systematischer und strukturierter Vergleich der verschiedenen Organisations- und Rechtsformen aussehen könnte. Üblicherweise wird dieser Vergleich von einem extern unterstützten Projektteam erarbeitet, da der Diskussionsprozess zur Beschreibung und Bewertung der Varianten ein wesentlicher Teil des Ergebnisses ist. Der folgende Vergleich basiert hingegen „nur“ auf Annahmen von ICG, die aus den Unterlagen und den Erfahrungen mit vergleichbaren Projekten abgeleitet sind.

Die möglichen Organisationsvarianten werden im Folgenden anhand von 11 unterschiedlichen Kriterien gegenübergestellt, sodass in Form einer **Argumentenbilanz** deren Vor- und Nachteile ersichtlich werden. Die Bewertung der Varianten erfolgt demgemäß zunächst vorrangig anhand qualitativer Beschreibungen, d. h. der umfassenden Darstellung von Vor- und Nachteilen. Dazu kann ergänzend **in einem 2. Schritt** eine Beurteilung des Erfüllungsgrades des jeweiligen Kriteriums anhand einer vierteiligen Punkteskala (1 bis max. 4 Punkte je Kriterium erreichbar; vgl. dazu auch die folgende Legende zur Punktebewertung) kommen.

Legende	Kriterium
4 ...	sehr gut erfüllt
3 ...	gut erfüllt
2 ...	schlecht erfüllt
1 ...	sehr schlecht erfüllt

Anmerkung: Auf den folgenden Seiten ist nur der 1. Schritt der beschriebenen Vorgehensweise dargestellt, nicht aber die Durchführung und Darstellung der quantitativen Bewertung der Kriterien mit dem o.a. Punktesystem (Nutzwertanalyse).

5.1.2 Kriterienkatalog

Bei den Kriterien wurde versucht, Redundanzen zwischen den verschiedenen Kriterien weitgehend zu vermeiden. Durch die Vielzahl der Kriterien ist gewährleistet, dass unterschiedliche Aspekte und Sichtweisen in die Beurteilung mit einfließen. Zur Beurteilung der angeführten 4 Organisations- und Rechtsformvarianten werden nachstehende 11 Bewertungskriterien herangezogen:

1. **Effizienz der Betriebsführung (Kosten):**
Betrachtet werden die Kosten, die für die Erfüllung des definierten Leistungsspektrums für die Bereiche Wasser und Kanal anfallen. Es sind jene Varianten besser zu bewerten, die geringere Kosten erwarten lassen. Dabei ist zwischen Einmalkosten (z. B. zur Errichtung der Gesellschaft) und laufenden (längerfristig anfallenden) Kosten zu unterscheiden (z. B. Bilanzierungskosten, Finanzierungskosten etc.).
2. **Auswirkungen auf die Liquidität der Stadt Hohenems:**
Zu beurteilen sind die unterschiedlichen budgetären Auswirkungen auf das Budget und den Schuldenstand der Stadtgemeinde Hohenems, d. h. auch der Handlungsspielraum der Stadt Hohenems in anderen Budgetbereichen. Varianten, die eine höhere Liquidität der Stadt Hohenems bewirken, sind besser zu bewerten als andere Varianten, sofern diese höhere Liquidität nicht auf Kosten einer unangemessenen Gebührenbelastung erreicht wird.
3. **Auswirkungen auf die Gebühren der Stadt Hohenems:**
Varianten, die niedrigere Gebühren verursachen, sind besser zu bewerten als Varianten, die höhere Gebühren verursachen. Ursachen für höhere Gebühren können Kosten der Betriebsführung, Zinsen oder Folgekosten von Investitionen sein.
4. **Transparenz der Finanzierung der Investitionen in den Bereichen Wasser und Kanal:**
Besser zu bewerten sind jene Varianten, die eine hohe Transparenz der für die Bereiche Wasser und Kanal erforderlichen Darlehen und Zinsen ermöglichen. Querfinanzierungen aus anderen Bereichen des städtischen Haushalts sind nicht erwünscht.
5. **Gestaltung des Aufgabenbereichs/Leistungsspektrum/Leistungsangebot:**
Zu bewerten sind vorhersehbare Auswirkungen der Varianten auf das gesamte Leistungsspektrum in quantitativer und vor allem qualitativer Hinsicht. Es handelt sich um die Qualität und die unterschiedlichen Möglichkeiten der Aufgabenerfüllung sowie um den Handlungsspielraum bei zukünftigen Investitionen.
6. **Know-how:**
Beurteilung und Nutzung des vorhandenen Know-hows und Abschätzung der Möglichkeiten der Know-how-Entwicklung (z. B. Aufbau, Verlust) in den einzelnen Varianten. Varianten, die das in der Stadt Hohenems bestehende Know-how gefährden, sind schlechter zu bewerten. Ebenso ist zu beurteilen, wie gut „Best Practice“-Erfahrungen aus anderen Städten berücksichtigt und ausgetauscht werden können.

7. Personelle und soziale Auswirkungen:

Personelle Konsequenzen durch eine allfällige Neuorganisation der Bereiche Wasser und Kanal (z. B. dienstrechtliche Auswirkungen, Motivation, Synergiepotenziale, veränderte Qualifikationen, gesetzliche Übergangsregelungen, Entstehen/Notwendigkeit von Über-/Leerkapazitäten oder Unterkapazitäten, Absicherung von Arbeitsverhältnissen etc.) sind zu prüfen.

8. Management/Führung und organisatorische Flexibilität:

Operative und strategische Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten für das Management bzw. die Führungskräfte in den einzelnen Varianten im laufenden Betrieb. Beurteilung des Grades der Autonomie und Unabhängigkeit und organisatorische Flexibilität der Bereiche Wasser und Kanal bei der Erfüllung der Aufgaben. Es ist auch zu berücksichtigen, ob durch die jeweilige Variante schlanke Entscheidungsstrukturen und rasche Entscheidungsfindung begünstigt werden und welche (formalen) Möglichkeiten der Einflussnahme auf die operativen und strategischen Aktivitäten der Organisation(en) (Wasser, Kanal) bestehen.

9. Wettbewerb/Flexibilität:

Beurteilung der Flexibilität der Organisationsstruktur, z.B. in Bezug auf die Aufnahme von neuen Bereichen/Geschäftsfeldern, die bisher im Rahmen der Stadt Hohenems durchgeführt wurden (z.B. Bauhof) oder von geförderten/ausgelagerten Aufgabenbereichen (z.B. Freizeitbetriebe). Dies bedeutet auch die Beurteilung der Möglichkeit der Nutzung von Marktchancen, die sich in diesen Bereichen künftig ergeben könnten. Es sind aber auch die Risiken eines potenziellen künftigen Marktes zu beurteilen.

10. Umsetzbarkeit:

Im Rahmen der Umsetzbarkeit sind politische, rechtliche und faktische Probleme und Schwierigkeiten zu berücksichtigen (inkl. Beurteilung durch die Öffentlichkeit).

11. Akzeptanz bei den Betroffenen:

Einschätzung des Grades der Akzeptanz der einzelnen Varianten bei Betroffenen und Beteiligten in der Stadt Hohenems hinsichtlich der Umsetzung.

5.1.3 Qualitative Bewertung der einzelnen Kriterien

Je Kriterium werden die Auswirkungen je Gestaltungsvariante (exemplarisch) qualitativ beschrieben, d. h. es erfolgt eine systematische verbale Darstellung von Vor- und Nachteilen. Dazu kann ergänzend eine Beurteilung des Erfüllungsgrades des jeweiligen Kriteriums anhand einer vierteiligen Punkteskala (1 bis max. 4 Punkte je Kriterium) folgen. Eine solche Bewertung ermöglicht eine zusammenfassende Beurteilung der Varianten über alle betrachteten Kriterien hinweg und lässt bei festzulegenden Gewichtungen Präferenzen hinsichtlich verschiedener Gestaltungsmöglichkeiten ableiten. Die nachstehende Tabelle zeigt einen Vorschlag für eine verbale Bewertung der Varianten anhand des dargestellten Kriterienkatalogs.

	Variante 1 – Status quo	Variante 2 – Optimierung Status quo (marktbestimmter Betrieb)	Variante 3 – Ausgliederung in Besitzgesellschaft (100%-Tochter der Stadt), operativer Betrieb durch Betriebsgesellschaft (100%-Tochter der Holding)	Variante 4: Ausgliederung in eine Gesellschaft (im 100%igen Eigentum der Stadt Hohenems)
Effizienz der Betriebsführung (Kosten)	<ul style="list-style-type: none"> Keine Einmalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Einmalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Einmalkosten: Errichtung von 2 Gesellschaften (Notar, Firmenbuch, CI/CD, Rechnungswesen etc.), ca. 100.000,- € inkl. Notar Stammkapital ist einzubringen: 2mal 35.000,- €, davon zumindest die Hälfte in bar 	<ul style="list-style-type: none"> Einmalkosten: Errichtung einer Gesellschaft (Notar, Firmenbuch, CI/CD, Rechnungswesen etc.), ca. 80.000,—100.000,- € inkl. Notar Stammkapital ist einzubringen: 35.000m,- €, davon zumindest die Hälfte in bar
	<ul style="list-style-type: none"> Laufende Kosten: Aufgrund der im Vergleich zu anderen Gemeinden Vorarlbergs hohen Gebühren sind die derzeitigen Kosten als eher hoch zu beurteilen 	<ul style="list-style-type: none"> Laufende Kosten: Einsparungen bei den laufenden Kosten sollten bei Beachtung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Führungsinstrumenten erzielt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> Laufende Kosten: Einsparungen bei den laufenden Kosten sollten bei Beachtung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Führungsinstrumenten erzielt werden können. Die Verantwortung des Geschäftsführers für Gewinn bzw. Verlust der Gesellschaft sollte dies noch zusätzlich fördern (im Vergleich zu den Varianten 1 und 2) 	<ul style="list-style-type: none"> Laufende Kosten: Einsparungen bei den laufenden Kosten sollten bei Beachtung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Führungsinstrumenten erzielt werden können. Die Verantwortung des Geschäftsführers für Gewinn bzw. Verlust der Gesellschaft sollte dies noch zusätzlich fördern (im Vergleich zu den Varianten 1 und 2)
	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen: In der Vergangenheit wurde vor allem Im Abwasserbereich sehr viel modernisiert, was hohe Investitionen zur Folge hatte. In den nächsten 25 Jahren ist insgesamt mit deutlich niedrigeren Investitionsbeiträgen zu rechnen 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen: In der Vergangenheit wurde vor allem Im Abwasserbereich sehr viel modernisiert, was hohe Investitionen zur Folge hatte. In den nächsten 25 Jahren ist insgesamt mit deutlich niedrigeren Investitionsbeiträgen zu rechnen 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen: Da die Investitionen unmittelbar auf das Ergebnis der Besitzgesellschaft Auswirkungen haben, ist mit einem aus wirtschaftlicher Sicht besonders kostenbewusstem Umgang mit den Investitionen zu rechnen 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen: Da die Investitionen unmittelbar auf das Ergebnis der Gesellschaft Auswirkungen haben, ist mit einem aus wirtschaftlicher Sicht besonders kostenbewusstem Umgang mit den Investitionen zu rechnen

	Variante 1 – Status quo	Variante 2 – Optimierung Status quo (marktbestimmter Betrieb)	Variante 3 – Ausgliederung in Besitzgesellschaft (100%-Tochter der Stadt), operativer Betrieb durch Betriebsgesellschaft (100%-Tochter der Holding)	Variante 4: Ausgliederung in eine Gesellschaft (im 100%igen Eigentum der Stadt Hohenems)
	<ul style="list-style-type: none"> Keine rechtsformbedingten Zusatzkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Keine rechtsformbedingten Zusatzkosten; allerdings wird es für die Erzielung der wirtschaftlichen Verbesserung nötig sein, personelle Ressourcen mit betriebswirtschaftlichem Know-how zur Verfügung zu stellen 	<ul style="list-style-type: none"> Die rechtsformbedingten Zusatzkosten betragen ca. 30.000,- bis 40.000 € p. a., (Rechnungswesen, etc.). Diese Zusatzkosten sollten aber durch die Einsparungen im laufenden Betrieb (über)kompensiert werden können 	<ul style="list-style-type: none"> Die rechtsformbedingten Zusatzkosten betragen ca. 15.000,- bis 30.000 € p. a., (Rechnungswesen, etc.). Diese Zusatzkosten sollten aber durch die Einsparungen im laufenden Betrieb (über)kompensiert werden können
Auswirkungen auf die Liquidität der Stadt Hohenems	<ul style="list-style-type: none"> Budgetäre Auswirkungen: Keine (zusätzliche) Verbesserung der Liquidität der Stadt Hohenems 	<ul style="list-style-type: none"> Budgetäre Auswirkungen: Geringe Verbesserung der Liquiditätssituation der Stadt Hohenems durch geringere laufende Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> Budgetäre Auswirkungen: Geringe Verbesserung (etwas höher als in Variante 2) der Liquiditätssituation der Stadt Hohenems durch geringere laufende Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> Budgetäre Auswirkungen: Geringe Verbesserung (vergleichbar mit Variante 3) der Liquiditätssituation der Stadt Hohenems durch geringere laufende Kosten
			<ul style="list-style-type: none"> Bei Hereinnahme von privaten Partnern und/oder der Erschließung neuer Geschäftsfelder ist auch eine deutlichere Verbesserung der Liquiditätssituation möglich 	<ul style="list-style-type: none"> Bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder ist auch eine deutlichere Verbesserung der Liquiditätssituation möglich
Auswirkungen auf die Gebühren der Stadt Hohenems	<ul style="list-style-type: none"> Keine Auswirkungen 	<ul style="list-style-type: none"> Keine signifikanten Auswirkungen, da Gebühren weit stärker von den Zinsen und neuen Investitionen beeinflusst werden als vom laufenden Betriebsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> Die Rechtsformänderung per se bewirkt keine signifikanten Auswirkungen auf die Gebühren 	<ul style="list-style-type: none"> Die Rechtsformänderung per se bewirkt keine signifikanten Auswirkungen auf die Gebühren
		<ul style="list-style-type: none"> Höhere Gebühren für eine raschere Rückzahlung der Schulden wären politisch schwer umsetzbar 	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Gebühren für eine raschere Rückzahlung der Schulden wären wahrscheinlich politisch leichter umsetzbar, da das betriebswirtschaftlich ermittelte Entgelt der Betriebsgesellschaft als Aufwand dargestellt werden kann 	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Gebühren für eine raschere Rückzahlung der Schulden wären wahrscheinlich politisch leichter umsetzbar, da die betriebswirtschaftlich ermittelten Kosten der Gesellschaft dargestellt werden können
Transparenz der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> Derzeit in recht hohem Ausmaß gegeben. Bei Neuinvestitionen besteht aber wieder die Gefahr von Querfinanzierungen aus dem übrigen städtischen Haushalt. 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Änderung zum Status quo. Bei Neuinvestitionen besteht aber wieder die Gefahr von Querfinanzierungen aus dem übrigen städtischen Haushalt. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Ausgliederung des Anlagevermögens und der wirtschaftlich zuzuordnenden Schulden erhöht die Transparenz der Finanzierung. Auch bei Neuinvestitionen bleibt diese Transparenz der Finanzierung erhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Ausgliederung des Anlagevermögens und der wirtschaftlich zuzuordnenden Schulden erhöht die Transparenz der Finanzierung. Auch bei Neuinvestitionen bleibt diese Transparenz der Finanzierung erhalten.

	Variante 1 – Status quo	Variante 2 – Optimierung Status quo (marktbestimmter Betrieb)	Variante 3 – Ausgliederung in Besitzgesellschaft (100%-Tochter der Stadt), operativer Betrieb durch Betriebsgesellschaft (100%-Tochter der Holding)	Variante 4: Ausgliederung in eine Gesellschaft (im 100%igen Eigentum der Stadt Hohenems)
Gestaltung Aufgabenbereich	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effektive Leistungserstellung und -erbringung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effektive Leistungserstellung und -erbringung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effektive Leistungserstellung und -erbringung möglich ■ Qualität sollte durch geeignete Service Level Agreements sicher gestellt werden ■ Getrennte Verantwortungen für Investitionen und Betrieb erlauben die eindeutige Zuordnung von wirtschaftlichen Ergebnissen (auch bei künftig evtl. unterschiedlichen Eigentümerverhältnissen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effektive Leistungserstellung und -erbringung möglich ■ Qualität sollte durch geeignete Service Level Agreements sicher gestellt werden
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Versorgungssicherheit der Hohenemser Bevölkerung ist möglich (geringe Personalfuktuation) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Versorgungssicherheit der Hohenemser Bevölkerung ist möglich (geringe Personalfuktuation) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Versorgungssicherheit der Hohenemser Bevölkerung ist möglich (geringe Personalfuktuation) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hohe Versorgungssicherheit der Hohenemser Bevölkerung ist möglich (geringe Personalfuktuation)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzfristige Einflussnahme auf Leistungserbringung leicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzfristige Einflussnahme auf Leistungserbringung leicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzfristige Einflussnahme auf Leistungserbringung schwerer möglich, da vertragliche Regelung mit der Betriebsgesellschaft; Stadt hat aber Weisungsrecht als Eigentümer 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kurzfristige Einflussnahme auf Leistungserbringung schwerer möglich, da vertragliche Regelung mit der Gesellschaft; Stadt hat aber Weisungsrecht als Eigentümer
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsspektrum und -umfang kann nur nach den Vorgaben der Hoheitsverwaltung ausgeweitet und eingeschränkt werden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsspektrum und -umfang kann nur nach den Vorgaben der Hoheitsverwaltung ausgeweitet und eingeschränkt werden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsspektrum und -umfang kann nach Bedarf ausgeweitet werden (neue Verträge sind abzuschließen oder bestehende Verträge anzupassen) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungsspektrum und -umfang kann nach Bedarf ausgeweitet werden (neue Verträge sind abzuschließen oder bestehende Verträge anzupassen)
Know-how	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Änderung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Änderung im Fach-Know-how. Zusätzlicher Aufbau/Vertiefung des betriebswirtschaftlichen Know-hows 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Änderung im Fach-Know-how. Zusätzlicher Aufbau/Vertiefung des betriebswirtschaftlichen Know-hows ■ Bei Kooperationen kann evtl. zusätzliches Know-how erworben werden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Änderung im Fach-Know-how. Zusätzlicher Aufbau/Vertiefung des betriebswirtschaftlichen Know-hows ■ Bei Kooperationen kann evtl. zusätzliches Know-how erworben werden
Personelle/Soziale Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Auswirkungen auf die Rechtsstellung der Mitarbeiter ■ Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Technikern und Kaufleuten müssen gefunden werden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter werden mit ihren bestehende Rechten und Pflichten übernommen ■ Mittelfristig können neue Mitarbeiter flexibler eingesetzt werden (KV statt Dienstrecht) ■ Leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnungsmodelle können eingeführt werden ■ Flexible Arbeitszeitmodelle sind leicht einföhrbar 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter werden mit ihren bestehende Rechten und Pflichten übernommen ■ Mittelfristig können neue Mitarbeiter flexibler eingesetzt werden (KV statt Dienstrecht) ■ Leistungs- und erfolgsorientierte Entlohnungsmodelle können eingeföhrt ■ Flexible Arbeitszeitmodelle sind leicht einföhrbar

	Variante 1 – Status quo	Variante 2 – Optimierung Status quo (marktbestimmter Betrieb)	Variante 3 – Ausgliederung in Besitzgesellschaft (100%-Tochter der Stadt), operativer Betrieb durch Betriebsgesellschaft (100%-Tochter der Holding)	Variante 4: Ausgliederung in eine Gesellschaft (im 100%igen Eigentum der Stadt Hohenems)
Management/ Führung und organisatorische Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jederzeit Einsicht in alle Unterlagen für die Stadt Hohenems 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jederzeit Einsicht in alle Unterlagen für die Stadt Hohenems 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertreter der Stadt Hohenems können über den Beirat und/oder die Generalversammlung Einsicht in alle Unterlagen nehmen ■ Gemeinderat hat evtl. weniger Kontrollrechte als bei einem marktbestimmten Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertreter der Stadt Hohenems können über den Beirat und/oder die Generalversammlung Einsicht in alle Unterlagen nehmen ■ Gemeinderat hat evtl. weniger Kontrollrechte als bei einem marktbestimmten Betrieb
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operative Entscheidungen werden häufig auch unter (partei-)politischen Gesichtspunkten beurteilt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operative Entscheidungen werden häufig auch unter (partei-)politischen Gesichtspunkten beurteilt 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operative Entscheidungen der Gesellschaften werden seltener nach (partei-)politischen Gesichtspunkten beurteilt ■ Beirat kann mit Experten besetzt werden und der Geschäftsführung – neben Kontrollaufgaben – als „Sparring-Partner“ in Bezug auf die wirtschaftliche und technische Führung dienen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Operative Entscheidungen der Gesellschaft werden seltener nach (partei-)politischen Gesichtspunkten beurteilt ■ Beirat kann mit Experten besetzt werden und der Geschäftsführung – neben Kontrollaufgaben – als „Sparring-Partner“ in Bezug auf die wirtschaftliche und technische Führung dienen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ geringe organisatorische Flexibilität, da viele Entscheidungen politisch diskutiert und genehmigt werden müssen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ geringe organisatorische Flexibilität, da viele Entscheidungen politisch diskutiert und genehmigt werden müssen. Verbesserungen in der Betriebsführung haben hierauf keinen Einfluss 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größere organisatorische Flexibilität für operative Entscheidungen, rasches Reagieren auf Eigentümerwünsche möglich ■ Strategische Entscheidungen werden nach wie vor von der Stadt Hohenems getroffen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größere organisatorische Flexibilität für operative Entscheidungen, rasches Reagieren auf Eigentümerwünsche möglich ■ Strategische Entscheidungen werden nach wie vor von der Stadt Hohenems getroffen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ lange Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relativ lange Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bei operativen Entscheidungen im Rahmen der Leistungsvereinbarungen raschere Entscheidungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bei operativen Entscheidungen im Rahmen der Leistungsvereinbarungen raschere Entscheidungen
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrollinstanzen können prüfen (z. B. Prüfungsausschuss oder Rechnungshof) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrollinstanzen können prüfen (z. B. Prüfungsausschuss oder Rechnungshof) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrollinstanzen können nur Vergabe prüfen ■ Internes Kontrollsystem ist aufzubauen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrollinstanzen können nur Vergabe prüfen ■ Internes Kontrollsystem ist aufzubauen

	Variante 1 – Status quo	Variante 2 – Optimierung Status quo (marktbestimmter Betrieb)	Variante 3 – Ausgliederung in Besitzgesellschaft (100%-Tochter der Stadt), operativer Betrieb durch Betriebsgesellschaft (100%-Tochter der Holding)	Variante 4: Ausgliederung in eine Gesellschaft (im 100%igen Eigentum der Stadt Hohenems)
Wettbewerb/Marktbeweglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Monopol in der Hoheitsverwaltung, kommunales Benchmarking möglich (siehe aktuelles Benchmarking der Wasserwerke) 	<ul style="list-style-type: none"> Monopol in der Hoheitsverwaltung, kommunales Benchmarking möglich (siehe aktuelles Benchmarking der Wasserwerke) 	<ul style="list-style-type: none"> Kurzfristig keine faktische Änderung der Monopol-Situation, kommunales Benchmarking möglich (siehe aktuelles Benchmarking der Wasserwerke) Langfristig kann auch die Hereinnahmen eines privaten oder öffentlichen Partners zu mehr Flexibilität und wettbewerbsorientiertem Denken führen 	<ul style="list-style-type: none"> Kurzfristig keine faktische Änderung der Monopol-Situation, kommunales Benchmarking möglich (siehe aktuelles Benchmarking der Wasserwerke)
Umsetzbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> Die bereits gegründete Stadtwerke Holding GmbH müsste wieder liquidiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> Die bereits gegründete Stadtwerke Holding GmbH müsste wieder liquidiert werden Geringer Aufwand für die Installation neuer Führungsstrukturen in der Hoheitsverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Die Betriebsgesellschaft muss gegründet werden, Leistungsvereinbarungen müssen abgeschlossen werden Die Anlagen sind in die Besitzgesellschaft einzubringen 	<ul style="list-style-type: none"> Der Gesellschaftsvertrag der Stadtwerke Holding GmbH muss geändert werden (Gesellschaftszweck) Die Anlagen sind in die Gesellschaft einzubringen
	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand Öffentlichkeitsarbeit: proaktive Öffentlichkeitsarbeit erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand Öffentlichkeitsarbeit: proaktive Öffentlichkeitsarbeit erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand Öffentlichkeitsarbeit: proaktive Öffentlichkeitsarbeit erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand Öffentlichkeitsarbeit: proaktive Öffentlichkeitsarbeit erforderlich
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> Stadtvertretung: vermutlich geringe Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> Stadtvertretung: vermutlich höhere Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> Stadtvertretung: vermutlich höhere Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> Stadtvertretung: vermutlich höhere Akzeptanz
	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter Wasserwerk: vermutlich hohe Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter Wasserwerk: vermutlich relativ hohe Akzeptanz 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter Wasserwerk: vermutlich geringste Akzeptanz, obwohl kurzfristig wenig unmittelbare Auswirkungen für die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter Wasserwerk: vermutlich relativ hohe Akzeptanz, da kurzfristig wenig unmittelbare Auswirkungen für die Mitarbeiter
	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlichkeit: wahrscheinlich geringe Akzeptanz aufgrund der hohen bisherigen Beratungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlichkeit: wahrscheinlich geringe Akzeptanz aufgrund der hohen bisherigen Beratungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlichkeit: vermutlich geringere Akzeptanz, da Ausgliederungen bei Wasser als kritisch angesehen werden und Hohenems diesbezüglich eine Vorreiterrolle hätte 	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlichkeit: vermutlich etwas höhere Akzeptanz als Variante 3, da nur eine Gesellschaft

5.2 Dokumentenverzeichnis

Nr.	Titel	Autor oder Quelle
1.	3482_I Aktenvermerk vom 4.9.2008 Gespräch Dr. Fend	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
2.	3482_II Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft Stadtwerke Hohenems Holding GmbH_Notariatsakt	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
3.	3482_II_Geschäftsordnung Beirat Endfassung	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
4.	3482_III_Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft Stadtwerke Hohenems Betriebs GmbH_Notariatsakt	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
5.	3482_V email vom 18.8.2008	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
6.	3482_V Stellungnahme mit 22 63 und 72 WRG als Beilage	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
7.	3482_V_Aktenvermerk vom 16.9.2008 im Rathaus der Stadt Hohenems	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
8.	Beschluss der Stadtvertretung Hohenems vom 18.12.2007	Amt der Stadt Hohenems
9.	Abklärung Wasserrecht	Stadtamtsdirektion
10.	Abwasser Wasser Ausgaben Detail November2007 (Excel-Tabellen)	PriceWaterhouseCoopers
11.	Abwasser Wasser Bilanz November 2007 (Excel-Tabellen)	PriceWaterhouseCoopers
12.	Abwasser Wasser Einnahmen Detail November 2007 (Excel-Tabellen)	PriceWaterhouseCoopers
13.	Abwasser Wasser GV November 2007 (Excel-Tabellen)	PriceWaterhouseCoopers
14.	Aktennotiz Beurteilung vom 23.1.2008	Dr. Heinz Hinterberger
15.	Aufstellung der Beratungsstunden	PriceWaterhouseCoopers, Platzer & Partner
16.	Ausgewählte Rechtsfragen Platzer	Platzer & Partner
17.	Ausgliederung vom 14.2.2008	Dr. Heinz Hinterberger
18.	Ausgliederung vom 22.7.2008	Dr. Heinz Hinterberger
19.	Av100908besprechung	Amt der Stadt Hohenems
20.	Av160209zu verträgen	Univ.-Doz. Dr. Manfred Umlauf
21.	Beilage 4 vom 14.2.2008	Dr. Heinz Hinterberger
22.	Leistungsbeschreibung Angebot Beratungsunternehmen 2003	Van Melle & Partner
23.	Einbringung	Amt der Stadt Hohenems
24.	Erläuterungen (Dezember 2007)	PriceWaterhouseCoopers
25.	Gebührenkalkulation	Amt der Vorarlberger Landesregierung

Nr.	Titel	Autor oder Quelle
26.	Holding Anlagen November 2007 (Excel-Tabellen)	PriceWaterhouseCoopers
27.	Holding GV November 2007 (Excel-Tabellen)	PriceWaterhouseCoopers
28.	Holding Zinsergebnis November 2007 (Excel-Tabellen)	PriceWaterhouseCoopers
29.	Investitionskostenerhebung 2008-2015ABW	Amt der Stadt Hohenems
30.	Investitionskostenerhebung 2008-2015WV2.270220009	Amt der Stadt Hohenems
31.	Kanalbenutzungsgebühren	Amt der Stadt Hohenems
32.	Leistungsvereinbarung1	Amt der Stadt Hohenems
33.	Leistungsvereinbarung2	Amt der Stadt Hohenems
34.	NachweisDarlehensschulden	Amt der Stadt Hohenems
35.	NachweisZuweisungen	Stadt Hohenems
36.	Niederschrift über die Sitzung der STV vom 31.3.2008	Amt der Stadt Hohenems
37.	PräsentationDez2007	PriceWaterhouseCoopers
38.	PräsentationNov2007	PriceWaterhouseCoopers
39.	Rechnungsabschluss 2008	Amt der Stadt Hohenems
40.	Rechnungsabschluss 2008a	Amt der Stadt Hohenems
41.	Rechnungsabschluss 2008b	Amt der Stadt Hohenems
42.	Rechnungsabschluss 2008c	Amt der Stadt Hohenems
43.	Rechtsfragen zum Ausgliederungsmodell	Platzer & Partner
44.	Revay Stellungnahme Hohenems vom 29.2.2008	PriceWaterhouseCoopers
45.	Schreiben Mag. Revay vom 1.4.2008	PriceWaterhouseCoopers
46.	Schreiben17122007	Dr. Heinz Hinterberger
47.	Schreiben Hinterberger vom 23.7.2008	Dr. Heinz Hinterberger
48.	Stellungnahme zum PriceWaterhouseCoopers (PWC)-Brief vom 1.4.2008	Dr. Heinz Hinterberger
49.	Stellungnahme Hinterberger zur Anfragebeantwortung STV 9.9.2008	Dr. Heinz Hinterberger
50.	Stellungnahme Platzer zur Frage Leitungsrechte9-08	Platzer & Partner
51.	Vorlagebericht an STV vom 22.3.2005	Amt der Stadt Hohenems
52.	Voranschlag2009Wasser	Amt der Stadt Hohenems
53.	Voranschlag2009Abwasser	Amt der Stadt Hohenems
54.	Wasserbezugsgebühren	Amt der Stadt Hohenems
55.	Vorlagebericht an STV vom 30.6.2003	Amt der Stadt Hohenems

Nr.	Titel	Autor oder Quelle
56.	Vorlagebericht an STV vom 18.12.2007	Amt der Stadt Hohenems
57.	Gegenüberstellung der Aussagen von Dr. Hinterberger und Mag. Revay zur Ausgliederung von 24.6.2008	Amt der Stadt Hohenems
58.	Berechnungsvarianten zur Gebührenkalkulation	Amt der Stadt Hohenems
59.	Benchmarking und Best Practices in der österreichischen Wasserversorgung	Amt der Stadt Hohenems