

## Wirkungsbereich des Landes Steiermark

### Follow-up-Überprüfung Energie Steiermark AG

Die Energie Steiermark AG (ESTAG) kam den Empfehlungen des Rechnungshofes (RH) und des Landtages bzw. der Landesregierung weitgehend nach; einige Maßnahmen befanden sich noch in Umsetzung. Die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmung verlief seit 2003 positiv.

#### Kurzfassung

#### Zielvorgaben

Den Anregungen des RH und des Landtages, Gegenstand und Zweck der Unternehmung detaillierter festzulegen, kam die Landesregierung durch Festlegung von Leitlinien für die zukünftige Geschäftspolitik nach. Diese wurden aber nicht, wie empfohlen, vollständig in der Satzung festgelegt, sondern auf Beschluss der Hauptversammlung dem Vorstand vom Aufsichtsrat in den Geschäftsordnungen bzw. deren Anhängen vorgegeben. Dies bedeutete, dass die Leitlinien vom Aufsichtsrat ohne Zustimmung der Eigentümer auch wieder geändert werden können.

#### Strategie

Das vom RH empfohlene Strategiekonzept wurde zwar unter Beteiligung der Tochterunternehmen entwickelt, vom Aufsichtsrat der ESTAG auch in mehreren Sitzungen diskutiert, aber noch nicht beschlossen. Die vom Landtag und dem RH angeregte Abgabe einer nach außen verbindlichen Erklärung zur Einhaltung eines Corporate Governance Kodex der Gesellschaft ist nach Abschluss der Überprüfung durch den RH Mitte Februar 2006 erfolgt.

### Konzernstruktur und -führung

Der Vorstand der ESTAG wurde gemäß der Anregung des RH verkleinert. Nach der im März 2004 geänderten Geschäftsordnung bestand der Vorstand nur mehr aus zwei Mitgliedern. Die im August 2004 bestellten Vorstandsmitglieder waren zusätzlich zu ihrer Vorstandsfunktion in der ESTAG noch Mitglieder der Geschäftsführung im wichtigsten Tochterunternehmen, der STEWEAG-STEAG GmbH.

Als Führungsinstrument stand dem Vorstand nunmehr, wie vom RH empfohlen, ein funktionsfähiges Controlling zur Verfügung. Seit 2005 erfolgte daher auch die Planung und die Budgetierung konzernweit einheitlich unter Anwendung der vom Konzern-Controlling vorgegebenen Parameter.

### Interne Organisation

Für die vom RH empfohlene einheitlichere Konzernführung und zur Nutzung von Synergien wurden wichtige Bereiche zentralisiert. Welche Synergien tatsächlich erreicht wurden, ließ sich noch nicht abschätzen. Die getroffenen Maßnahmen waren aber geeignet, den Zusammenhalt im Konzern zu festigen und nach außen einheitlicher aufzutreten. Verbesserungsbedarf war noch bei der Konzentration des Personalmanagements im ESTAG-Konzern und bei der einheitlichen Abwicklung von Erfolgsprämien der Mitarbeiter gegeben.

### Externe Berater

Bereits im Februar 2004 beschloss der interimistische Vorstand, bestehende Beratungsverträge zu beenden. Der seit August 2004 bestellte Vorstand bemühte sich, durch den Aufbau von Know-how im Bereich Konzernrecht auf die Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen nach Möglichkeit zu verzichten. Es gelang, den Beratungsaufwand der ESTAG von Jänner bis August 2005 auf etwa 100.000 EUR zu reduzieren; 2004 betrug der Beratungsaufwand einschließlich der Kosten für die Sonderprüfung von 3 Mill. EUR noch etwa 6 Mill. EUR.

## Beteiligungsmanagement

Zum Zwecke der vom RH als notwendig erachteten Neuordnung und Bereinigung des Beteiligungsportfolios wurden seit 2003 diverse interne Verschiebungen, Abspaltungen bzw. Fusionen von Beteiligungen durchgeführt. Weiters kam es zu Veräußerungen von Beteiligungen, die nicht zum Kerngeschäftsbereich gehörten.

Die Beteiligung an einem Thermenprojekt konnte bisher nicht veräußert werden. Diese war ohne Zustimmung des Aufsichtsrates zustande gekommen und wird bei der ESTAG vermutlich einen Verlust verursachen. Die wenigen seit 2003 durchgeführten Beteiligungserwerbe beschränkten sich auf das Kerngeschäft und beruhten weitgehend auf bereits vor 2003 abgeschlossenen Optionen.

## Vorstandsangelegenheiten

Ob der Vorgabe des Untersuchungsausschusses des Landtages, Leitungsorgane unter Beachtung einschlägiger gesetzlicher Bestimmungen und externer Personalauswahlverfahren zu besetzen, entsprochen wurde, konnte vom RH mangels in der ESTAG vorhandener Unterlagen nicht beurteilt werden. Die 2004 abgeschlossenen Vorstandsverträge entsprachen, wie von der Landesregierung gefordert, weitgehend den Bestimmungen der Vertragsschablonenverordnung.

Die Gehälter der Vorstandsmitglieder waren auch nach der durch öffentlichen Druck zustande gekommenen Gehaltsreduzierung deutlich höher als jene der früheren Vorstandsmitglieder. Die Gesamtkosten je Vorstandsmitglied verringerten sich jedoch für die ESTAG, weil keine direkten Pensionszusagen mehr vereinbart wurden.

## Wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns seit 2003

Während die Konzernunternehmen von 1999 bis 2002 Dividenden an ihre Eigentümer bezahlten, die durchschnittlich zu 75 % aus ihrem Eigenkapital stammten, erfolgten die Dividendenzahlungen 2003 und 2004 nahezu vollständig aus ihren operativen Ergebnissen. Die Rentabilität des in der ESTAG eingesetzten Kapitals lag 2004 erstmals über den Kosten für dessen Aufbringung. Dadurch erzielte die ESTAG erstmalig seit 1999 eine positive Kapitalverzinsung. Es war jedoch noch zu früh, um von einer nachhaltigen, den Wert des Unternehmens steigernden Entwicklung zu sprechen.

### Kenndaten zur Energie Steiermark AG (ESTAG)

<b>Rechtsform</b>	Aktiengesellschaft			
<b>Eigentümer</b>	74,9999 % Land Steiermark 25,0001 % Electricité de France International (Société d'Investissement en Autriche)			
<b>Unternehmensgegenstand</b>	Erwerb, Verwaltung und Veräußerung von Beteiligungen an Unternehmen der Energiewirtschaft und der Ver- und Entsorgungswirtschaft, vor allem im Bereich des Landes Steiermark			
<b>Gebahrung</b>	2002	2003	2004	2005
	in Mill. EUR			
Dividendenentwicklung der ESTAG	27,50	–	48,00	30,00
<b>Gebahrung des ESTAG-Konzerns</b>				
Eigenkapital	882,36	998,27 <sup>1)</sup>	1.073,41 <sup>1)</sup>	1.078,36 <sup>1)</sup>
Umsatzerlöse	891,39	841,12 <sup>2)</sup>	974,38 <sup>2)</sup>	1.043,13 <sup>2)</sup>
Konzernergebnis	25,35	– 9,89	56,07	54,60
<b>Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt im In- und Ausland</b>	Anzahl			
	2.361	2.232	2.187	2.083

<sup>1)</sup> Anpassung aufgrund der Empfehlungen des International Accounting Standards Board

<sup>2)</sup> Die Darstellung wurde aufgrund einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise der Stromhandelsaktivitäten (Trading) auf das Nettoverfahren umgestellt. Im Jahr 2003 wurden Aufwendungen aus Strombezügen in Höhe von 105,78 Mill. EUR mit den Erlösen saldiert.

#### **Prüfungsablauf und -gegenstand**

1 Der Steiermärkische Landtag forderte im November 2004 in einer Entscheidung die Steiermärkische Landesregierung auf, jene Richtlinien zu beachten, die der Untersuchungsausschuss des Steiermärkischen Landtages zur Prüfung der politischen Verantwortung für die Missstände in der Energie Steiermark AG (ESTAG) aufgestellt hatte. Die Landesregierung beschloss daher im November 2004 Leitlinien für die zukünftige Geschäftspolitik der ESTAG.

Gleichzeitig ersuchte der Landtag den RH um Überprüfung, ob die im Wahrnehmungsbericht des RH Reihe Steiermark 2004/8 festgestellten Mängel innerhalb der ESTAG beseitigt worden sind und den Vorgaben des Untersuchungsausschusses bzw. der Steiermärkischen Landesregierung entsprochen worden ist.

Der RH kam dem Ersuchen um Überprüfung im Oktober und November 2005 nach.

Zu dem im Februar 2006 übermittelten Prüfungsergebnis nahm die ESTAG im April 2006 Stellung. Das Land Steiermark schloss sich im Juni 2006 der Stellungnahme der Unternehmung an und teilte überdies mit, dass die vom RH abgegebenen Anregungen und Empfehlungen unterstützt werden. Der RH erstattete Anfang Juli 2006 seine Gegenäußerung.

### Änderung der Firmenbezeichnung

- 2 In der achten außerordentlichen Hauptversammlung vom 20. Juni 2005 beschlossen die Eigentümer, die Firmenbezeichnung von Energie Steiermark Holding AG auf Energie Steiermark AG zu ändern. Dadurch sollte gemäß der strategisch-operativen Ausrichtung der Gesellschaft vor allem dem geplanten gemeinsamen Auftreten aller verbundenen Unternehmen im Sinne eines integrierten „Energie Steiermark“-Konzernkonzepts Rechnung getragen werden.

### Zielvorgaben

Festlegung von Leitlinien für die zukünftige Geschäftspolitik

- 3.1 In seinem Wahrnehmungsbericht Reihe Steiermark 2004/8 betreffend die Energie Steiermark Holding AG (Wahrnehmungsbericht 2004) empfahl der RH, Gegenstand und Zweck der Unternehmung in der Satzung detaillierter festzulegen. Dies vor allem deshalb, weil nach dem Verkauf der Unternehmensanteile an einen strategischen Partner und nach der erheblichen Aufstockung des Eigenkapitals die Ausrichtung des Unternehmens und die Ausgestaltung der Holding weitgehend dem Vorstand überlassen wurde.

Die Landesregierung teilte dazu in ihrer Stellungnahme mit, dass sie diesen Empfehlungen des RH nachkommen werde. Der Landtag forderte die Landesregierung in seiner EntschlieÙung vom November 2004 ebenfalls auf, in Abstimmung mit dem strategischen Partner Ziele und Strategien in der Satzung zu verankern.

In der noch im November 2004 stattgefundenen Hauptversammlung wurden von den Eigentümern 18 Punkte umfassende Leitlinien für die zukünftige Geschäftspolitik der ESTAG und eine Satzungsänderung beschlossen. Das Land Steiermark als Mehrheitseigentümer wurde durch die Landeshauptfrau vertreten.

## Zielvorgaben

Der Vorsitzende des Aufsichtsrates, der die Hauptversammlung leitete, versicherte, dass sämtliche Leitlinien entweder in der Satzung oder soweit dies zweckmäßiger gewesen sei, in den Geschäftsordnungen oder deren Anhängen in einer für die Organe verbindlichen Form ihren Niederschlag gefunden hätten und somit vollinhaltlich umgesetzt seien.

- 3.2** Nach Ansicht des RH werden die Forderungen des RH und des Landtages, Ziele und Strategien in der Satzung festzulegen, nicht vollständig erfüllt. Es mag zwar für den Vorsitzenden des Aufsichtsrates zweckmäßig sein, die Leitlinien nur teilweise in die Satzung aufzunehmen und die übrigen Leitlinien in Geschäftsordnungen oder deren Anhängen zu regeln; für den Eigentümer bietet aber nur die Satzung die Möglichkeit, Vorgaben und Ziele verbindlich zu formulieren.

Wenn dem Vorstand vom Aufsichtsrat die Leitlinien in einem Anhang zur Geschäftsordnung vorgegeben werden, bedeutet das, dass diese vom Aufsichtsrat ohne Zustimmung der Eigentümer auch wieder geändert werden können.

## Aufnahme in die Satzung

- 4.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, die Satzung enger zu fassen und die Art der Unternehmensführung durch die nähere Festlegung der Holdingkonstruktion in die Satzung aufzunehmen.
- 4.2** In der von der Hauptversammlung im November 2004 beschlossenen Satzungsänderung wurden der Gegenstand und der Zweck der Unternehmung unverändert belassen. Dies bedeutet, dass Gegenstand weiterhin der Erwerb, die Verwaltung und die Veräußerung von Beteiligungen an Unternehmen der Energiewirtschaft und der Ver- und Versorgungswirtschaft ist. In einem zweiten Absatz wurde der Kerngeschäftsbereich den Leitlinien entsprechend mit Strom, Gas, Wärme und energienahen Dienstleistungen bezeichnet.

Die Holding wurde gemäß den Leitlinien in der Satzung als strategisch operativ bezeichnet. Ausdrücklich wurde ihr, obwohl dies die Leitlinien nicht vorgesehen hatten, die Befugnis eingeräumt, alle im Gegenstand und Zweck der Satzung genannten Tätigkeiten auch selbst durchzuführen.

Nach Ansicht des RH waren der Gegenstand und der Zweck des Unternehmens weiterhin zu weit gefasst und ließen daher alle Möglichkeiten zur Betätigung offen.



Der RH verwies in diesem Zusammenhang nochmals auf die im Wahrnehmungsbericht 2004 dargelegten unterschiedlichen Auffassungen der Vorstandsmitglieder über die Ausrichtung der Holding. Er empfahl, im noch zu beschließenden Unternehmenskonzept die nähere Aufgabenstellung einer strategisch operativen Holding detaillierter festzulegen.

- 5 Die meisten der im November 2004 beschlossenen Satzungsänderungen betrafen organisatorische Regelungen für die Hauptversammlung und den Aufsichtsrat, die nicht im unmittelbaren Zusammenhang mit den Leitlinien standen. Unter Bezugnahme auf den Österreichischen Corporate Governance Kodex\* wurden noch Bestimmungen über das Zusammenwirken von Aufsichtsrat und Vorstand aufgenommen sowie dem Aufsichtsrat die Befugnis zur Erlassung einer Geschäftsordnung für den Vorstand übertragen.

\* Der Österreichische Corporate Governance Kodex ist ein internationalen Standards entsprechendes Regelwerk für die verantwortungsvolle Führung und Leitung von Unternehmen in Österreich.

## Strategie

Ausarbeitung eines  
Konzepts

- 6.1 Im Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, gemeinsam mit den Tochterunternehmen ein Unternehmenskonzept auszuarbeiten.
- 6.2 Der 2004 bestellte interimistische Vorstand teilte dem RH in seiner Stellungnahme zum Ergebnis der Gebarungsüberprüfung betreffend die ESTAG mit, er habe bereits ein Grundsatzpapier zur Ausarbeitung eines Unternehmensleitbildes und eines Strategiekonzepts erarbeitet.

Wie der RH dazu feststellte, wurde unter Beteiligung der Tochterunternehmen ein „Grundsatzpapier zur Strategie der Energie Steiermark“ ausgearbeitet. Es enthielt unter anderem die strategische Ausgangsposition, strategische Zielpositionen, einen Optionen katalog sowie einen strategischen Businessplan. Das Grundsatzpapier wurde dem Aufsichtsrat allerdings noch nicht zur Beschlussfassung vorgelegt.

Der RH empfahl, die Konzernstrategie ehestmöglich endgültig festzulegen und dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung vorzulegen.

**6.3** *Der Vorstand der ESTAG teilte dazu in seiner Stellungnahme mit, dass er das Grundsatzpapier zur Strategie dem Strategieausschuss des Aufsichtsrates Ende Oktober 2005 vorgelegt habe. In der Folge hätten mehrere Sitzungen zur Festlegung stattgefunden. Eine zügige und am Ergebnis orientierte Weiterführung werde sowohl vom Vorstand als auch vom Strategieausschuss angestrebt. Begleitende eigentümergeitige Entscheidungen seien allerdings Voraussetzung für eine definitive Strategiefestlegung.*

**7.1** Der Landtag forderte die Landesregierung in seiner Entschlieung vom November 2004 auf, den sterreichischen Corporate Governance Kodex in die Satzung, Geschäftsordnung und Vorstandsverträge aufzunehmen.

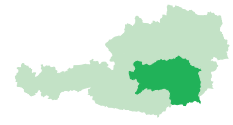
**7.2** Dieser Entschlieung wurde bisher nicht Folge geleistet. Um die ESTAG zur Einhaltung des Kodex zu verpflichten, hätte diese eine nach außen verbindliche Erklärung abgeben müssen, ob dieser vollständig oder in welchen Bereichen der Kodex für die ESTAG als verbindlich anzusehen war.

Der Vorstand und der Aufsichtsrat beschlossen zwar 2003, einen Corporate Governance Kodex der Gesellschaft konzernweit einzuführen. Der Aufsichtsrat beauftragte auch den Vorstand, bis Dezember 2003 darzustellen, in welchem Umfang die Regelungen des sterreichischen Kodex als verbindlich zu betrachten und welche nicht anzuwenden wären. Dazu kam es jedoch nicht mehr; der gesamte Vorstand wurde abberufen. Weder der interimistische noch der 2004 bestellte Vorstand führten diese Arbeit durch.

Im sterreichischen Corporate Governance Kodex enthaltene Grundsätze – wie beispielsweise die Einrichtung eines Strategieausschusses, Auskünfte des Wirtschaftsprüfers im Bilanzausschuss, regelmäßige nach betriebswirtschaftlichen Standards erstellte Quartalsberichte – wurden eingehalten.

Nicht eingehalten wurden etwa die Bestimmungen des Kapitels Transparenz und Prüfung oder die Vorgabe, dass ein Aufsichtsrat, der vormals Vorstand war, in dem der Aufsichtsratsbestellung nachfolgenden Jahr nicht Vorsitzender des Bilanzausschusses sein sollte. Er wäre nämlich dann für die Überprüfung des von ihm zu verantwortenden Jahresabschlusses zuständig gewesen. Dies traf bei einem Mitglied des Interimsvorstandes zu.





Der RH empfahl, die bereits 2003 vom Aufsichtsrat beauftragte Beurteilung, welche Bereiche des Österreichischen Kodex als verbindlich betrachtet werden sollen, durchzuführen und anschließend eine nach außen verbindliche Erklärung zur Einhaltung abzugeben.

- 7.3** *Laut Stellungnahme der ESTAG habe der Aufsichtsrat im Februar 2006 der ihm vom Vorstand vorgelegten Erklärung über die verbindliche Unterwerfung unter den „Corporate Governance Code der Energie Steiermark AG“ einschließlich der Erklärungen über Abweichungen von den darin aufgestellten „comply or explain-Regeln“ zugestimmt. Dies sei auch in den Geschäftsbericht 2005 aufgenommen worden.*

*Darüber hinaus sei auch der Antrag des Vorstandes, dieses Regelwerk zu überprüfen und zu überarbeiten, ebenfalls einstimmig genehmigt worden. Weiters werde bereits eine Überarbeitung durchgeführt, die einerseits im Sinne der Anregung des RH den unternehmensspezifischen Kodex auf jene Regeln beschränkt, die vom Unternehmen verbindlich eingehalten werden, und andererseits die seit 1. Jänner 2006 in Kraft getretenen neuen Kodex-Regelungen berücksichtigt.*

## Konzernstruktur

Personalunion  
ESTAG-Vorstand/  
SSG-Geschäfts-  
führung

- 8.1** Im Wahrnehmungsbericht 2004 hatte der RH Überlegungen dahingehend angeregt, anstelle des ESTAG-Konzerns ein Einheitsunternehmen mit Profitcentern zu schaffen. Dies würde nach seiner Ansicht größere Synergien und effizientere Unternehmensabläufe ermöglichen. Da die Geschäftsführung bei den direkt verbundenen Konzernunternehmen insgesamt 18 Personen umfasste, empfahl er, diese zu verkleinern.
- 8.2** Der Empfehlung des RH, die oberste Führungsebene zu verkleinern, wurde insofern entsprochen, als im März 2004 die Geschäftsordnung des ESTAG-Vorstandes dahingehend geändert wurde, dass dieser nur noch aus zwei Mitgliedern bestehen darf. Die Änderung trat am Tag der Übergabe der Vorstandsfunktion an den Mitte 2004 bestellten Vorstand in Kraft. Die beiden Vorstandsmitglieder waren zusätzlich zu ihrer Vorstandsfunktion in der ESTAG noch Mitglieder der Geschäftsführung im wichtigsten Tochterunternehmen, der STEWEAG-STEAG GmbH (SSG).

## Konzernstruktur

Der RH erachtete die Personalunion zwischen ESTAG-Vorstand und SSG-Geschäftsführung als einen Schritt in die richtige Richtung. Neben der offensichtlichen Einsparung wurde dadurch auch eine beträchtliche Verbesserung der Durchgriffsmöglichkeiten der Konzernführung, vor allem im Hinblick auf mögliche Synergien, erreicht.

Der RH empfahl die konsequente Anwendung dieser Vorgangsweise auch bei der Konzerngesellschaft Steirische Gas-Wärme GmbH (STGW). Eine Personalunion der Geschäftsführung mit der Konzernführung würde wegen des Fehlens von Interessenkonflikten mit dem Minderheitseigentümer noch größere Synergieeffekte für die Konzernführung als im Fall der SSG mit sich bringen.

Der RH hielt aber auch fest, dass die unterschiedliche Eigentümerstruktur in der SSG\* und im übrigen Konzern die Umwandlung des Konzerns in ein Einheitsunternehmen nahezu unmöglich macht.

\* Minderheitseigentümer ist die Österreichische Elektrizitätswirtschafts-Aktiengesellschaft (VERBUND)

### Trennung Energieverkauf und -leitung

**9.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, bei den Überlegungen für eine neue Organisation auch die Trennung der Bereiche Energieverkauf und -leitung gemäß den Vorgaben der EU zu berücksichtigen.

**9.2** Die ESTAG gründete eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, in die der gesamte Netzbetrieb der SSG übertragen wurde. Die Entflechtung bedingte keine Änderung der Eigentümerschaft an den Vermögenswerten; die Anlagen verblieben bei der SSG. Die Netzgesellschaft sollte diese von der SSG pachten.

Die Geschäftsführung der Netzgesellschaft wurde gemäß den Bestimmungen des Stellenbesetzungsgesetzes öffentlich ausgeschrieben.

## Konzernführung

### Controlling

- 10.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, ein konzern-eigenes funktionsfähiges Controlling einzurichten. Alle Angelegenheiten des Controllings sollten in einer Organisationseinheit zusammengelegt werden, um Überschneidungen mit anderen Organisationseinheiten zu vermeiden.
- 10.2** Die ESTAG kam dieser Empfehlung nach und installierte 2004 ein konzernweites zentrales und funktionsfähiges Controlling. Die neu geschaffene Abteilung setzt sich überwiegend aus Mitarbeitern zusammen, die bis dahin in den Tochtergesellschaften das Controlling dezentral betreuten.
- 11.1** Eine weitere Empfehlung des RH aus dem Wahrnehmungsbericht 2004 lautete, in die Controllingberichte Analysen über allfällige Abweichungen aufzunehmen und deren Ursachen zu erläutern.
- 11.2** Nunmehr lagen entsprechende Controllingberichte vor. Der RH empfahl, den Controllingberichten noch ein auf den jeweiligen Empfänger abgestelltes „Management Summary“ voranzustellen. Dieses sollte auf höchstens ein bis zwei Seiten die jeweils relevanten Kernaussagen des Berichtes enthalten, klare Entscheidungsalternativen aufzeigen und deren jeweilige Konsequenzen darstellen. Dadurch sollten noch besser rasche und richtige Entscheidungen getroffen werden können.
- 12.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, ein umfassendes Risikocontrolling einzuführen.
- 12.2** Wie der RH anlässlich seiner Gebarungsüberprüfung feststellte, wurde im Bereich Vertrieb, Handel und Stromaufbringung ein Risk-Management installiert, das vor allem Limits sowie ein abteilungsübergreifendes Vier-Augen-Prinzip regelte. Das Konzern-Treasury stellte laufende Auswertungen über Finanzrisiken wie Liquidität, Kapitalbindung, Finanzstatus, Währungsrisiko und Kontrahentenlimits zur Verfügung. Ein umfassendes „Konzern-Risk-Management“ gab es aber nur als Konzept.
- 12.3** *Laut Mitteilung der ESTAG sei ein umfassendes Risk-Management im Aufbau, dessen Implementierung bis Ende 2006 abgeschlossen werde.*

## Planungs- und Budgetvorgaben

- 13.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, klare und eindeutige Ziele zur Budgetsteuerung durch den Vorstand vorzugeben. Bis zum Jahr 2003 hatte sich die ESTAG nämlich lediglich darauf beschränkt, die von den Konzernunternehmen geplanten Budgets zu einem Konzernbudget zusammenzufassen und nur erste Schritte zur Budgetsteuerung zu setzen.
- 13.2** Dieser Empfehlung wurde entsprochen, weil seit 2005 die Planung und Budgetierung konzernweit einheitlich unter Anwendung der vom Konzern-Controlling vorgegebenen Parameter erfolgte. Aus der jeweils aktuell vom Aufsichtsrat genehmigten Mittelfristplanung für den Gesamtkonzern wurden die Ergebnisvorgaben (EBIT\*, versteuertes Ergebnis, Cash-flow aus dem Ergebnis und der Investitionstätigkeit) für die einzelnen Konzerngesellschaften abgeleitet.

\* Earnings before interest and taxes = Gewinn vor Zinsen und Steuern

Bei Abweichungen von Vorgabewerten wurde zwischen dem Konzern-Controlling und der jeweiligen Konzerngesellschaft ein Abstimmungsgespräch geführt, um die Zielwerte zu erreichen.

## Interne Organisation

### Organisationsregelungen

- 14.1** Eine Empfehlung des RH aus dem Wahrnehmungsbericht 2004 lautete, zur Nutzung von Synergien wichtige Bereiche zentral einzurichten.
- 14.2** Ab März 2004 wurden die Konzernrevision und das Konzernrechnungswesen zentralisiert, das Konzern-Controlling neu organisiert sowie die Einrichtung des Bereiches Konzernkommunikation beschlossen. Aufgabe der ESTAG-Konzernkommunikation war es, alle öffentlichkeitsrelevanten Angelegenheiten des Konzerns zu bündeln. Durch den regelmäßigen Informationsaustausch mit den in den Tochterunternehmen ernannten Kommunikationsverantwortlichen sollte die interne Kommunikation gefördert werden.

Mitte 2005 nahm der Bereich „Mergers und Acquisitions“ mit dem Aufgabengebiet Kauf und Verkauf von Beteiligungen im In- und Ausland seine Tätigkeit auf.

Nach Ansicht des RH ließ sich noch nicht abschätzen, welche Synergien tatsächlich erreicht wurden. Die getroffenen Maßnahmen waren aber geeignet, den Zusammenhalt im Konzern zu festigen und nach außen einheitlicher aufzutreten.

- 15.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, die Grundsätze für die Aufbau- und Ablauforganisation der ESTAG festzulegen.
- 15.2** Im Juli 2005 wurden zwar mehrere Organisationsrichtlinien erlassen; ein vollständiges Organisationshandbuch war jedoch nicht vorhanden.

Der RH wies darauf hin, dass noch immer eine Dokumentation der Organisation hinsichtlich der hierarchischen Gliederung, der Ziele, der wesentlichen Aufgaben, der Aufgabenabgrenzung und des Verantwortungsbereiches, des Berichtswesens sowie der wesentlichen Schnittstellen fehlte.

- 15.3** *Laut Stellungnahme der ESTAG sei Anfang April 2006 ein Organisationshandbuch in Kraft gesetzt worden. Dieses enthalte insbesondere eine klare Dokumentation der Aufbau- und Führungsorganisation, die wesentlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Organisationseinheiten sowie eine Dokumentation der notwendigen Genehmigungsläufe.*

#### Personal- administration

- 16.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH eine möglichst weitgehende Zusammenführung der Personaladministration. Konzepte dafür waren damals schon vorhanden, aber noch nicht realisiert.
- 16.2** Auch in den Jahren 2004 und 2005 beabsichtigte die ESTAG, Teile der Personalverwaltungen von SSG und STGW zusammenzulegen. Mit 1. Juli 2005 wurde schließlich der größte Teil des Personalmanagements der SSG organisatorisch in die ESTAG übergeführt. Laut Mitteilung der ESTAG verhinderte der Widerstand des SSG-Minderheitseigentümers VERBUND eine Überführung der gesamten Personalverwaltung.

Für eine Integration des Personalmanagements der STGW lagen zwar die organisatorisch-technischen Voraussetzungen vor, ein entsprechender Beschluss des Vorstandes der ESTAG wurde bisher aber nicht gefasst. Für 2006 war die Zusammenführung in Aussicht genommen.

Nach Ansicht des RH veränderte sich das Ausmaß der Konzentration des Personalmanagements im ESTAG-Konzern in den Jahren 2004 und 2005 praktisch nicht. In diesem Zeitraum wurden kaum wesentliche Synergien in der Personalverwaltung realisiert. Die Überführung von Teilen der Personalverwaltung der SSG zur ESTAG bedeutete nämlich lediglich eine Änderung in der organisatorischen Zuordnung, nicht aber der Arbeitsabläufe selbst.

## Interne Organisation

Der RH empfahl deshalb, die Entscheidungen ehestmöglich herbeizuführen, die zur möglichst weitgehenden Zusammenführung des Personalmanagements nötig sind, und diese danach zügig umzusetzen. Mittelfristig wäre eine vollständige Zusammenführung aller Personalverwaltungen im Konzern anzustreben.

Der RH räumte allerdings ein, dass die unterschiedliche Eigentümerstruktur zwischen SSG und dem übrigen Konzern infolge verschieden gelagerter Interessen das Zusammenführen von Verwaltungsteilen und damit die Realisierung von Synergien erschwert.

Nach Ansicht des RH bestand auch noch erheblicher Verbesserungsbedarf bei der einheitlichen Abwicklung von Erfolgsprämien der Mitarbeiter. Zwar erfolgten seit Juli 2004 keine Akontierungen der Erfolgsprämien mehr und es wurden einheitliche Formulare für die Dokumentation der Zielvereinbarungen und der Feststellungen der Zielerreichung eingeführt; letztere waren jedoch teilweise unvollständig ausgefüllt und teilweise auch inhaltlich nicht nachvollziehbar.

**16.3** *Die ESTAG teilte hinsichtlich der Zusammenführung der Personalagenten mit, dass die Integration des Personalmanagements der STGW im vierten Quartal 2005 in einem Projekt geprüft wurde. Aufgrund der aufgezeigten Synergiepotenziale habe sie eine weitgehende Zentralisierung beschlossen, wobei die operative Umsetzung im Juli 2006 erfolgen werde.*

**16.4** Der RH hielt die bisher gesetzten Maßnahmen zur Zentralisierung als wichtige Schritte in die von ihm aufgezeigte Richtung.

## Interne Leistungsverrechnung

**17.1** Eine Empfehlung des RH aus dem Wahrnehmungsbericht 2004 lautete, Zahlungen nur nach entsprechender Gegenleistung durchzuführen. Die VERBUND-Holding verrechnete der SSG nämlich für ihre internen Leistungen im Zusammenhang mit der Umwandlung der STEWEAG in die SSG in den Jahren 2001 und 2002 ohne vertragliche Grundlage etwa 2 Mill. EUR, welche die SSG auch bezahlte. Die entsprechende Zahlung der SSG an die VERBUND-Holding war vom RH als gesetzlich nicht vorgesehene Rückgewährung von Einlagen interpretiert worden.

**17.2** In den Jahren ab 2003 erfolgten aus dem Titel der internen Leistungsverrechnung keine Zahlungen der SSG an die VERBUND-Holding.

Die Umsatzerlöse der ESTAG aus internen Leistungen lagen 2003 bei rd. 6,77 Mill. EUR, 2004 stiegen sie auf rd. 7,58 Mill. EUR, 2005 betragen sie für den Zeitraum von Jänner bis August bereits 8,51 Mill. EUR.

**Sponsoring**

- 18.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, eine Wirksamkeitskontrolle von Sponsoringmaßnahmen durchzuführen.
- 18.2** Die ESTAG gab 2003 etwa 1,83 Mill. EUR für Sponsoring aus. Im Februar 2004 beschloss der Vorstand, keine Anträge auf Sponsoring mehr zu genehmigen; zwei Sponsoringverträge wurden beendet. Dementsprechend sanken 2004 die Aufwendungen für Sponsoring auf rd. 130.000 EUR. Von Jänner bis August 2005 tätigte der Vorstand dafür überhaupt keine Ausgaben.

Wie der RH feststellte, unterzogen die STGW und die SSG ihre Maßnahmen in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoring und Werbung vierteljährlichen bzw. halbjährlichen Erfolgskontrollen. Die ESTAG unterstützte die Maßnahmen der Tochtergesellschaften durch Imagebildung bei Kunden, Behörden, Medien und evaluierte diese im Wesentlichen in Form von jährlichen Aktualisierungen einer im Jahr 2004 erstmals durchgeführten Imageanalyse.

**Externe Berater**

- 19.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, in Hinkunft eine transparente und nachvollziehbare Beraterauswahl vorzunehmen, um den Eindruck der Bevorzugung einzelner Unternehmen auszuschließen. Im Hinblick darauf, dass in den Konzernunternehmen genügend Fachkompetenz vorhanden war, empfahl er auch, die Höhe der Berateraufwendungen zu reduzieren.
- 19.2** Im Februar 2004 beschloss der interimistische Vorstand, sechs Beratungsverträge zu beenden. Dies gelang zwar nicht immer ohne Abschlagszahlungen, war aber noch immer günstiger als die Fortsetzung der Vertragsverhältnisse.

Der seit August 2004 bestellte Vorstand bemühte sich ebenfalls, die Beratungskosten deutlich zu reduzieren. Durch den Aufbau von Know-how im Bereich Konzernrecht sollte auf die Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen nach Möglichkeit verzichtet werden. Ab November 2004 mussten Beauftragungen von Rechtsberatern durch die ESTAG und deren Tochtergesellschaften über den Bereich Konzernrecht abgewickelt werden.

Auf diese Weise gelang es, die Beratungsaufwendungen im Jahr 2005 (Jänner bis August) auf etwa 100.000 EUR zu reduzieren; 2004 betragen sie einschließlich der Kosten für die Sonderprüfung von 3 Mill. EUR noch etwa 6 Mill. EUR.

## Beteiligungsmanagement

### Neuordnung der Beteiligungen

- 20.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH eine Neuordnung und Bereinigung des Beteiligungsportfolios. Für den Erwerb von Beteiligungen bezahlte die ESTAG teils mehr als die Bewertungsgutachten ergeben hatten.
- 20.2** Seit 2003 wurden zum Zwecke der Neuordnung und Bereinigung des Beteiligungsportfolios diverse interne Verschiebungen, Abspaltungen bzw. Fusionen von Beteiligungen durchgeführt.

Die wenigen seit 2003 durchgeführten Beteiligungserwerbe beschränkten sich auf das Kerngeschäft und basierten weitgehend auf bereits vor 2003 abgeschlossenen Optionen. Der seit 2003 bedeutendste Beteiligungszukauf war der Erwerb des restlichen 25,1 %igen Anteils an der „PW Stromversorgungsgesellschaft m.b.H.“. Die Verkäuferin hatte der ESTAG aber bereits beim Erwerb der 74,9 %-Beteiligung an dieser Gesellschaft eine „PUT Option“ eingeräumt, die es ermöglichte, die Restanteile zu festgelegten Konditionen an eine Konzerngesellschaft des ESTAG-Konzerns zu veräußern. Diese Option wurde 2005 ausgeübt.

Dabei kam es hinsichtlich des 2001 festgelegten Berechnungsmodus zur Kaufpreisermittlung zu Auffassungsunterschieden. Diese führten dazu, dass die Kaufpreisforderung der Verkäufer um rd. 670.000 EUR über der Kaufpreisberechnung der ESTAG lag. Um Prozesskosten und ein etwaiges Prozessrisiko zu vermeiden, konnte letztendlich eine Einigung erzielt werden, die schließlich rd. 80.000 EUR über dem von der ESTAG ermittelten Kaufpreis lag.

Der RH erachtete die getroffene Lösung angesichts der Kaufpreishöhe von rd. 21,7 Mill. EUR als gerechtfertigt. Er regte jedoch an, in Hinblick Vertragsabschlüsse klar und eindeutig zu fassen, um eine unterschiedliche Interpretationsmöglichkeit auszuschließen.

### Veräußerungen von Beteiligungen außerhalb des Kerngeschäftes

- 21.1** Eine Empfehlung des RH aus dem Wahrnehmungsbericht 2004 lautete, keine Beteiligungen mehr nur aus Gründen der Absatzsicherung zu erwerben.
- 21.2** Die ESTAG veräußerte seit 2003 Beteiligungen, die nicht im Kerngeschäftsbereich angesiedelt waren. Bisher nicht veräußert werden konnte die Beteiligung an einem Thermenprojekt. Diese Beteiligung wurde seinerzeit ohne Zustimmung des Aufsichtsrates mittels Darlehensgewährung erworben, bei der auch noch eine Verflechtung des Vorsitzenden des Aufsichtsrates gegeben war.



Die ESTAG versuchte seit 2004 verstärkt, einen größeren Einfluss auf die Führung dieses Unternehmens zu erlangen. Dies gelang der ESTAG bisher nicht, weil aufgrund des Gesellschaftsvertrages für eine Beschlussfassung eine Mehrheit von 80 % des Stammkapitals erforderlich ist. Zur Bestellung und Abberufung der Geschäftsführung genügte allerdings die einfache Mehrheit.

Wegen unterschiedlicher Auffassungen über den Jahresabschluss 2004 wurde die ursprünglich für Frühjahr 2005 geplante ordentliche Generalversammlung mehrmals verschoben. Bei der letztlich im November 2005 abgehaltenen Generalversammlung wurde der bisherige Geschäftsführer abgesetzt und durch einen von der ESTAG nominierten neuen Geschäftsführer ersetzt.

Im noch nicht genehmigten Jahresabschluss 2004 wurden die Grundstücke von 2,69 Mill. EUR auf rd. 400.000 EUR abgewertet. Die ESTAG plante, dieses Unternehmen zu liquidieren und die Grundstücke zu veräußern oder ein anderes touristisches Projekt durchzuführen. Ein Verlust aus dem Verkauf der Grundstücke ist nicht auszuschließen.

Für die ESTAG wird daher allenfalls mit einem Verlust aus diesem Geschäft zu rechnen sein. Abgesehen davon wird bei Nichtrealisierung des Thermenprojekts der Aufwand für die Thermalwasserbohrungen in Höhe von 1,34 Mill. EUR verloren sein.

**Beteiligungsrichtlinie**    **22.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, für den Konzern eine Richtlinie auszuarbeiten, welche die Vorgangsweise beim Erwerb, der Veräußerung und der Verwaltung von Beteiligungen regeln sollte (Beteiligungsrichtlinie).

**22.2** Es wurde zwar im November 2003 ein Entwurf für eine Beteiligungsrichtlinie erstellt, dieser jedoch vom Vorstand noch nicht beschlossen.

Der RH regte daher nochmals an, auf Basis des 2003 erstellten Richtlinienentwurfes, unter Einbeziehung der bestehenden Regelungen, eine einheitliche und umfassende Richtlinie zu erstellen. Diese sollte die Vorgangsweise beim Erwerb, der Veräußerung und der Verwaltung der Beteiligungen sowohl inhaltlich als auch formal klar und transparent regeln.

## Beteiligungsmanagement

**Beteiligungsberichte**    **23.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, jährlich eine vollständige Zusammenstellung aller in- und ausländischen Beteiligungen mit Angabe der Anschaffungskosten, der Abschreibungen, der wirtschaftlichen Entwicklung und der Honorare für die Bewertungsgutachten vorzulegen. Der 2004 bestellte interimistische Vorstand teilte dem RH mit, dass beginnend mit März 2004 ein Beteiligungsmanagement geschaffen worden sei.

**23.2** Der RH stellte dazu fest, dass eine ausschließlich mit dem Beteiligungsmanagement befasste Abteilung in der ESTAG nicht bestand. Das Beteiligungsmanagement des Konzerns wurde in der Holding funktionsbezogen in kaufmännischer, rechtlicher und technischer Hinsicht von den jeweils fachlich zuständigen Bereichen wahrgenommen. Diese waren direkt dem Vorstand des Konzerns verantwortlich und laufend berichtspflichtig.

Dadurch sollte die einheitliche Steuerung, Willensbildung, Umsetzung und Kontrolle sichergestellt werden. Konkret waren die Abteilungen Konzern-Controlling, -rechnungswesen, -recht, -organisation, Technisches Projekt- und Beteiligungsmanagement sowie die Revision befasst.

Beteiligungsberichte gab es keine, weil die Berichte des Vorstandes in den regelmäßig stattfindenden Aufsichtsratssitzungen als ausreichend erachtet wurden. Der letzte Beteiligungsbericht wurde im Juni 2004 vom damaligen Interimsvorstand verfasst und dem Aufsichtsrat vorgelegt.

Der RH wies darauf hin, dass die Berichte des Vorstandes an den Aufsichtsrat zwar sehr umfassend waren, aber keinen Gesamtüberblick über die Beteiligungen im Konzern enthielten.

Er erachtete es daher weiterhin als zweckmäßig, einmal jährlich strukturierte und transparente Beteiligungsberichte zu erstellen und diese dem Aufsichtsrat sowie dem Eigentümer zur Kenntnis zu bringen. Bedeutende Veränderungen gegenüber dem Vorjahr sowie negative Abweichungen von Kennzahlen und ihre Ursachen sollten seiner Ansicht nach hervorgehoben und zusätzlich zusammengefasst werden.

## Vorstandsangelegenheiten

Auswahlverfahren  
2004

- 24.1** Eine Vorgabe des Untersuchungsausschusses des Landtages lautete, Mitglieder des Vorstandes und sonstige Geschäftsführer nicht mehr aufgrund politischer Interventionen, sondern unter Beachtung einschlägiger gesetzlicher Bestimmungen und externer Personalauswahlverfahren zu besetzen.
- 24.2** Im Jänner 2004 wurden die drei damaligen Mitglieder des Vorstandes der ESTAG vom Aufsichtsrat abberufen. Der Vorsitzende des Aufsichtsrates und sein Stellvertreter sowie ein vom Minderheitseigentümer Electricité de France International (EdF) nominiertes ehemaliger STEWEAG-Vorstand wurden bis Juli 2004 interimistisch zu Vorständen der ESTAG bestellt. Bis dahin sollte mit Hilfe eines international tätigen Personalberatungsunternehmens ein neuer Vorstand gefunden werden.

Der neue Aufsichtsratsvorsitzende bezog in das Auswahlverfahren außer dem Personalberatungsunternehmen ein von der EdF nominiertes Aufsichtsratsmitglied sowie einen der Interimsvorstände und einen weiteren Vertreter der EdF ein. Im Juni 2004 wurden dem Aufsichtsrat in einem Hearing vier Kandidaten präsentiert, von denen der Aufsichtsrat zwei als neuen Vorstand der ESTAG ab August 2004 bestellte. Ob der Vorgabe des Untersuchungsausschusses entsprochen wurde, konnte vom RH mangels in der ESTAG vorhandener Unterlagen nicht beurteilt werden.

Die meisten Mitglieder des Aufsichtsrates, darunter auch der Stellvertreter des Vorsitzenden, wurden jedenfalls in das Auswahlverfahren nicht einbezogen. Im Aufsichtsrat wurde dies auch dementsprechend kritisiert.

Nach Ansicht des RH bedeutete die unterschiedliche Information der Aufsichtsratsmitglieder auch ein unterschiedliches Ausmaß an Einflussmöglichkeiten auf das Auswahlverfahren.

- 25.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, keine Funktionsbesetzungen mehr vorzunehmen, die eine gegenseitige Kontrolle von Personen in verschiedenen Organen oder die Gefahr wechselseitiger persönlicher Abhängigkeiten zur Folge haben können.
- 25.2** Im Zuge der nunmehrigen Überprüfung stellt der RH derartige Kreuzverflechtungen in den Jahren 2004 und 2005 bei der ESTAG nicht mehr fest.

## Vorstandsangelegenheiten

### Einhaltung der Vertragsschablonenverordnung

- 26** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, dass im ESTAG-Konzern der Erwartung des Landes nach Beachtung der für den Bundesbereich geltenden Vertragsschablonenverordnung Rechnung getragen werde.

Die Vertragsschablonenverordnung enthält für mehrheitlich bundeseigene Unternehmen Regelungen über den Inhalt der Anstellungsverträge von Mitgliedern der Leitungsorgane. Im Jahr 1998 hatte die Steiermärkische Landesregierung beschlossen, die Vertreter des Landes in den mit solchen Verträgen befassten Gremien (wie z.B. Aufsichtsräten) zur sinngemäßen Anwendung der Vertragsschablonenverordnung anzuhalten. Im Dezember 1998 hatte sie diesen Beschluss der ESTAG mitgeteilt, dem bis 2003 nicht Folge geleistet wurde.

In der zweiten Jahreshälfte 2004 gab es in der Landesverwaltung auch Bestrebungen, ein Steiermärkisches Manager-Dienstvertragsgesetz sowie eine Steiermärkische Vertragsschablonenverordnung zu beschließen; gesetzgeberische Maßnahmen in dieser Richtung sind bisher aber nicht erfolgt.

- 27.1** Die mit den 2004 bestellten Vorstandsmitgliedern abgeschlossenen Vorstandsverträge entsprachen weitgehend der Vertragsschablonenverordnung. Eine Ausnahme davon bildete beispielsweise die Vereinbarung einer automatischen Gleitklausel, die das Entgelt entsprechend den Kollektivvertragserhöhungen anpasst.
- 27.2** Der RH empfahl neuerlich, künftig bei Vorstands- und Geschäftsführerverträgen von einer automatischen Gehaltsanpassung abzusehen.

### Bezüge

- 28.1** Im Wahrnehmungsbericht 2004 stellte der RH fest, dass die Bezüge der 2004 abberufenen Vorstände im Spitzenfeld der österreichischen Landesenergiegesellschaften lagen.
- 28.2** Die Anstellungsverträge der ab August 2004 bestellten Vorstandsmitglieder der ESTAG wurden hinsichtlich der Vorstandsgehälter im Sommer 2004 in den steirischen Medien diskutiert. Infolge des öffentlichen Druckes erklärten sich die Vorstände in der Folge zu Anpassungen ihrer Gehaltsregelungen bereit.



Die Gehaltsreduktionen in den dementsprechend geänderten Anstellungsverträgen sollten jedoch nur unter der Bedingung gelten, dass die beiden Vorstände über die ganze vorgesehene Vorstandsperiode bis zum 31. Juli 2009 in ihrer Funktion verbleiben werden. Sollte eine Vorstandsfunktion – aus welchen Gründen auch immer – vorher enden, würden nach dem Wortlaut der modifizierten Verträge die ursprünglichen Gehaltsansprüche des betreffenden Vorstandes im Nachhinein wieder aufleben.

Der RH hielt eine Gehaltsregelung, deren Gültigkeit sich erst mehrere Jahre nach Vertragsabschluss herausstellen wird und darüber hinaus auch von einer Entscheidung eines Vertragspartners abhängig ist, grundsätzlich nicht für zielführend und der Rechtssicherheit abträglich.

Die Gehälter der 2004 bestellten Vorstandsmitglieder waren – auch nach der Vertragsänderung bzw. Gehaltsreduktion – deutlich höher als die der früheren Vorstandsmitglieder. Die Gesamtkosten je Vorstandsmitglied verringerten sich jedoch für die ESTAG, weil keine direkten Pensionszusagen mehr vereinbart wurden.

#### Übernahme von Aufsichtsratsmandaten

- 29.1 Eine Empfehlung des RH aus dem Wahrnehmungsbericht 2004 lautete, dafür zu sorgen, dass die Vorstandsmitglieder der ESTAG auch Entgelte aus Aufsichtsratsmandaten in Minderheitsbeteiligungen der ESTAG abführen müssen.
- 29.2 Die im Jahr 2004 bestellten Vorstände mussten sämtliche Entgelte aus Organfunktionen im Konzerninteresse an die ESTAG abführen.
- 30.1 In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH in Hinkunft die Einhaltung des Aktiengesetzes, weil der damalige Sprecher des Vorstandes die gesetzliche Höchstgrenze an Mandaten als Vorsitzender eines Aufsichtsrates oder als dessen Stellvertreter überschritten hatte.
- 30.2 Von den im Jahr 2004 bestellten Vorstandsmitgliedern wurde in Entsprechung der Empfehlung des RH die erlaubte Anzahl zur Ausübung von Mandaten eingehalten.

## Vorstandsangelegenheiten

### Prämien

- 31.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, Prämien nicht mehr a conto im Vorhinein auszubezahlen. Darüber hinaus stand die Hälfte der Prämie den damaligen Vorständen laut Anstellungsvertrag auch unabhängig vom erreichten Erfolg zu.
- 31.2** Dieser Empfehlung wurde entsprochen. Für den ab August 2004 bestellten Vorstand waren in den Verträgen keine vom Erfolg unabhängigen Prämienzahlungen mehr vorgesehen. Auch kam es nicht mehr zu Prämienzahlungen im Vorhinein.
- 32.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, in den Anstellungsverträgen der Vorstandsmitglieder nicht mehr den Vorsitzenden des Aufsichtsrates allein zur Entscheidung über die Prämienauszahlungen sowie über die Festlegung von Erfolgskriterien von Prämienzahlungen zu ermächtigen.
- 32.2** Nach den Anstellungsverträgen der ab August 2004 neu bestellten Vorstandsmitglieder der ESTAG waren die Erfolgskriterien für den variablen Bezugsbestandteil jährlich im Vorhinein mit dem Präsidium des Aufsichtsrates zu vereinbaren. Das Präsidium hatte auch jeweils nach dem Bewertungszeitraum das Ausmaß der Zielerreichung festzustellen.

Allerdings erfolgten die Zielvereinbarungen entgegen der vertraglichen Regelung für das Restjahr 2004 erst im Oktober 2004 und jene für das Jahr 2005 erst im März 2005.

- 33.1** Eine Empfehlung des RH aus dem Wahrnehmungsbericht 2004 lautete, quantitative Erfolgskriterien für die Prämienauszahlung ausschließlich an tatsächlich erreichten erfolgsrelevanten Kennzahlen zu orientieren.
- 33.2** In den Zielvereinbarungen für die Jahre 2004 und 2005 wurde meist das Erreichen der – zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung jeweils aktuellen – Planwerte für EBIT-Größen des Konzerns oder seiner Tochterunternehmen mit dem maximal möglichen Prämienanteil verknüpft.

Der RH erachtete das Erreichen von budgetierten Werten als Basis einer Erfolgsprämie nicht seinen Empfehlungen entsprechend, weil der Vorstand einerseits die Budgetzahlen selbst maßgeblich beeinflussen kann, und weil andererseits das Erreichen dieser Planwerte schon mit der höchstmöglichen Prämie belohnt wird. Seiner Ansicht nach fördern die überwiegend auf ein Jahr abgestellten Kennzahlen meist nur kurzfristiges Managementdenken.

Der RH empfahl daher, für künftige Zielvereinbarungen langfristig wirksame Anreizsysteme ins Auge zu fassen, die auch auf eine längerfristige Wertsteigerung des Konzerns abzielen sollen.

**33.3** Die ESTAG teilte hinsichtlich der Vereinbarung von langfristig wirksamen Anreizsystemen in künftigen Zielvereinbarungen mit, dass in die Zielvereinbarungen des Vorstands für 2006 bereits ein Kriterium betreffend die Steigerung der Werthaltigkeit des Unternehmens aufgenommen wurde.

#### Pensionsregelungen

**34.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH, in den Anstellungsverträgen der Vorstände und Geschäftsführer des ESTAG-Konzerns direkte Firmenpensionszusagen nicht mehr zu vereinbaren. Derartige Leistungen widersprechen der Vertragsschablonenverordnung und verursachen hohe Kosten.

**34.2** Dieser Empfehlung des RH wurde entsprochen. Die im Jahr 2004 abgeschlossenen Vorstandsverträge der ESTAG enthielten keine direkten Pensionszusagen mehr. Stattdessen wurde ein laufender Beitrag für die Pensionsvorsorge vereinbart. Dieser Beitrag erreichte mit zehn Prozent des Gehalts (ohne Erfolgsprämie) die in der Vertragsschablonenverordnung maximal vorgesehene Höhe.

### Wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns seit 2003

#### Kennzahlen

**35.1** In seinem Wahrnehmungsbericht 2004 empfahl der RH hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung, die Rentabilität des in der ESTAG eingesetzten Kapitals zu verbessern. Von 1999 bis 2002 betrug diese nämlich nur durchschnittlich 6,91 %. Dies war um 1,89 % geringer, als die Kosten zur Aufbringung des Kapitals betragen haben. Die von den Konzernunternehmen von 1999 bis 2002 an die ESTAG abgelieferten Dividenden stammten nicht aus dem operativen Ergebnis, sondern durchschnittlich zu 75 % aus ihrem Eigenkapital.

**35.2** Seit 2003 war die wirtschaftliche Entwicklung sowohl durch ein Umsatzwachstum als auch eine Steigerung des Betriebsergebnisses gekennzeichnet. Die Steigerungen beruhten hauptsächlich auf erhöhten Absatzmengen. Das Konzernergebnis stieg im Jahr 2004 aufgrund guter Beteiligungsergebnisse stark an. Das Finanz- und Beteiligungsergebnis verbesserte sich 2004 um 75,12 Mill. EUR.

## Wirtschaftliche Entwicklung des Konzerns seit 2003

Negativ beeinflusst wurde das Konzernergebnis durch die ESTAG Holding (- 5,74 Mill. EUR), die Unsere Wasserkraft GmbH & Co KG (- 3,83 Mill. EUR) und die Energie- und Abfallverwertungs GmbH (- 1,87 Mill. EUR).

Folgende Kennzahlen verdeutlichten die positive wirtschaftliche Entwicklung:

(1) Die Rentabilität des eingesetzten Kapitals lag 2004 erstmals über den Kosten für dessen Aufbringung. Dadurch erzielte die ESTAG erstmalig seit 1999 eine positive Kapitalverzinsung. Es war jedoch noch zu früh, um von einer nachhaltigen den Wert des Unternehmens steigernden Entwicklung zu sprechen.

(2) Die Dividendenzahlungen der Tochterunternehmen erfolgten 2003 und 2004 nahezu vollständig aus deren operativen Ergebnissen.

(3) Die Umsatzrentabilität (Verhältnis Erfolg zu Umsatz) verbesserte sich entscheidend und konnte die Größenordnung vergleichbarer Energieversorgungsunternehmen erreichen. Sie lag in den Jahren 2003 und 2004 mit durchschnittlich mehr als 10 % über jener der EVN AG (rd. 9,5 %), jedoch noch immer unter jener der Kärntner Elektrizitäts AG (rd. 15 %).

(4) Das Rating konnte 2004 verbessert werden; es war aber immer noch unter den Vergleichszahlen der EVN AG und der Kärntner Elektrizitäts AG.

## Schluss- bemerkungen

### 36 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

(1) Hinsichtlich der Zielvorgaben wäre ein Konzept über die Konzernstrategie dem Aufsichtsrat ehestmöglich zur Beschlussfassung vorzulegen.

*Laut Mitteilung der ESTAG sei dieses bereits geschehen. Der Strategieausschuss des Aufsichtsrates habe auch mehrere Sitzungen zur Festlegung abgehalten. Eine zügige und am Ergebnis orientierte Weiterführung werde sowohl vom Vorstand als auch vom Strategieausschuss angestrebt. Begleitende eigentümergeitige Entscheidungen seien allerdings Voraussetzungen für eine definitive Strategiefestlegung.*





(2) Im Zusammenhang mit der Konzernführung sollte eine Beurteilung erfolgen, welche Bereiche des Österreichischen Corporate Governance Kodex als verbindlich betrachtet werden. Über seine Einhaltung wäre dann eine nach außen verbindliche Erklärung abzugeben.

*Laut Mitteilung der ESTAG habe der Aufsichtsrat im Februar 2006 der ihm vom Vorstand vorgelegten Erklärung über die verbindliche Unterwerfung unter den „Corporate Governance Code der Energie Steiermark AG“ einschließlich der Erklärungen über Abweichungen von den darin aufgestellten „comply or explain-Regeln“ zugestimmt. Dies sei auch in den Geschäftsbericht 2005 aufgenommen worden.*

(3) Es sollten Entscheidungen über die Zusammenführung des Personalmanagements im Konzern herbeigeführt werden.

*Laut Stellungnahme der ESTAG wurde die Integration des Personalmanagements der STGW in einem Projekt geprüft. Aufgrund der aufgezeigten Synergiepotenziale habe sie eine weitgehende Zentralisierung beschlossen, wobei die operative Umsetzung im Juli 2006 erfolgen werde.*

(4) In das Prämiensystem für Vorstandsmitglieder wären langfristig wirksame Anreizsysteme einzubauen, die auch auf eine längerfristige Wertsteigerung des Konzerns abzielen sollen.

*Laut Stellungnahme der ESTAG sei in die Zielvereinbarungen des Vorstandes bereits ein Kriterium betreffend die Steigerung der Werthaltigkeit des Unternehmens aufgenommen worden.*