

# Ausgliederungen staatlicher Immobilien im europäischen Vergleich

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades  
„Master of Science“

eingereicht bei  
Mag. Peter Höflechner MRICS

Christian Huber

0226764

Wien, April 2012

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, **CHRISTIAN HUBER**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "AUSGLIEDERUNGEN STAATLICHER IMMOBILIEN IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH", 109 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 17.04.2012

---

Unterschrift

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitendes Vorwort.....</b>	<b>1</b>
1.1. Terminologie .....	4
<b>2. Deutschland und die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA).....</b>	<b>7</b>
2.1. Ausgliederungsrechtsformen.....	8
2.2. Allgemeines über die Gesellschaft für staatliche Immobilienaufgaben .....	9
2.3. Das Unternehmen und deren Aufgaben.....	11
2.4. Organisation des Unternehmens.....	15
2.4.1. Facility Management.....	16
2.5. Schlussfolgerung .....	19
<b>3. Tschechische Republik und die Gesellschaft für staatliche Immobilien Angelegenheiten (OGRPA) .....</b>	<b>21</b>
3.1. Die Gesellschaft OGRPA.....	22
3.2. Position und Rolle innerhalb des Staates .....	24
3.3. Struktur der Gesellschaft.....	26
3.4. Vertretung des Staates und der Stadtverwaltungen bei Gericht .....	28
3.5. Schlussfolgerung .....	29
<b>4. Spanien und sein System zur Handhabung nationaler Immobilien .....</b>	<b>30</b>
4.1. Der Begriff der „staatlichen Immobilie“ .....	32
4.2. Organisation und Verwaltung durch das „Nationale Liegenschafts–Direktorat“ .....	33
4.3. Zukünftige Entwicklung .....	35
<b>5. Dänemark und die Gesellschaft der Palaces and Property Agency (PPA).....</b>	<b>36</b>
5.1. Agentur zur Verwaltung und Erhaltung staatlicher Liegenschaften .....	38
5.2. PPA und Ihre Gesellschaftliche Struktur .....	39
5.3. Zahlen und Größe des Unternehmens.....	41
5.4. Entwicklung der Agentur .....	41
5.5. Öffentliches Interesse.....	42
5.6. Die Management Prinzipien der Agentur PPA .....	44
5.7. Wertvorstellungen der Agentur PPA .....	45
5.8. Das Regierungs- Modernisierungs- Programm.....	46
5.9. Code of Conduct innerhalb der Agentur PPA.....	47
5.10. Schlussfolgerung.....	49
<b>6. Finnland und „Senate Properties“ .....</b>	<b>50</b>
6.1. Senate Properties - Organisationsaufbau und seine Aufgaben.....	51
6.2. Tätigkeitsbereiche im Jahr 2010.....	52
6.3. Zahlen und Größe des Unternehmens.....	54
6.4. Vorgaben seitens des Parlamentes.....	56
6.4.1. Investitionsbedingungen.....	57
6.5. Vorgaben seitens des Finanzministeriums .....	58
6.6. Zukünftige Betrachtung .....	59

<b>7. Estland und die staatliche Immobilienpolitik.....</b>	<b>61</b>
7.1. Historische Ausgangspunkte der immobilienbezogenen Aktivitäten des estnischen Staates .....	62
7.2. Riigi Kinnisvara – die Staatsimmobilien AG.....	64
7.3. Vorgaben seitens des Parlamentes.....	67
7.4. Schlussfolgerung .....	68
<b>8. Litauen .....</b>	<b>70</b>
8.1. Staatliche Liegenschaftstransaktionen.....	71
8.1.1. Ablauf einer staatlichen Privatisierung.....	72
8.1.2. Durchgeführte Transaktionen.....	73
8.2. State Property Fund .....	75
8.2.1. Organisationsaufbau State Property Fund .....	78
8.3. Schlussfolgerung .....	79
<b>9. Conclusio und Ausblick.....</b>	<b>80</b>
<b>10. Zusammenfassung .....</b>	<b>86</b>
<b>Kurzfassung .....</b>	<b>90</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
<b>Literaturverzeichnis und Angabe sonstiger Quellen.....</b>	<b>92</b>
Literaturverzeichnis .....	92
Verzeichnis sonstiger Quellen.....	94
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>96</b>
<b>Anhang</b>	
Arten der Ausgliederungen .....	99
Privatrechtliche Ausgliederungen.....	99
Öffentlich-rechtliche Ausgliederungsform .....	101
Personalrechtliche Zusammenhänge .....	102
Gründe zu Ausgliederungsmaßnahmen .....	105
Erfüllung der Maastricht Kriterien .....	107
Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen .....	108

# 1. Einleitendes Vorwort

In den vergangenen Jahren, ist eine stetige Steigerung des öffentlichen Interesses an den Aktivitäten des Staatshaushaltes zu vermerken. Umstrukturierungsmaßnahmen im Bereich des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand, sei es durch Bürokratieabbau und Orientierung an den Organisationsformen der freien Wirtschaft, oder Optimierung und Effizienzsteigerung der Staatsausgaben, sind dadurch in den Fokus der öffentlichen Betrachtung gelangt.

Diese Arbeit soll dazu beitragen diesen Umstrukturierungsprozess zu dokumentieren und auf vergleichende Weise die Tätigkeiten der österreichischen Bundesimmobiliengesellschaft darstellen.

Der aktuell und zukünftig verstärkte Verschmelzungsprozess der freien Wirtschaft und des Staatsvermögens und hier im Besonderen des damit verbundenen Verwaltungsapparates, soll durch diese Arbeit unterstützt werden und Einblicke in der Tätigkeiten, nach Erhebungen von ökonomischen Daten, ermöglichen.

In Zeiten der Globalisierung und des „näher Aneinanderrückens“ durch die aktuellen Grenzöffnungen und den damit verbundenen Beitritten zu den Schengener Abkommen, ist es essentiell notwendig bei der Auswahl der abgeführten Staaten Bedacht zu nehmen und dadurch eine aktuell vergleichende Schlussfolgerung zu ermöglichen.

Eine Analyse und Aufbereitung von Informationen über die Handhabung von im staatlichen Besitz befindlichen Vermögen, gibt breite Auskunft über das Wesen der sich stetig in Entwicklung befindlichen Nationen und birgt somit die Basis für diese Vergleichende Arbeit.

Diese Arbeit gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird neben der Einführung in das Themengebiet der Begriff der Ausgliederung umfassend erläutert, um die Abgrenzung zur Privatisierung und den Verkauf von Gesellschaften bzw. deren Immobilienbestandes offenlegen zu können. Darauf aufbauend zeigt der zweite Bereich die aktuellen Tätigkeiten der einzelnen Staaten um schlussendlich im dritten Abschnitt auf eine Conclusio der bisherigen Tätigkeiten schließen zu können.

Im besonderen Maße bietet diese Thesis Erweiterungen für Mitarbeiter der öffentlichen Hand, welche im Bereich des Immobilienmanagements tätig sind. Darüber hinaus

richtet sich diese vergleichende Darstellung an Vertreter der Immobilienbranche welche sich mit öffentlichen Immobilienprojekten im Zusammenhang mit „Public-Private-Partnership“ auf europäischer Ebene und deren Organisationsstrukturen der staatlichen Immobilienorganisationen befassen.

Im Interesse der Zukunftsfähigkeit eines Landes muss die finanzielle Handlungsfähigkeit des Staates oberstes Ziel der Finanzpolitik sein. Auch wenn der Einschlag wirtschafts- und finanzpolitischer Doppelstrategien aus nachhaltiger Konsolidierung und gezielten Wachstumsimpulsen bereits die ersten Erfolge zeigt, soll dies nicht bedeuten, dass vor allem die strukturellen Probleme in den öffentlichen Haushalten bereits überwunden wären. Zur konsequenten Fortsetzung eines bereits eingeschlagenen Konsolidierungskurses, gibt es keine Alternative. Vor diesen Hintergrund ist die Verwendung der konjunkturbedingten staatlichen Mehreinnahmen nicht nur Ausdruck einer zukunftsorientierten Finanzpolitik, sie ist genauso eine wichtige Voraussetzung für die weitere, dauerhafte Kräftigung des Wirtschaftswachstums. Ohne stärkeres Wirtschaftswachstum sowie weitere strukturelle Reformen wird es nicht möglich sein den zukünftigen wirtschaftlichen Veränderungen, welche im Zuge der Globalisierung und dem einhergehenden demographischen Wandel vorliegen, gerecht zu werden. Diese Veränderungen machen auch nicht vor Unternehmen halt, an welchen der Staat gesellschaftlich beteiligt ist.<sup>1</sup>

Man sollte nur die Bereiche nicht vergessen, die gemeinhin der öffentlichen Verantwortung unterliegen und aus denen sich der Staat im Interesse des Allgemeinwohls nicht zurückziehen kann und darf. Im Zuge der Aufgabenkritik, welche durch Politik und Medien permanent präsent ist, muss immer wieder geprüft werden, ob der öffentlichen Verantwortung durch Festhalten an staatlichen Eigentümerstrukturen Rechnung getragen werden kann. Sollte sich im Zuge dessen herausstellen, dass öffentliche Aufgaben mit privatrechtlichen Strukturen und privaten Kapital gleich gut oder besser erfüllt werden können, sollte der Staat handeln und entsprechende Veränderungen in bestehenden Strukturen zulassen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundesministerium für Finanzen, Deutschland: Beteiligungsbericht 2006

Die internationale Betrachtung der Thematik im Zusammenhang mit Ausgliederungen von staatlichen Immobilienvermögen basiert auf unterschiedlichen Zugängen der Staaten und den unterschiedlichen wirtschaftlichen sowie makroökonomischen Grundsätzen.

Der gewählte Aufbau dieser Arbeit muss eine volkswirtschaftliche Basis vorweisen, um überhaupt einen Vergleich der Länder zulassen zu können. Bei der Erstellung von Prognosemodellen für Immobilienmärkte lässt sich immer wieder feststellen, dass das Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) sowie die Inflationsentwicklung neben Leerstandquoten und dem Fertigstellungsvolumen eine bedeutende Variable für das nominale wirtschaftliche Wachstum ist. Ein hohes BIP-Wachstum bedeutet letztlich hohe Beschäftigungszuwächse, eine steigende Büroflächennachfrage und Zahlungsbereitschaft. Höhere Inflationsraten führen ebenfalls zu höherem Mietwachstum.

Dem diesbezüglichen guten Informationsmaterial trotzend, lassen sich gerade über die aktuelle Thematik zur Ausgliederung staatlicher Immobilien nur spärlich Informationen über zukünftig geplante Vorgehensweisen der ausgewählten europäischen Staaten erforschen. Der Zusammenhang mit einer zweifelhaften Richtigkeit zur Vorgangsweise in der Republik Österreich, oder das Ausnützen eines Überraschungseffektes in naher Zukunft lassen sich als Rückschluss erahnen und werden im Zusammenhang mit dieser Arbeit hinterfragt.

Die Herangehensweise an die Thematik der Ausgliederung staatlicher Immobilien in unseren europäischen Nachbarländern war zu Beginn dieser Arbeit noch völlig unbekannt und hat sich im fortschreitenden Stadium dieser Arbeit entwickelt. Die Informationsbeschaffung ist zum heutigen Zeitpunkt abhängig vom Wissenstand und vom zeitlichen Ablauf der zahlreichen Umstrukturierungsprozesse der europäischen Staaten. In diesem Hinblick erscheint die Wahl von sieben Staaten, welche sich alle in unterschiedlichen Entwicklungsstadien befinden, als nachvollziehbare praktikable Herangehensweise an diese doch auch zeitweise fremde Thematik. Das unterschiedliche, wirtschaftliche Wachstum eines Staates lässt die Vermutung auf unterschiedliche Vorgehensweisen im Zusammenhang mit Ausgliederungen aus dem Staatshaushalt erahnen und wird in Hinblick auf eine wissenschaftliche Verfassung durchleuchtet. Die Republik Österreich nimmt in diesem Kontext eine Vorreiterrolle ein

und zeigt welche Möglichkeiten in der wirtschaftlichen Optimierung in den Bereichen der Flächenausnutzung und der angepassten Mietpreise vorliegen. In Hinblick auf dieses Wissen wird bewusst, seitens des Autors die Darstellung der österreichischen Variante vernachlässigt und lediglich als Leitfaden bei den Vergleichswerten in dieser Arbeit verwendet. Die Nähe der einzelnen Gesellschaften zu den jeweiligen Regierungen gilt als Hauptvergleichswert und nimmt wesentlichen Einfluss auf das Agieren eines ausgegliederten Unternehmen und der Entwicklung der zugehörigen Immobilien.

In den folgenden Ausführungen geht es daher auch nicht darum, die Möglichkeiten einer induktiven Mikroforschung zu diskutieren. Es geht vielmehr um das Problem der gesellschaftlichen Institutionalisierung von Immobilien im Rahmen von politisch gesteuerten staatlichen Systemen.

Diese Thematik ist anspruchsvoll, nicht zuletzt deshalb, da es sich um einen bisher wenig beachteten interdisziplinären Forschungsbereich handelt. Die folgenden Aussagen wollen daher nicht mehr bieten, als erste Zugänge zu einem sehr breiten Thema, bei dem wirtschaftliche Sichtweisen gefragt sind. Wesentlich zum Verständnis der Vorgehensweise zur diesbezüglichen Informationsbeschaffung muss auf eine momentane Betrachtung der Thematik verwiesen werden, denn dieser dynamische Entwicklungsprozess ist noch lange nicht abgeschlossen.

## **1.1. Terminologie**

Zur Klärung der verwendeten Terminologie „Privatisierung“ und „Ausgliederung“ und deren Unterscheidungscharakteristika ist es notwendig die allgemeinen rechtswissenschaftlichen Anliegen aufzuzeigen. Die Notwendigkeit der Interpretation des Rechtsbegriffes „Ausgliederung“ zeigt sich im Zuge der Verwendung einzelner Rechtsvorschriften und deren Auslegungsinterpretation. Die Bestimmungen des Rechtsbegriffes „Ausgliederung“ ist demnach keine Definitions-, sondern eine Auslegungsfrage, deren Lösung an der Rechtsordnung zu messen ist.<sup>2</sup> Abgesehen von Unterschieden in jeweiligen Einzelinterpretationen lässt sich festhalten, dass die

---

<sup>2</sup> Vgl ADAMOVICH/FUNK/HOLZINGER, Staatsrecht II Rz 26.004 zum Rechtsbegriff der Verwaltung



einschlägigen Rechtsvorschriften im Wesentlichen die Bedeutung des Begriffes „Ausgliederung“ zur Übertragung bestehender Verwaltungseinheiten von staatlichen Aufgaben auf einen Privatrechtsträger oder aber auch auf eine juristische Person des öffentlichen Rechts zu verstehen ist.

Fehlt ein Funktionsträger mit eigener Rechtspersönlichkeit, so liegt allenfalls keine „Ausgliederung“ vor, mag es sich auch wirtschaftlich um eine selbstständige Einrichtung handeln.<sup>3</sup>

Im Sinne der Mehrdeutigkeit des Begriffes ist es Wesentlich, im Zuge Allgemeiner Überlegungen zuständigkeitsbezogene Abgrenzungen zu treffen. Eine Unterscheidung des Begriffes „Ausgliederung“ bezieht sich auf die Verwendung im Unternehmensrecht, im Staatsrecht, im Zuge von Budgetbelange und schließlich im Bereich der Ausgliederung von Saatsaufgaben<sup>4</sup> für die nun die weitere Betrachtung eingeschränkt wird.

Im Zuge der Besorgung von Staatsaufgaben erfolgt die Handlung der Agenden im Staatsapparat entweder unmittelbar durch die seine eigenen Organe oder aber auch dadurch dass der Staat seine Aufgaben durch staatliche Organe im bloß funktionellen Sinn erledigen lässt.<sup>5</sup> Die Aufgabenbesorgung durch Ausgegliederte Rechtsträger stellt daher in der Regel keinen Fall der Wahrnehmung von Staatsaufgaben dar, da eben nicht mehr Organe des Staates im organisatorischen Sinn, sondern die Organe eines davon verschiedenen Rechtsträgers handeln.<sup>6</sup> Somit lässt sich Bestimmen, dass die Tätigkeit eines ausgegliederten Unternehmens nicht mehr einer Staatstätigkeit zuzuordnen ist, sondern vielmehr eine Unternehmenstätigkeit angehörig ist. Innerhalb eines Rechtsstaates bestimmt ins besondere die Gesetzgebung, einschließlich der Verfassungsgesetzgebung, die Aufgabenverteilung zwischen Gesellschaft und

---

<sup>3</sup> NOVAK in Funk (Hrsg) Besorgung öffentlicher Aufgaben 44f.

<sup>4</sup> Unter Saatsaufgaben versteht man die Aufgabenübertragung welche gemäß der geltenden Rechtsordnung dem Staat auf Grund eines Rechtsakts übertragen sind und von ihm in rechtlich zulässiger Weise wahrgenommen werden.

<sup>5</sup> Vgl PETERS in Nipperdey-FS. 879

<sup>6</sup> Vgl Baumgartner (2006): Ausgliederung und öffentlicher Dienst: Springer

Staatsapparat, wohin auch eine konkurrierende Wettbewerbstätigkeit beider entstehen kann oder eben eine ausschließliche Zuweisung von Tätigkeiten erfolgt. Demzufolge ist der politische Einfluss zur Bestimmung der Staatsaufgaben in Abgrenzung der gesellschaftlichen Tätigkeit gegeben, da es schlussendlich um Wertentscheidungen geht.<sup>7</sup>

Die Tatsache dass alle Staatsaufgaben auch öffentliche Aufgaben darstellen, umgekehrt jedoch alle öffentlichen Aufgaben keine Staatsaufgaben darstellen, zeigt einen Graubereich zwischen Staat und Gesellschaft, von zuteilbaren Tätigkeiten im Zuge Aufgabenzuteilung. „Öffentliche Aufgaben können nicht nur vom Staat, sondern auch von Privaten und zwar entweder auf Grund einer Ihnen auferlegten Pflicht oder unter Umständen sogar ohne irgendeinen staatlichen Auftrag wahrgenommen werden.“<sup>8</sup>

Am Beispiel des österreichischen Verfassungsrechts zeigt sich, dass eine ganz klare Zugehörigkeit der Gebietskörperschaften Bund, Länder und Gemeinden dem Staatsapparat zu treffen ist. Auf Basis dieser beispielhaften, rechtsstaatlichen Ordnung zeigt sich, dass als Gegenstand einer Ausgliederung nur Aufgaben in Betracht kommen können, welche zuvor durch eine Gebietskörperschaft wahrgenommen wurden.

Wesentlich zur Begriffsklärung steht auch das Interesse der Gesellschaft. Die Aufgabenbesorgung steht im Allgemeininteresse beziehungsweise im Interesse des Allgemeinwohles. Besteht kein öffentliches Interesse an der jeweiligen Aufgabenerfüllung so wird eine private Angelegenheit unterstellt, deren Erledigung im privaten Interesse einer einzelnen Person oder einer Personengruppe beziehungsweise einer Familie steht. „Öffentliche Aufgaben sind Aufgaben, an deren Erfüllung die Öffentlichkeit maßgeblich interessiert ist.“<sup>9</sup> Generell spricht man somit von einer Ausgliederung der Aufgabenerfüllung, wenn bestimmte Agenden nicht mehr durch einen Verwaltungsapparat der Gebietskörperschaften im engeren Sinn<sup>10</sup> besorgt werden, sondern verselbstständigten Organisationen übertragen werden.

---

<sup>7</sup> Vgl ZELLENBERG, WPolBl (2001) 690

<sup>8</sup> Vgl PETERS in Nipperdey-FS 878

<sup>9</sup> Vgl KORINEK, Selbstverwaltung 101 unter Verweis auf PETERS in Nipperdey-FS 878

<sup>10</sup> Bundesministerien, Ämter der Landesregierungen etc.

## **2. Deutschland und die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA)**

Das bevölkerungsreichste und wirtschaftlich gewichtigste Land Europas zählte Ende 2010 etwa 81,75 Mio. Einwohner. Die Geburtenrate liegt seit Jahren konstant bei etwa 1,4, was nicht ausreicht, um die Bevölkerung natürlich zu erhalten. Deutschland ist daher auch in den kommenden Jahren auf Zuwanderung angewiesen. Sogar unter optimistischen Annahmen wird die Bevölkerung aber auf mittlere Sicht zurückgehen. Bereits 2004 erreichte Deutschland den Höhepunkt bei der Einwohnerzahl, 2015 wird diese um knapp eine halbe Million zurückgegangen sein. Ein zusätzliches Problem stellt die Alterung der Bevölkerung dar: Der Anteil der über 65-jährigen, derzeit bei 19%, wird 2015 bereits bei 21% liegen, mit weiter steigender Tendenz. Trotz allem nimmt die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten kontinuierlich seit Anfang 2006 zu.

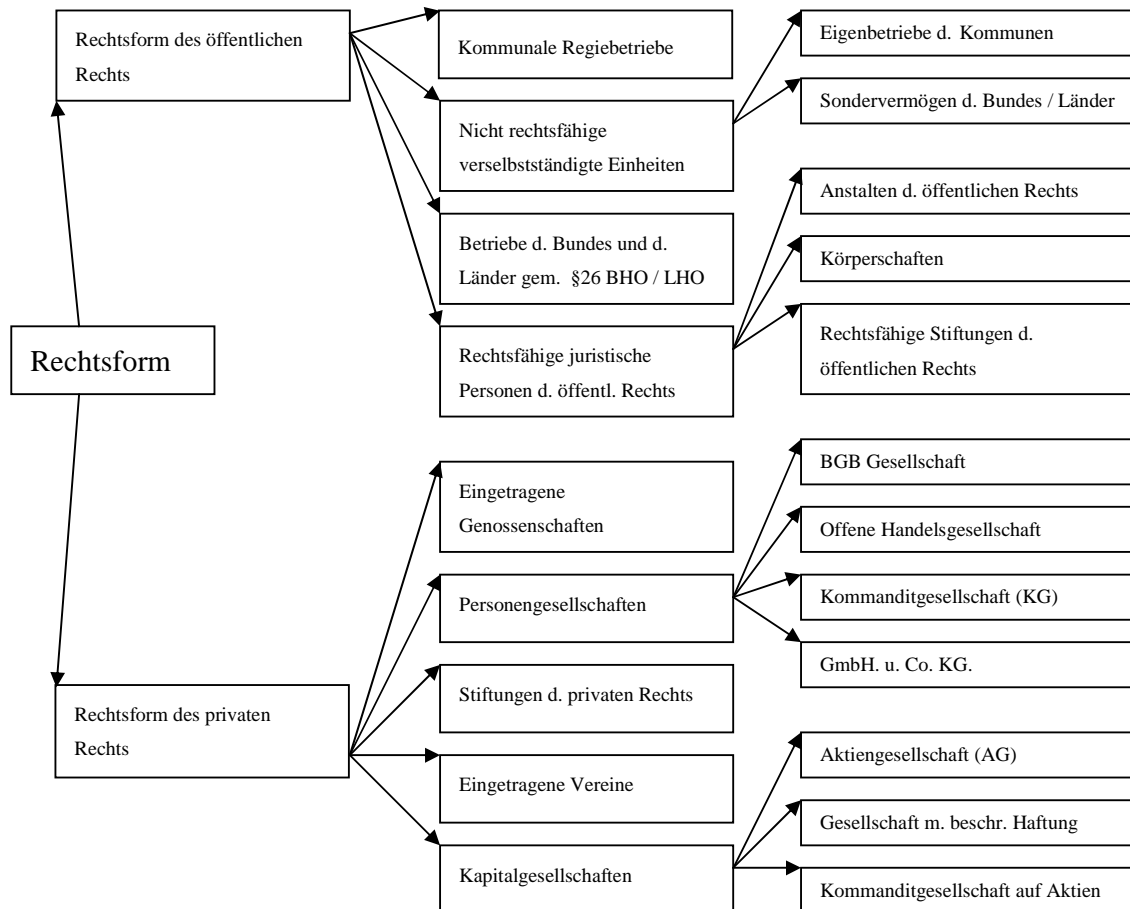
Ausgeprägt bleiben die regionalen Disparitäten: Während der Osten Deutschlands und einige strukturschwache Gebiete des Westens von Alterung und Schrumpfung besonders betroffen sein werden, werden die Boom Zentren des Westens, aber auch einige ostdeutsche Großstädte weiter Arbeitskräfte und Einwohner anziehen.

Die Mehrwertsteuererhöhung belastete den Aufschwung bisher weniger als erwartet. Die Inflationsentwicklung in Deutschland läuft parallel zu der in Euroland, wenngleich aufgrund des schwächeren Wachstums auf niedrigerem Niveau. Ab 2008 sollten Konvergenzprozesse wieder zu niedrigerer Inflation als im übrigen Euroland führen, allerdings spricht die hohe Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen für eine geringere Lohnzurückhaltung als in den vergangenen Jahren. Nach einer steigenden Inflationsrate von 1,7% im Jahre 2006, 2007 bei 2,2%, und 2008 bei 2,8% gab es im Jahr 2009 einen rapiden Abfall auf 0,4% welcher eine erhebliche Steigerung auf 2,2% bis zum Ende des Jahres 2011 folgte.

Dank der guten Konjunktur und der Erhöhung einzelner Steuerparameter erfuhren auch die Steuereinnahmen im Jahr 2011 eine erhebliche Steigerung.<sup>11</sup> Demzufolge wird eine prognostizierte Steuereinnahme von € 592 Mrd. für 2012 erwartet.<sup>12</sup>

## 2.1. Ausgliederungsrechtsformen

Abb. 1: Ausgliederungsrechtsformen in der Republik Deutschland



Quelle: www.informdoku.de

<sup>11</sup> vgl. Deka Bank Deutsche Girozentrale (2011): Deka Immobilien Monitor, Volkswirtschaftliche Betrachtung europäischer Staaten

<sup>12</sup> Siehe Statistik Deutschland (2012): <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/166381/umfrage/steuereinnahmen-laut-steuerschaetzung/>

*„Die Suche nach der möglichst optimalen Organisationseinheit unter Berücksichtigung und Zusammenführung recht unterschiedlicher Entscheidungsmerkmale, wie z.B. effizientes Management, Flexibilität in der Personalwirtschaft, Verbesserung des Haushalts- und Rechnungswesens, Ausschöpfung steuerrechtlicher Vorteile sowie die Eignung für die interkommunale Zusammenarbeit, haben eine Arten- und Formenvielfalt produziert, die sich für den in der Kommunalpolitik Verantwortung tragenden und letztendlich zur Entscheidung in seiner Kommune berufenen Haupt- und Ehrenamtlichen zuweilen als bereits recht unübersichtlich erweist.“<sup>13</sup>*

## **2.2. Allgemeines über die Gesellschaft für staatliche Immobilienaufgaben**

Die Gesellschaft für staatliche Immobilienaufgaben wurde am 01. Jänner 2005 gegründet. Ziel des Strukturierungsprozesses im Bereich der staatlichen Immobilienverwaltung war es, für den Bereich der Bundesvermögensverwaltung neue Rahmenbedingungen für ein wertorientiertes, wirtschaftliches und ganzheitliches Immobilienmanagement zu schaffen. Dazu bedurfte es einer Organisationsform, die sich durch flache Hierarchien auszeichnet und schnelle Entscheidungswege ermöglicht. An die Stelle der Verwaltungsorganisation trat ein im Rahmen der Vorgaben und fachlichen Aufsicht durch das Bundesministerium der Finanzen weitgehend eigenverantwortliches, betriebswirtschaftlich geführtes „Unternehmen“, dessen Organisation sich an den Geschäftsprozessen orientiert und das auf finanzielle Ergebnisverantwortung ausgerichtet ist. Das Unternehmen ist als Anstalt des öffentlichen Rechts organisiert.<sup>14</sup> (siehe Abb.2)

Die allgemeine Modernisierung der Bundesverwaltung führte zu der Entscheidung des Bundes, seine Interessen an Immobilien, welche sich in dessen Eigentum befanden, zu

---

<sup>13</sup> Cronauge / Westermann (2003): Kommunale Unternehmen

<sup>14</sup> vgl. Gesetzesentwurf (2004): Deutscher Bundestag: Drucksache 15/2720

bündeln und die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, am 01. Januar 2005, zu gründen. Diese entwickelte sich seit deren Gründung zu dem Immobiliendienstleistungsunternehmen der Bundesrepublik Deutschland.

Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben nimmt die liegenschaftsbezogenen und sonstigen (auch hoheitlichen) Aufgaben der aufgelösten Bundesverwaltung eigenverantwortlich in einer modernen Spartenorganisation mit ergebnisverantwortlichen Geschäftsbereichen und den Instrumenten kaufmännischer Unternehmensführung wahr.<sup>15</sup>

Mittels ihres auf langfristigen Rentabilitätsberechnungen basierenden Portfoliomanagements trägt die Bundesanstalt zu einem ganzheitlichen, wertorientierten Immobilienmanagement des Bundes bei. Eine Änderung der unternehmerischen Struktur wurde in Hinblick auf die Darstellung von Aufwand und Erträgen, nach den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung, durchgeführt. Die aus dem kaufmännischen Rechnungswesen gewonnenen Daten dienen als Streuergößen innerhalb eines modernen Controlling Systems. Im Rahmen des ressortübergreifenden einheitlichen Liegenschaftsmanagements (ELM) tritt die Bundesanstalt gegenüber allen inländischen Nutzern als zentrales Dienstleistungsunternehmen auf.

Auf Grundlage des entwickelten Vermieter- Mieter- Modells wird eine grundsätzliche Übertragung aller Dienstliegenschaften des Bundes bis spätestens Ende 2011 angestrebt. Ziel ist eine bisher nicht mögliche Kostentransparenz, eine messbare Gestaltung der Ressource Immobilie und im Ergebnis eine deutliche Reduzierung der Kosten für Bereitstellung und Bewirtschaftung der Dienstliegenschaften der Bundesrepublik Deutschland zu erreichen.

Zu Beginn des Geschäftsprozesses lag der Schwerpunkt auf der Erfassung und Verwaltung des Reichsvermögens, in der Zeit des kalten Krieges verlagerte sich dieser auf die Deckung des Grundstücks und Raumbedarfs für den Aufbau der militärischen Strukturen der Bundeswehr und der ausländischen Streitkräfte. Die im Jahre 1990 beginnende Truppenreduzierung führte zu Überlegungen der sinnvollen

---

<sup>15</sup> Vgl. Bundesministerium für Finanzen, Deutschland: Beteiligungsbericht 2006

Anschlussnutzungen der freigewordenen Militärflächen. Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben entwickelte sich in den ersten Jahren ihres Bestehens im Zuge des Umbaus der Verwaltung zu einem nach kaufmännischen Gesichtspunkten geführten Unternehmen. Die Schritte in eine Spartengliederung<sup>16</sup> der Organisation und die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens trugen maßgeblich dazu bei.

Grundeigenschaft der bestehenden Gesellschaft ist eine ressortübergreifende, einheitliche Vorgangsweise des Liegenschaftsmanagements, angelehnt an die bekannte Vorgehensweise der Bundesimmobiliengesellschaft im Zusammenhang mit der Republik Österreich. Weitere Aufgaben beinhalten unter anderem die Wahrnehmung der Grundstücksinteressen der Gaststreitkräfte im Rahmen des NATO-Truppenstatuts und ähnlicher Regelungen einschließlich der Abgeltung von Restwerten und Schäden, die treuhänderische Verwertung des Finanzvermögens für Bund und Länder sowie die Wohnungsfürsorge für Bundesbedienstete.

Auf ihrem Internetauftritt<sup>17</sup> stellt die BIMA sich selbst als einen Wirtschaftsbetrieb dar, der mit optimiertem Geschäftsaufwand eine möglichst hohe Rendite erwirtschaften will. Diese Rendite soll nicht nur aus Verkäufen stammen sondern auch aus der Bewirtschaftung des genutzten Bestandes (Facility Management) und einem Portfoliomanagement, das besonderen Wert auf das Wachstum eines attraktiven Immobilienbestands legt.

### **2.3. Das Unternehmen und deren Aufgaben**

Mit einem Portfolio von über 300.000ha und mehr als 53.000 Wohnungen ist die Bundesanstalt einer der größten Immobilienbesitzer Deutschlands. In der Abschlussbilanz 2010 wurde ein Grundvermögen im Wert von rund 8,7Mrd. Euro ausgewiesen. Die Beschäftigungsstatistik weist einen Wert über 5.800 Mitarbeiter für das in 9 Direktionen und an 120 Standorten ansässige Unternehmen, aus.

---

<sup>16</sup> siehe Abbildung 2: eine Aufgabenverteilung erfolgt in 8 unterschiedliche Themenkreise.

<sup>17</sup> [www.bundesimmobilien.de](http://www.bundesimmobilien.de)

*Auf die Bundesanstalt gehen die Aufgaben über, die am 31.Dezember 2004 den Bundesvermögensämtern, den Bundesforstämtern und den Bundesvermögensabteilungen der Oberfinanzdirektionen übertragen sind.<sup>18</sup>*

Zu den aktuell publizierten Aufgaben zählen insbesondere<sup>19</sup>:

- ein ressortübergreifendes, einheitliches Immobilienmanagement innerhalb der Bundesverwaltung
- die Deckung des Grundstücks- und Raumbedarfs für Bundeszwecke
- die Verwaltung und Verwertung von Grundstücken, die nicht für Verwaltungszwecke des Bundes benötigt werden
- forstliche Dienstleistungen einschließlich forstlicher Bewirtschaftung und naturschutzfachlicher Betreuung des Liegenschaftsvermögens des Bundes.
- die nachhaltige ökologische Nutzung und Pflege von Wald-, Freiflächen- und Problemliegenschaften des Bundes sowie forstliche und naturschutzfachliche Dienstleistungen für Bundeseinrichtungen.

Weitere Aufgaben beinhalten unter anderem:

- die Wahrnehmung der Grundstücksinteressen der Gaststreitkräfte im Rahmen des NATO-Truppenstatuts und ähnlicher Regelungen einschließlich der Abgeltung von Restwerten und Schäden
- die treuhänderische Verwertung des Finanzvermögens für Bund und Länder
- die Wohnungsfürsorge für Bundesbedienstete
- die Wahrnehmung der forstlichen und landwirtschaftlichen Richtlinienkompetenz in der Wertermittlung für den Bund<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Gesetz zur Gründung einer Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, BImA-Errichtungsgesetz (2004): in §1 Abs 2

<sup>19</sup> Deutsche Bundesanstalt für Immobilienaufgaben - Stabsbereich Presse und Kommunikation

<sup>20</sup> Kernaufgabe des Geschäftsbereichs Bundesforst besteht darin, die für gesamtstaatliche Zwecke genutzten Liegenschaften, im Verwaltungsgrundvermögen des Bundes nach den Bedürfnissen des jeweiligen Nutzers herzurichten.



Zu weiteren Schwerpunkten des vereinbarten Aufgabenbereiches zählen neben dem Aufbau und die Weiterentwicklung eines einheitlichen Facility Managements für die bis heute durch die Resorts verwalteten Immobilien des Bundes, auch die schrittweise Übertragung nahezu aller Liegenschaften in die Verwaltung der Bundesanstalt. Eine Vermarktung der Liegenschaften, welche der Bund nicht mehr zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt, zählt ebenfalls zu den Kernbereichen der Tätigkeitsaufgabe.

Seit dem Jahr 1990 wurden rund 60000 Objekte den freien Markt zugeführt, wobei zurzeit eine Vermarktung von rund 2500 Liegenschaften pro Jahr durchgeführt wird. Der damit verbundene Eigentümerwechsel bezieht sich auf eine Fläche von rund 100.000ha und 125.000 Wohnungen.

*Der Bundesanstalt wird schrittweise bis zum Ende des Jahres 2010 das Eigentum an allen inländischen Dienstliegenschaften des Bundes übertragen. Die Bundesanstalt und die abgebenden Dienststellenbezeichnen in schriftlichen Vereinbarungen mit den betroffenen obersten Bundesbehörden die Liegenschaften, an denen Eigentum über gehen soll. Mit Abschluss der jeweiligen Vereinbarung nach Satz 2 geht das Eigentum an den bezeichneten Liegenschaften über. Soweit bis zum 31. Dezember 2011 eine Vereinbarung nach Satz 2 nicht zustande gekommen ist, geht das Eigentum an den Dienstliegenschaften<sup>21</sup> am 01. Januar 2012 auf die Bundesanstalt über.<sup>22</sup>*

Im Fokus der weiteren Tätigkeitsbereiche der Gesellschaft finden sich die Deckung des Grundstücks- und Raumbedarfs des Bundes, die Wahrnehmung der Bauherreneigenschaften des Bundes für Neubauten, die forstliche und naturschutzfachliche Bewirtschaftung der Liegenschaften und die damit verbundenen unterschiedlichen Verwaltungsaufgaben.

Vor dem Hintergrund, neben der wirtschaftlichen Optimierung der der staatlich genutzten Liegenschaften und der Übertragung des Eigentums an allen inländischen Dienstliegenschaften des Bundes nach Gesetz<sup>23</sup> in die Bundesanstalt, verfolgt der

---

<sup>21</sup> Anm. d. Autors: automatisch ohne Vereinbarung

<sup>22</sup> Gesetz zur Gründung einer Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, BImA-Errichtungsgesetz (2004): in §1 Abs 3

<sup>23</sup> nach § 2 Abs 3 BImAG

Gesetzgeber u.a. das Ziel einer zentralen Zusammenfassung der Eigentümerfunktion mit der Folge, dass die dienstlich genutzten Liegenschaften im Eigentum der Bundesanstalt stehen und die einzelnen Objekte den bisherigen Nutzern entgeltlich zur weiteren Nutzung überlassen werden (Vermieter-Mieter-Modell).<sup>24</sup> Unter diesem Gesichtspunkt und bei Betrachtung des wirtschaftlichen Zusammenhanges innerhalb eines Geschäftsjahres kommt es durch die notwendigen Zinsvorschriften auf Basis von „Marktmieten“ auch zu Gegenrechnungen und somit zu einer Annahme von fiktiven Mieten, welche das Geschäftsbild eines wirtschaftlich unabhängigen agierenden Unternehmens trüben. Der tatsächliche Fluss von faktischen Mietzinszahlungen unterscheidet sich damit erheblich bei ausgegliederten Gesellschaften, welche weisungsfrei agieren.

Ein weiteres Geschäftsmodell der BImA zeigt sich in den vergangenen Jahren durch vermehrte Zusammenarbeit mit privaten Partnern, wobei die Bundesanstalt den Part des öffentlichen Vertragspartners einnimmt. Das Modell des „Private Partner Partnership“<sup>25</sup> kommt v.a. bei Infrastrukturprojekten im gehobenen Umfang zur Anwendung. Öffentlich-Private Partnerschaften haben sich zwar als effizientes Verfahren zur Realisierung umfangreicher öffentlicher Immobilien- und Infrastrukturprojekte durchgesetzt, stehen aber weiterhin in der Kritik der unzureichenden Transparenz der Vertragsinhalte.

Als diesbezügliches Pilotprojekt wurde seitens des Bundes der Neubau des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in Berlin bis zum Jahr 2014, ausgewählt. Das Projektvolumen umfasst die Planung, die Errichtung, die Instandhaltung, die Finanzierung und einen 27 jährigen Gebäudebetrieb des neuen Ministeriums. 350 Bestandsarbeitsplätze und eine Vorsorge zur Unterbringung weiterer 650 Büroarbeitsplätze in einer Gesamtbruttogeschossfläche auf 54.600m<sup>2</sup> in zwei Nutzungsabschnitten sind projektiert.

---

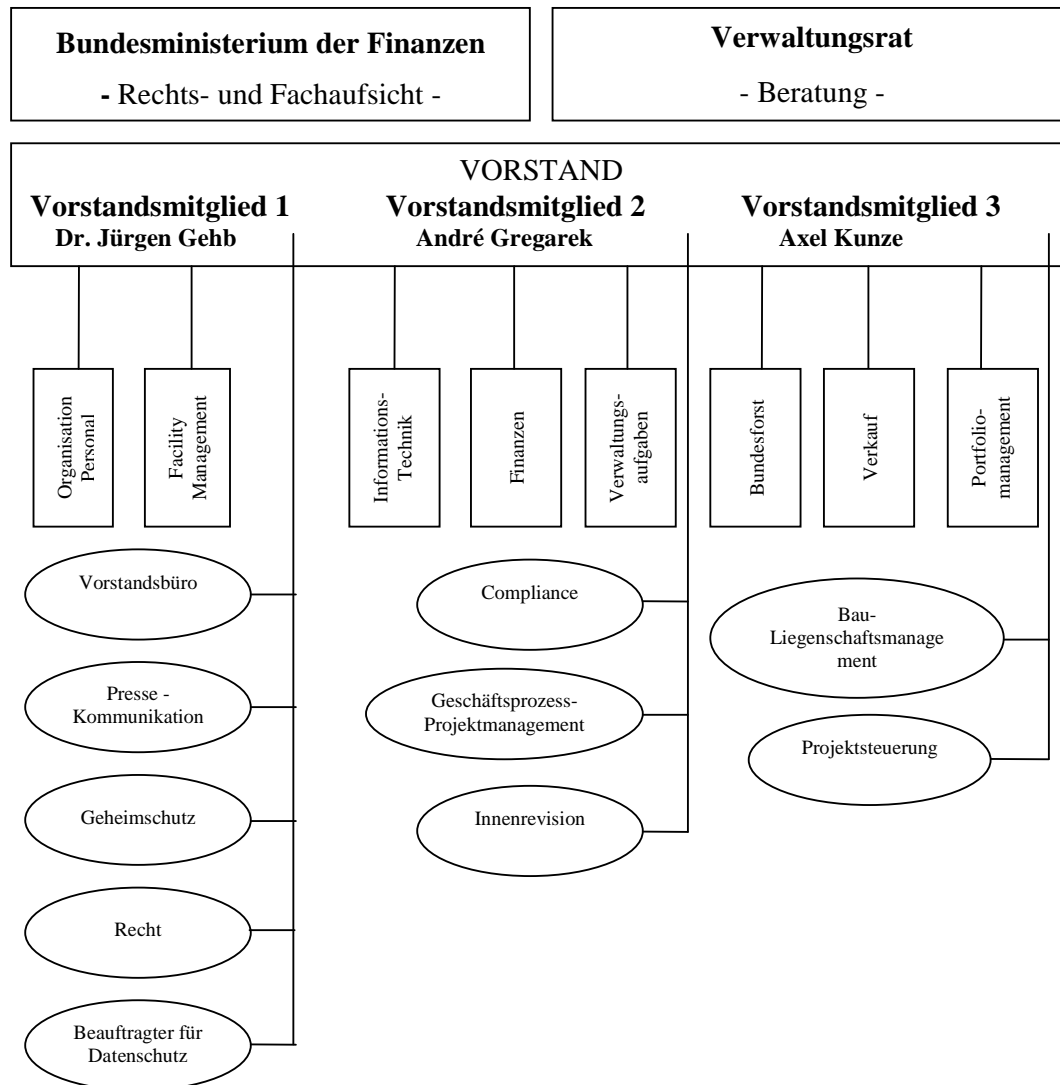
<sup>24</sup> Vgl. Deutscher Bundestag unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/026/1702679.pdf>; Zugriff am 29.02.2012

<sup>25</sup> Kurz „PPP“-Private Partner Partnership oder „ÖPP“ – Öffentlich Private Partnerschaft

## 2.4. Organisation des Unternehmens

Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben ist eine bundesunmittelbare, rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts mit Sitz in der Stadt Bonn.

**Abb. 2: Organigramm der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben**



Quelle: vgl. Bundesanstalt für Immobilienaufgaben Deutschland

Die Bundesanstalt wird von einem Vorstand geleitet und vertreten<sup>26</sup>. Die Gründung der Gesellschaft hatte die Übertragung aller Aufgaben und des gesamten Personals, welches vormals durch die Bundesvermögensverwaltungsgesellschaft beschäftigt worden war, zur Folge. Sie unterliegt einer Kontrolle durch die Rechts- und Finanzaufsicht des Bundesministeriums der Finanzen. Begleitet wird die Führung des neu gegründeten Unternehmens durch einen Verwaltungsrat mit zehn Mitgliedern aus den Bereichen der Politik und Wirtschaft, welcher den Vorstand berät und unterstützt.

Der Vorstand<sup>27</sup> wird von drei Personen bekleidet, welche sich die Aufgaben wie folgt aufteilen:<sup>28</sup> Hr. Dr. Jürgen Gehb steht der Organisation, dem Personal und dem Facility Management als Vorstandssprecher vor und ist weiteres für die Sparten Geheim- und Datenschutz und der Pressearbeit zuständig. Hr. André Gregarek ist für die Sparten der Informationstechnik, Finanzen und Verwaltungsaufgaben als Vorstandsmitglied zuständig und schließlich umfasst die Zuständigkeit Herrn Axel Kunze, als weiteres Vorstandsmitglied, die Sparten Verkauf, Bundesforst und Portfoliomanagement.

Der Organisationsaufbau besteht aus acht operativ tätigen Sparten, welche durch Querschnittsbereiche unterstützt und begleitet werden.

#### **2.4.1. Facility Management**

Das Facility Management des Unternehmens, welches sich mit den wesentlichen Aufgaben der Beschaffung, Überlassung und Verwaltung von Liegenschaften für Dienststellen des Bundes sowie der Vermietung und Verpachtung sonstiger Liegenschaften für Dritte, beschäftigt, zählt zu der obersten der Spartenaufgliederung innerhalb des Unternehmens. Die Entwicklung eines einheitlichen Liegenschaftsmanagements (ELM) für die Dienstliegenschaften des Bundes zählt zu den Schwerpunkten des Tätigkeitsbereiches der Abteilung für Facility Management. Dies hat den Zweck der optimalen Unterbringung der Dienststellen des Bundes, welche einem Vermieter – Mieter Modell zugrunde liegen. Die Gesichtspunkte der

---

<sup>26</sup> Gesetz zur Gründung einer Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, BImA-Errichtungsgesetz (2004): in §4 Abs 1

<sup>27</sup> Stand 09.01.2012: Vorstandsmitglieder: Hr. Dr. Jütgen Gehb, Hr. André Gregarek, Hr. Axel Kunze

<sup>28</sup> Die Mitglieder des Vorstandes werden für die Dauer von bis zu fünf Jahren berufen. Verlängerungen sind zulässig.

wirtschaftlichen und funktionalen Vermietung sollen durch eine transparente Kostenaufstellung belegt und somit nachvollzogen werden können.

Eine Übertragung des Eigentums der Dienstliegenschaften aller Resorts erfolgte im Jahr 2010, wobei die Immobilien im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Finanzen mit sofortiger Wirkung zum Gründungsdatum der Bundesanstalt in deren Besitz übergegangen sind.

Davor erfolgte, bereits im Jahr 2008 die Übertragung der Liegenschaften des Bundesministeriums für Inneres. Eigene Liegenschaften der Bundesanstalt werden dem Nutzer im Rahmen eines Mietverhältnisses überlassen. Sofern der Bedarf des Bundes nicht gedeckt werden kann, tritt die Bundesanstalt auf dem freien Immobilienmarkt als Mieter auf und vermietet das passende Objekt an die jeweiligen Dienststellen weiter. Es erfolgt eine einheitliche Vertretung durch die Bundesanstalt als Vertragspartner auf dem freien Immobilienmarkt.

Diese Eigenschaft der Vertretung der Resorts zeigt einen wesentlichen Unterschied zum österreichischen Modell und der BIG, bei welcher keine Vertretungsverpflichtung vorliegt.

Die bereits erwähnten 53.000 Wohnungen und Einfamilienhäuser befinden sich neben den zahlreichen Gewerbeobjekten ebenfalls im Portfolio und werden durch die Abteilung des Facility Managements vermarktet. Die Vermietung erfolgt, außer an Wohnungsfürsorgeberechtigte, in immer größerem Umfang auch an private Dritte.

Die gewerblichen Liegenschaften waren früher vorwiegend militärisch genutzt. Ehemalige Kasernen, Truppenübungs- und Flugplätze, Bunker usw. verfügten als damalige Sondergebiete nicht über regelmäßiges Planungsrecht<sup>29</sup>, welches auch nur in Zusammenarbeit mit den Kommunen mittels einer durchgreifenden Konzeptdarstellung für eine Nach- und Zwischennutzung der jeweiligen Liegenschaft, entwickelt werden konnte. *Soweit es sich nicht um "Kernbereiche exekutiver Eigenverantwortung" der*

---

<sup>29</sup> BImA., in: Verwertung bundeseigener Liegenschaften (2005): Die Liegenschaften sind für die Dauer der militärischen Nutzung dem kommunalen Planungsrecht entzogen und unterliegen dem Fachplanungsrecht des Bundes nach § 37 Baugesetzbuch. Nach Aufgabe der militärischen Nutzung muss eine zivile Anschlussnutzung durch Dritte von den Kommunen genehmigt werden.

*Regierung handelt, kann das Parlament grundlegende Fragen zur Planungsgestaltung auch selbst entscheiden.*<sup>30</sup> In weiteren Sinn bedeutet dies, dass eine Entwicklung der betreffenden Liegenschaften nur unter dem Gutwillen der Kommunen passiert.

Die Erlöse aus Vermietung und Verpachtung dieser Liegenschaften werden mittlerweile mit ungefähr 30% der Gesamteinnahmen der Bundesanstalt beziffert.

Ein weiterer großer Aufgabenbereich ergibt sich durch die Übertragung und die damit verbundene Verwaltung des Flughafens Tempelhof im Raum Berlin, welcher gemeinsam mit dem Land Berlin im Eigentum gehalten wird. Das Ansteigen des Passagierwachstums im Jahr 2007 um rund 6 % im Vergleich zum Jahr 2006, entfachte Diskussionen über die Schließung im Oktober 2008 und den damit verbundenen Verkauf des Flughafengeländes. Der Flughafen schrieb rund zehn Millionen Euro Umsatz pro Jahr. Lediglich rund 230.000 Fluggäste wurden jährlich bis ins Jahr 2007 in der alten Abflughalle abgefertigt. Zum Vergleich: In Tegel, einem weiteren Flughafen im Raum Berlin, waren es 8,5 Millionen Passagiere. Dass Tempelhof ein Ort mit Historie ist, auf dem etwa die Rosinenbomber der Alliierten landeten, um West-Berlin während der sowjetischen Blockade 1948/49 zu versorgen, ist in dieser Debatte ein wichtiges Argument. Neue Hoffnung gab den Tempelhof-Befürwortern ein Konzept zweier US-Investoren. Sie wollten 350 Millionen Euro investieren und ein Gesundheitszentrum mit tausend Arbeitsplätzen und angeschlossenem Flugbetrieb in dem Gebäude einrichten. Auch die Deutsche Bahn hatte Interesse angemeldet. Investoren und Bahn haben allerdings nie ein detailliertes Konzept vorgelegt und zogen das Angebot im Juni des Jahres 2007 zurück. Die aktuellen Planungen zur Neugestaltung des Geländes sind bis zum heutigen Tag nicht abgeschlossen. Aktuell bemüht sich ein Kölner Architekturbüro zur Umgestaltung des Geländes für Wohnungs- Bildungs- Gesundheits- und Bildungsquartiere. Die Abschlüsse der Gestaltungsvorschläge werden bis März 2012 erwartet.

---

<sup>30</sup> Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfGE): 95, 1 (16)

## 2.5. Schlussfolgerung

Zweifel bestehen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des gewählten Weges zur Gründung, da die Anstalt ihre Sach- und Finanzausstattung vom Bund erhält, ohne dass für sie ein Anreiz zu besserer Aufgabenerfüllung, im Vergleich zu der bisherigen Aufgabenorganisation, erkennbar sei.

*Die Anstalt hat kein Recht zur Kreditaufnahme am Markt; notwendige Kredite gewährt der Bund nach Maßgabe des Haushaltsgesetzes.<sup>31</sup>*

Aussagen dass durch die bloße Aufgabenübertragung ein "unternehmerischer Betrieb" nicht gegeben ist, sind Basis der aktuell geführten Diskussionen über die Anstalt. „Wolle man ein eigenverantwortliches, betriebswirtschaftliches Unternehmen schaffen, müsse man diesem auch die Freiheit im Handeln geben“.<sup>32</sup>

Herbe Kritik ist weiteres an den Bereichen des übernommenen Verwaltungsaufbaues und der klassischen Hierarchiegestaltungen erkennbar:

*„Mit einer erneuten Veränderung der Verwaltungsstruktur, zum Beispiel hin zu einem zweistufigen Aufbau und damit zu flacheren Organisationsstrukturen, würde man das mit einer grundlegenden Modernisierung verfolgte Ziel nicht erreichen“.<sup>33</sup>*

Den Argumenten trotzend, kann man davon ausgehen, dass die von der Bundesregierung Deutschland vorgesehene Organisationsform der Anstalt des öffentlichen Rechts weitgehende unternehmerische Unabhängigkeit auf der Basis eingesetzter betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente bietet, jedoch kommt dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages die entscheidende Rolle der Budgetgestaltung zu.

---

<sup>31</sup> Gesetz zur Gründung einer Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, BImA-Errichtungsgesetz (2004): in §6Abs 2

<sup>32</sup> Jochen-Konrad Fromme (CDU/CSU): Protokoll zur Bundestagsdebatte 2007 zitiert nach Baumgartner, Gerhard (2006): Ausgliederung und öffentlicher Dienst, Springer

<sup>33</sup> Antje Hermenau (Bündis 90/die Grünen): Protokoll zur Bundestagsdebatte 2007

Genauso ist die Übernahme der Beschäftigten in die neu gegründete Anstalt und deren erforderliche hohe Motivation für einen Erfolg von entscheidender Relevanz. Denn gerade das neu zu vermittelnde Gedankengut des kaufmännischen Denken und Handelns und das Einbinden von externem Know-how sind für den weiteren erfolgreichen Bestand des ausgegliederten Unternehmens von entscheidender Bedeutung.



### **3. Tschechische Republik und die Gesellschaft für staatliche Immobilien Angelegenheiten (OGRPA)**

Die 10,5<sup>34</sup> Mio. Einwohner der Tschechischen Republik erwirtschaftet 2012 ein mittels Kaufkraftparität geschätztes Bruttoinlandsprodukt von pro Kopf 21.083 Euro. Die Bevölkerungsentwicklung ist dabei seit Jahren stagnierend bis rückläufig: Seit 1990 ging die Bevölkerung des Landes um 131.000 Einwohner zurück. Die Beschäftigungsentwicklung machte in den letzten Jahren ein ständiges Auf und Ab durch: Wurden in den 10 Jahren von 1990 bis 2000 zunächst 136.000 Stellen abgebaut – ein typisches Phänomen der post-kommunistischen Wirtschaften-, entstanden seitdem etwa 74.000 Stellen neu. Reziprok dazu die Entwicklung der Arbeitslosenquote: Von ihrem Höchststand von 8,7% im Jahr 2000 ging sie auf 6,8% im Jahr 2011 zurück.<sup>35</sup>

Ähnlich wie in Polen wird auch in der Tschechischen Republik 2011 mit 65%<sup>36</sup> der Höchststand bei der Erwerbspersonenquote erreicht sein. Die tschechische Wirtschaft hat 2011 mit 1,8% Wachstum erneut ein positives Ergebnis durch die krisengezeichneten letzten Jahre hinter sich. Besonders die Ausweitung der Exporte hat das Output Wachstum<sup>37</sup> gestärkt. Auch die Investitionen haben sich positiv entwickelt, während der private Konsum einen geringeren Anstieg aufwies. Der private Konsum wuchs mit jeweils etwa 4% wieder stärker, aber vor allem die Anlageinvestitionen zogen zuletzt mit zweistelligen Raten an. Die Inflation blieb dabei relativ gesehen zu dem starken Wachstum erfreulicherweise niedrig: 2011 war ein Preisanstieg von 1,8% zu verzeichnen. Nicht nur die hohen und stabilen Wachstumsraten sowie die geringe Inflationsgefahr gehören zu den Stärken der Tschechischen Republik.

---

<sup>34</sup> Schätzung nach „<http://wko.at/statistik/eu/wp-tschechien.pdf>“

<sup>35</sup> Vgl. Österreichische Wirtschaftskammer (2012): Publikationen AWO-Wirtschaftsreport Tschechische Republik

<sup>36</sup> Erwerbstätige in % der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren.

<sup>37</sup> Durchschnittlich von 2000 bis 2011: 3,2%

Zudem fließen hohe ausländische Direktinvestitionen in die tschechische Wirtschaft (2011: 24,4% des BIP), sodass das Leistungsbilanzdefizit von immerhin -4,4% des BIP zwar solide finanziert ist, jedoch bestehen Probleme in den andauernden, teilweise sehr hohen Budgetdefiziten: Das Defizit lag 2011 bei -4,4% des BIP, womit eindeutig gegen das Maastricht-Kriterium verstoßen wurde.<sup>38</sup>

### **3.1. Die Gesellschaft OGRPA**

In der Tschechischen Republik, ist die Thematik der staatlichen Immobilien Situation in folgender Form darstellbar:

Die staatliche Gesellschaft für Immobilien Angelegenheiten „OGRPA“ (The Office of the Government Representation in Property Affairs) wurde am 01.Juli 2002 gegründet.

Das Amt der Vertretung der Regierungschefs, im Bereich der immobilienwirtschaftlichen Sachverhalte, wurde durch die Entscheidung des Parlaments auf Vorschlag der Regierung als eine spezialisierte, fachkundige Institution zur Schaffung gesetzlicher Bestimmungen für staatliche Immobilien, genauso wie für kommunalbesitztechnische Regelungen zur Verwaltung und Verwertung der Besitzverhältnisse von Realitäten der jeweiligen Gemeinden und Kommunen, gegründet.

Die kommunaltechnischen Verwaltungsbereiche wurden im Jahr 2004 erweitert und in die neu gegründete Institution mit übernommen. Der Aufgabenbereich umfasst weiteres die Beratung zur Rechtspflege und die Aktualisierung der jeweiligen einzelnen Amtsbefugnisse.

Die Gründung der Gesellschaft hatte die Übertragung der operativen Managemententscheidungen, welche sich bis dato in staatlichen Delegationsbefugnissen, basierend auf gesetzlichen Beschlüssen befanden, zur Folge.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> vgl. Deka Bank Deutsche Girozentrale (2011): Deka Immobilien Monitor, Volkswirtschaftliche Betrachtung europäischer Staaten

<sup>39</sup> vgl. Präsentation zum „European Public Real Estate Meeting“ in Rom, 18. Oktober 2007

Leerstehende und nicht unter einer bestimmten Verwendung stehende Gebäude wurden genauso wie jene Liegenschaften, deren Verfügungsgewalt nicht klar definiert war, ins Management der Gesellschaft für Liegenschaftsangelegenheiten des Staates übertragen.

Infolge der laufenden Änderungen der behördlichen Transaktionen ist festzuhalten, dass sowohl die staatliche Regierung als auch die kommunalen Körperschaften, ebenso wie das Management, der zur staatlichen Verwaltung gegründeten Gesellschaft, befugt waren, die laufenden dynamischen Entwicklungen zu bestimmen.

Mit dem 01. Jänner 2003 übernahm die Gesellschaft, im Zuge der zu schließenden Bezirksämter, alle beweglichen und unbeweglichen Anlagen, aus deren Verfügungsgewalt. Eine weitere lokal wichtige Entscheidung wurde im Jahr 2004, auf Basis einer Beschlussfassung der Regierung getroffen. Es wurden alle beweglichen und unbeweglichen Anlagen der Grenzübergänge in die Zuständigkeit der Gesellschaft übertragen.

Im darauffolgenden Jahr ging man noch weiter und übertrug den operativen Nutzen und die Verfügungsgewalt aller innerhalb eines öffentlichen Naturschutzgebietes befindlichen Anlagen, in den Besitz der Gesellschaft.

Alle Anlagen und Gebäude, welche durch kriminelle Handlungen erworben wurden, jene die im Laufe der letzten Jahre beschlagnahmt wurden und jene bei denen der bloße Verdacht besteht, dass es sich um einen Besitzwechsel auf Grundlage einer kriminellen Handlung beziehungsweise illegaler Aktivität handeln könne, wurden ebenfalls im Jahre 2004 in die Verfügungsgewalt der „OGRPA“ übertragen.

Die Verbindung der gesetzgebenden Gewalt mit der staatlichen Immobiliengesellschaft ist durch zwei unterschiedliche Herangehensweisen und Ansichten geprägt. Jene welche durch die unterschiedlichen Betrachtungen eines Eigentümers und Nutzers einerseits gegeben sind und jene eines Verwalter andererseits.

### **3.2. Position und Rolle innerhalb des Staates**

Die Gesellschaft „OGRPA“ ist eine staatliche Institution der Tschechischen Republik und eine unabhängig bilanzierende Dienststelle, basierend auf budgettechnischen Vorgaben der staatlichen Regierung.

Die Gesellschaft organisiert gemäß der Gesetzesvorlage<sup>40</sup> die Abläufe durch die Nutzung der staatseigenen Liegenschaften, angelehnt an die Vorgehensweise aller anderen nationalen staatlichen Institutionen. Die gesetzlichen Vorgaben garantieren die ausschließliche, alleinige, unabhängige Kompetenz der „Gesellschaft für Immobilienangelegenheiten“<sup>41</sup> und für alle branchenmäßigen Handlungsweisen zur Gestaltung einer Vorgehensweise im Bereich der Nutzung und Entwicklung der immobilienwirtschaftlichen Geschäfte des Staates.

Im Hinblick auf das Management wird immer wieder betont, dass die Gesellschaft ausschließlich Bestandteil der ordnungsgemäßen Betreuung des Ministeriums für Finanzen unterliegt. Die kompletten Erträge aus der geschäftlichen Bewirtschaftung fließen direkt in das gesamtheitliche, staatliche Budget.

Die Gesellschaft „OGRPA“ ist jedoch nicht die einzige staatliche Institution im Bereich der Betreuung der staatseigenen Immobilien. Andere nationalen Organisationen betreuen jedoch lediglich nur direkt zugeordnete Immobilien und Immobilienprojekte für die jeweilige Dauer der Abwicklung beziehungsweise für die funktionale Bereitstellung von Ressourcen durch den Staat.

Die Gesellschaft „Land Fund“ der Tschechischen Republik, welche im Jahre 1991, als spezialisierte Gesellschaft zur Umsetzung der Bewirtschaftung von Agrarflächen, gegründet wurde, dient in diesem Zusammenhang als gutes Beispiel.

---

<sup>40</sup> Akt.Nr. 219/2000

<sup>41</sup> wörtliche Deutsche Übersetzung

Benötigt wurde diese im Agrarbereich innerstaatlich, mit alleinigem Verfügungsrecht, agierende Gesellschaft zur Abwicklung der Entschädigungszahlungen bei Ernteausfällen, genauso wie zur Vergabe der Bewirtschaftungsverträge an die Bauern. So ergibt es sich in Folge, dass die Gesellschaft „OGRPA“ keine Obhut über Agrarflächen hat.

Die wirtschaftlichen Erträge und die Besitzanteile wiederum werden durch staatliche Institutionen, dem jeweiligen Fachgebiet entsprechend geführt. Der besondere und unabhängige Stellenwert im Bereich der gesetzlichen Verkörperung des Staates und der Staatsverwaltungen bei Gericht, Richtern, diversen Entscheidungsinstanzen und Bürgervertretungen, ist für die Gesellschaft wesentlich von Vorteil und hat dementsprechend einen wichtigen Einfluss auf die entsprechende Ausarbeitung der Gesetzesentwürfe und der Auslegung gesetzlicher Grundlagen.

Mit der Gründung der Institution im Juli 2002 und dem Erwachsen der Gesellschaft aus einem Regierungsvorschlag wurde ein primäres Ziel verfolgt: Es galt eine Verbesserung und breitere Gewähr der gesetzlichen Schutzbestimmungen zu schaffen und gleichzeitig dem Staat die Verfügungsgewalt über die Immobilien zu sichern

Die Geschäftsform der Gesellschaft liegt bei einem konstituierenden Teil der gesamtstaatlichen Regierung, mit Sitz in Prag, was auf eine geschäftsführungsentscheidende Abhängig zur staatlichen Regierung rückschließen lässt.

Die acht regionalen Geschäftsstellen, unter anderen in den Städten Pilzen, Usti, Hradec und Brünn, haben jeweils eigene Bearbeitungsteams für juristische Belange und Experten in den Verwaltungsbereichen aufzuweisen. Die Hauptaufgabe der Rechtsreferenten liegt in der juristischen Betreuung diverser gesetzlicher Entscheidungsprozesse, wobei der Hauptanteil der Bearbeitungsprozesse in der Hauptstadt Prag passiert. Neben den erwähnten acht Geschäftsstellen befinden sich weitere 62 Zweigstellen zur regionalen Bearbeitung in den Bezirksstädten.

### **3.3. Struktur der Gesellschaft**

Im Auftrag der Zielsetzungen durch die Staatsgewalt und der Gesetzgebung durch die tschechische Republik wurde eine horizontale Hierarchiestruktur, mit drei grundsätzlichen Stabstellen kreiert:

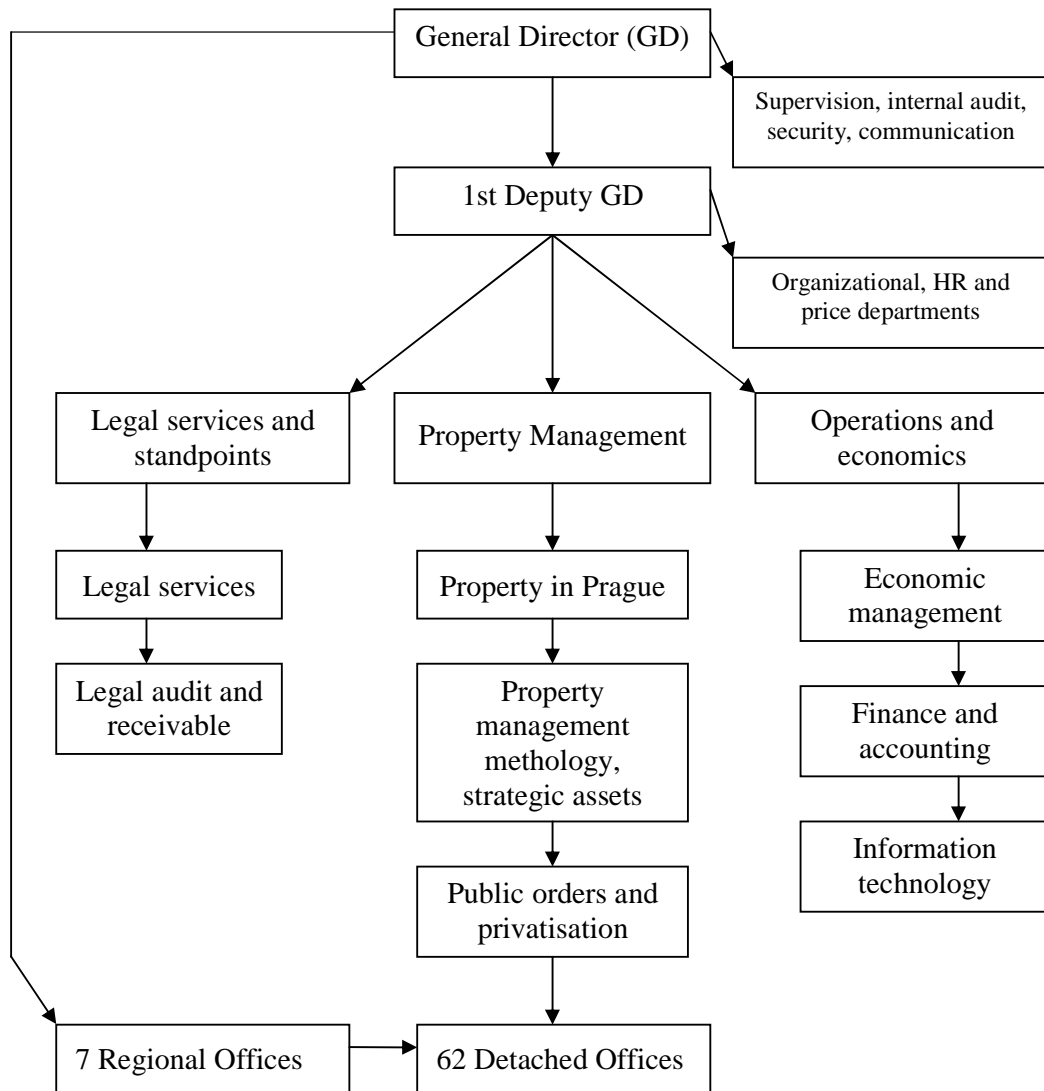
- die gesetzliche, mit dem Aufgabenbereich der gerichtlichen Vertretung,
- die Liegenschaftsverwaltung inklusive dem Bereich der konfiszierten Immobilienbewirtschaftung und
- der operativen wirtschaftlichen Abteilung, welche sich mit der Bereitstellung als auch der Instandhaltung der Anlagen beschäftigt.

In den vertikalen Ebenen ist die Kompetenz prinzipiell durch die Gesetzgebung vorgegeben und bestimmt.

Die Gliederung erfolgt vertikal in zwei Managementebenen, wodurch der komplette Aufgabenbereich, im Zusammenhang mit staatlichem Immobilienbesitz, durch die Republik, insbesondere mit den Entwicklungen unbeweglicher Anlagen, abgedeckt wird.

Die zentralen Geschäftsstellen, allen voran der Hauptsitz in Prag, konzentrieren sich auf die jeweiligen ortsregionalen Problematiken im Zusammenhang mit der Vermietung und Instandhaltung der Liegenschaften.

**Abb. 3: Gesellschaftsaufbau OGRPA**



Quelle: Österreichische Bundesimmobiliengesellschaft

Der vertikale Hierarchieaufbau der Hauptgeschäftsstelle lässt sich bis zu den regionalen Geschäftsstellen in den Ländern weiterverfolgen, wobei eine Aufgabensplittung in den Bereichen der gesetzlichen und technischen operativen Tätigkeiten durch die Regionalsitze und ihren mehr als fünf Duzend Zweigstellen für die Bereiche der Verwaltung und der wirtschaftlichen Betreuung der Liegenschaften, festgelegt wurde.

Seit dem Jahr 2005 ist im Zuge des Gedankens der Ratifizierung der Arbeiten und der Effizienzsteigerung des Managements, eine Schließung zahlreicher Geschäftsstellen, festzustellen. Dies ist mitunter eine Vorgehensweise zur Minimierung der staatlichen Beschäftigungsverhältnisse, auf ein effizientes Maß.

### **3.4. Vertretung des Staates und der Stadtverwaltungen bei Gericht**

Die Gesellschaft „OGRPA“ repräsentiert die Vertretung des Staates unter Bedachtnahme der Einhaltung der gesetzlich, vereinbarten Prozessordnung bei Gericht, den jeweiligen landesweiten Entscheidungsinstanzen, den Bürgervertretungen und allen weiteren Institutionen, welche einen Bezug zu Immobilien beziehungsweise deren Verwaltung, aufweisen.

Das Unternehmen hat die alleinige Vertretungsgewalt bei Gericht und ist in Bezug auf andere vergleichbare Immobilienunternehmen, weisungsgebunden.

Eine Abstimmung mit anderen Interessensvertretungen des Staates ist wiederum ohne weiteres möglich und bei den diversen Entscheidungsprozessen auch gut nachvollziehbar.

Im operativen Geschäftsfeld wird auf die, mit weiteren staatlichen Organisationen zu vereinbarenden Willenskundgebung, sowohl bei gerichtlichen Entscheidungsprozessen als auch bei den gesetzgebenden Instanzen, Bezug genommen und mit möglichen Interessenskonflikten der Weg des Konsenses gesucht.

Diese Vorgehensweise zeigt sehr gut das gemeinsame Auftreten aller staatlichen Vertretungsbehörden und ist somit, bei den entscheidenden Abläufen, nicht mit einem reinen privatisierten Unternehmen vergleichbar.

Die vertretende Haltung, auf Basis eines zweiten Beteiligten in immobilienrelevanten Entscheidungsprozessen wird, bei gewünschten Ergebnisentscheidungen durch die Republik, seitens der Grundbesitzverwaltungsbehörde „Land Fund“ verwaltet und finanziert. Die Leitung des Entscheidungsprozesses übernimmt, je nach Sachlage, die bezugsrelevante Behörde des Staates. Bei Entscheidungen, welche eine Stadtverwaltung direkt betreffen, kann und wird seitens der Gemeinderäte eine kostenlose Unterstützung durch die vertretende Gesellschaft „OGRPA“ bezogen. Dies hat natürlich auf den



Entscheidungsprozess für die Stadtverwaltung, im Konsens mit „OGRPA“ einen vorteilhaften Aspekt, falls Rechtsstreitigkeiten gegen die Interessensbekundung einer Stadtverwaltung angestrebt werden. Eine derartige Vorgehensweise erhöht weiteres die Chancen einer erfolgreichen Entscheidungsbringung bei Besitzansprüchen oder Gesetzstreitigkeiten.

An dieser Stelle muss man aber auch festhalten, dass annähernd alle gesetzlichen Standpunkte und Sichtweisen, diverser komplexer Immobilienwirtschaftlicher Zusammenhänge, seitens der Gesellschaft „OGRPA“ dargestellt werden können.

Man kann dies auch als eine dritte, nicht direkt beteiligte, Sichtweise einer Partei ansehen, was natürlich für ähnliche Prozesse als Richtwert gelten werden kann. Zurzeit liegen um die 5000 gesetzliche Entscheidungsprozesse für Immobilienrechtsstreitigkeiten vor, welche in der vorliegenden Form, mit österreichischen OGH Urteilen vergleichbar sind. Die Vertretung des Staates war bei allen diesen gerichtlichen Entscheidungen immer von entscheidender Rolle. Die aufliegende Entscheidungssammlung lässt sich auf 88 Prozent zu direkten Staatsvertretungsbelangen, zu 6 Prozent den Bereich anderer staatlicher Unternehmen und 6 Prozent den Gemeinden des Landes, zuordnen.

### **3.5. Schlussfolgerung**

Die nahe Verbindung zwischen den Rechten des Nutzers der Immobilie und die eingeschränkte Verfügungsgewalt durch die Regierung, stammen aus den früheren Regimes und werden beharrlich weiter verfolgt. Die Tatsache der Abhängigkeit und Bindung der Gesellschaft an die staatliche Regierung, wird immerhin neunzehn Jahre nach dem Regimewechsel in der Tschechischen Republik, durch hartnäckiges, trotzendes Festhaltens der Regierung, durchgesetzt.

Man kann dieser Perspektive jedoch klar die qualitativ hochwertige gesetzliche Gestaltung, kombiniert mit den Nutzungsrechten durch die Gesellschaft für staatliche Immobilien, als Vorteil mit hohem Entwicklungspotential, sowohl heute als auch in der zukünftigen Gestaltung, dieser Thematik erkennen. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die laufende Privatisierung staatlich genutzter Liegenschaften.

## **4. Spanien und sein System zur Handhabung nationaler Immobilien**

Gemäß der Verfassung vom 6. Dezember 1978 ist Spanien ein sozialer und demokratischer Rechtsstaat mit der Staatsform einer parlamentarischen Monarchie<sup>42</sup>. Der Königstitel ist erblich. Der regierende König<sup>43</sup> ist Staatsoberhaupt und Oberbefehlshaber der Streitkräfte.

Spanien liegt mit 46,2 Mio. Einwohnern im Jahr 2011 auf Rang fünf der bevölkerungsreichsten EU-Länder. Mit einem Pro-Kopf-BIP von 25.487 Euro steht das Land auf Platz 15 der großen Volkswirtschaften Europas. Im europäischen Vergleich lässt sich auch eine eher schwache Produktivität erkennen. Mit einer Quote von 68% Wertschöpfung im Dienstleistungsbereich ist die Tertiärisierung auch in Spanien mittlerweile weit fortgeschritten.

Demografisch machte das Land in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Entwicklung durch: Entgegen vielen anderen EU-Ländern wuchs die Bevölkerung kräftig, in den letzten fünf Jahren allein um mehr als 3 Mio. Personen. Verursacht wurde dies neben der illegalen Einwanderung, durch den Zuzug europäischer Bürger. Etwa 35% der über 1,8 Mio. Ausländer sind so genannte „Gemeinschaftsbürger“. In diesem Kontext lässt sich der anhaltende Boom am Wohnimmobilienmarkt nachvollziehen.

Ein weiterer Großer Anstieg ist im Bereich der Erwerbsbevölkerung zu erkennen, welcher seit den neunziger Jahren ebenfalls, im Vergleich zur Gesamtbevölkerung deutlich zunahm. Bis hin zu der letzten zweijährigen Rezession<sup>44</sup> 2009 und 2010 wuchs die spanische Volkswirtschaft in den Jahren 2000 bis 2011 über durchschnittlich 2%. 2006 war der Anstieg mit 3,9% sogar besonders stark. Spanien versucht auf die Spuren der boomenden Jahre zurückzufinden auch wenn für das diesjährige Wirtschaftsjahr

---

<sup>42</sup> Art. 1, Abs. 3 der spanischen Verfassung

<sup>43</sup> der derzeit regierende König ist Juan Carlos I

<sup>44</sup> Von einer Rezession spricht man, wenn die wirtschaftliche Leistung eines Landes in zwei aufeinanderfolgenden Quartalen zurückgeht.

noch geringe Verluste vorausgesagt werden. Zum Vergleich: In der Republik Deutschland waren es im Aufschwungsjahr 2006, das im Zeichen der Fußball-WM und mehrwertsteuerbedingter Vorzieheffekte stand, auch „nur“ 2,9% Wirtschaftswachstum.

Bis zum Jahr 2008 profitierte vor allem das Baugewerbe von den Wachstumsimpulsen, es gab viele Anzeichen, dass sich diese auch auf die andere wesentlichen Wirtschaftssektoren ausdehnen könnten.

Trotz guter Prognosen platzte die „Baublase“ Ende 2008. Eine zukünftige Einschätzung der Wirtschaftsprognosen wurde unmöglich. Das Land erlebte einen nie vorausgeahnten Stillstand. In vielen Regionen gingen 80 % aller Erwerbstätigen auf dem Bausektor ihrer geregelten Arbeit nach. Das änderte sich von heute auf morgen.

Auch das Jahr 2012 wird noch keine Wende bringen. Die Krise dauert an. Auch wenn sich einige wenige Branchen konsolidieren konnten, bringt das noch lange nicht, die so notwendige Wende.

Möglich machen würde ein spanisches Wachstumswunder neben einem Nachholbedarf der relativ jungen Marktwirtschaft, EU-Transfers, fallende und historisch niedrige Realzinsen und ein enormer Beschäftigungsaufbau. Durch die Euro-Einführung profitiert Spanien nämlich von der für alle Euroländer gleichen Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB). Diese wirkte für das Land bis zuletzt expansiv und stimulierte eine ohnehin rege Bautätigkeit. Kehrseite und Zeichen mangelnder industrieller Wettbewerbsfähigkeit ist ein hohes Leistungsbilanzdefizit von -4,5% des nominalen BIP. Die Hoffnung der steigenden Realzinsen, was jedoch sowohl die Bautätigkeit als auch den Konsum zumindest noch in den nächsten zwei Jahren spürbar dämpfen sollte<sup>45</sup>, zeugen von einer positiven Stimmung im Land im Hinblick auf den erwarteten, historischen Konjunkturaufschwung.

---

<sup>45</sup> vgl. Deka Bank Deutsche Girozentrale (2011): Deka Immobilien Monitor, Volkswirtschaftliche Betrachtung europäischer Staaten

## **4.1. Der Begriff der „staatlichen Immobilie“**

Gemäß der jetzig aktuellen Rechtsprechung wird der Begriff der „Nationalen Immobilie“ anders als in den restlichen europäischen Staaten definiert. Prinzipiell lässt sich sagen dass der Begriff der staatlichen Immobilie nicht nur diese in sich beinhaltet, sondern auch Waren und Güter welche mit der Immobilie verbunden sind.

Der Begriff umfasst Pachtgrundstücke, Mietverträge über Liegenschaften, immaterielle Güter wie Rechte an Liegenschaften in jeglicher Form, Obligationen und Aktien. Die Definition beinhaltet jedoch nicht Geld, Schuldscheindarlehen beziehungsweise reine Schulden der Bevölkerung in Verbindung mit den staatlichen Finanzamt, welche aus der früheren staatlichen Monarchie Konstellation rühren können.

Staatliches Eigentum im Bereich der unbeweglichen Güter wird gleich wie andere staatliche Vermögensgegenstände, Bestandteil einer speziellen Regulierung, welche bestimmt durch Grundsätze des jeweiligen Managements, Effizienz, Transparenz mit gleichzeitiger Konkurrenzfähigkeit, geführt wird.

Durch den Wechsel der Gesetzgebung, im Jahr 2003, als das Gesetz für den staatlichen Immobilienbesitz und dessen Verwaltung, neu beschlossen wurde, kam es im Zuge dessen zu einer rationellen Verbesserung der Hauptpunkte bezogen auf das Management und der Organisationsabteilungen innerhalb der Amtsführung einerseits und Umstrukturierung der bevölkerungsseitigen Institutionen, andererseits.

In weiterer Folge wurde die Übertragung der Liegenschaften von der staatsführenden Regierung ins „Nationale Liegenschaft – Direktorat“ eingeleitet. Diese Organisation ist wiederum direkt dem Finanzministerium unterstellt. Diese Übertragung hatte nicht nur den Besitzwechsel sondern gleichzeitig auch die Kompetenzübertragung zur Akquisition, Erhaltung, Verkauf, Tausch oder auch der unentgeltlichen Weitergabe von staatlichem Immobilienbesitz, zur Folge. Die Beschlussfassung implizierte ebenfalls die Kontrolle und gleichzeitige Koordination der unterschiedlichen Ministerien und der volksvertretenden Behörden im Bereich der Nutzung der Immobilien mit deren vollen Verantwortung über eine wirtschaftlich effiziente Betreuung derer.

Geleitet werden die dazu notwendigen Maßnahmen durch die General – Direktion in Kooperation mit dem Management der dazugehörigen 52 regionalen Zweigstellen innerhalb des Landes.

## **4.2. Organisation und Verwaltung durch das „Nationale Liegenschafts – Direktorat“**

Trotz dieser doch einfachen Grundregelung bestehen in der konstitutionellen Erbmonarchie einige Gruppen von staatlichen Immobilien Anlagen, welche einem unabhängigen Management unterstellt sind. Diese wurde zur Rationalisierung und optimalen Auslastung der Anlagen in Hinblick auf eine Verwertungsmaximierung unabhängig von Entscheidungen mit Staatsgewalt, gegründet. Im Zusammenhang mit den Liegenschaften über welche die parlamentarische Monarchie die Verfügungsgewalt besitzt, lässt sich eine Abgrenzung wie folgt definieren:

Liegenschaften zu militärischen Zwecken, Bahnhöfe für den Schienenverkehr, genauso wie Schiffs- und Flughäfen und alle hierzu gehörigen Gebäude und Grundstücke werden durch das Wirtschafts- und Finanzministerium, unter der Führung durch den Finanzminister<sup>46</sup>, verwaltet. Die Unterscheidung von staatlichen Immobilien erfolgt im Land an Hand von zwei unterschiedlichen Gesichtspunkten: Jene Liegenschaften die für eine Nutzung im Sinne der Volksvertretung im Bestand sind und damit auch eine strenge gesetzliche Regelung im Sinne einer Schutzordnung besitzen und jene die sich als private Immobilie definieren. Letztere werden durch keine spezifische Funktion bestimmt und sind teilweise unentgeltlich, mit jeweils eigener der Sachlage entsprechender Funktion, an den Nutzer vergeben.

Die durch die staatliche Nutzung bestimmten Liegenschaften haben, wie bereits erwähnt, den Nutzen im Sinne der Volksvertretung wodurch jenen Gebäuden eine weiterführende wirtschaftliche Nutzung vorbehalten bleibt. Die Nutzung erfolgt unter strikten Berechtigungszuweisungen über das Ministerium für Finanzen welches die Kompetenzen an die diversen Körperschaften weitergibt. Jene Nutzer verfügen bis zum Wegfall des Bedarfes zur Nutzung der Immobilie über deren Zwecke.

Alle staatlich genutzten Immobilien werden im sogenannten „National Property Register“ angeführt, welche ebenfalls über das Finanzministerium gewartet wird. Die geführte Registerliste zeigt die Bestände in aktuellster Form, mit allen dazugehörigen

---

<sup>46</sup> derzeit Hr. Luis de Guindos, ehem. Spanien-Manager der Pleitebank „Lehman Brothers“

Fakten über die Nutzung, dem vollständigen Zahlenmaterial und den gesetzlich anwendbaren Bestimmungen. Diese Liste führt zurzeit an die 40.000 Liegenschaften.

Der Minister besitzt die Vertretungsgewalt mit jeweilig spezifischen Kompetenzen, welche die garantierte Gewährleistung über die optimale Nutzung, die angemessene Sicherung der Grenzabsteckung und den Untersuchungen über herrenlose Liegenschaften beinhaltet.

Die Darstellung über die Handhabung der staatlichen Immobilien in der parlamentarischen Monarchie Spanien, basiert auf Gesetzesbeschlüsse aus dem Jahre 2003, welche durch die allgemein geltende Formulierung innerstaatlich auf alle Länder Anwendung findet. Die Konstitution aus dem Jahr 1978, welche aus dem dezentralen administrativen System, mit seinen 17 autonomen Regionen Bestand hatte, garantiert bis heute eine reibungslose Zusammenarbeit unter der geltenden Gesetzeslage. Dies zeigt dass ein unterschiedlicher Immobilienbestand unter den Ländern und deren öffentliche Nutzung, Akzeptanz findet.

Natürlich muss in diesem Land die Schirmherrschaft über die Verfügungsgewalt genannter Immobilien in Form von grundlegenden Gesetzmäßigkeiten, welche seit dem Jahr 2003 auch in den Rechtsvorschriften verankert sind, dem Staatsoberhaupt obliegen. Den autonomen Regionen wird in diesem Zusammenhang, in Abhängigkeit von deren Größe, im Sinne der anteilmäßigen Fläche innerhalb des Staates, Unterschiede in deren Grad der Autonomie, gewährt. Die Leistungsfähigkeit der Region am Staatshaushalt wird in Land Spanien an der Größe angepasst. Dies bedeutet dass die kleineren autonomen Regionen für sich nur eine schwächer ausgeprägte Autonomie in Anspruch nehmen, während die großen zahlreiche Kompetenzen des Gesamtstaats übernehmen.

Eine der konkreten Vorgaben der aktuellen Gesetzgebung ist jene, ausgewogene und gleichzeitig effiziente Werkzeuge zur Koordination der unterschiedlichen Taktiken, basierend auf den Vorgaben der Stadträte, vorzugeben. Diese in den letzten Jahren, als relevantes Gerüst geschaffene Handhabung über staatliche Liegenschaften, lässt das Aufgabengebiet, zu den unterschiedlich bestimmten Nutzungen der Immobilie, als Basis einer strengen Koordination und Einheitlichkeit im Management erkennen.

### **4.3. Zukünftige Entwicklung**

Die zu erwartende objektive Weiterentwicklung liegt in der Rationalisierung der Nutzung und gleichzeitigen Aufwertung von staatlichen Immobilien, durch die Staatsgewalt, im Zuge des Einleitens moderner und innovativer Lösungen durch die leitenden Organisationen.

Der daraus folgende wirtschaftliche Aufwand wird durch die Modernisierung der Nutzung infolge neuerer Technologien und der Vereinfachung der Verwaltungsprozesse, zu summieren sein. Das objektbezogene, zuständige Management, welches gewinnorientiert agiert muss, ist im Zuge dessen als Basis der Weiterentwicklung anzusehen. Diese weiterführenden Maßnahmen müssen jedoch immer im Sinne und im Nutzen des Volkes durchgeführt werden. Dies gilt als oberste Prämisse und muss im Sinne der Vergleichbarkeit mit anderen europäischen Staaten berücksichtigt werden. Die Bedingung der beidseitigen Vereinbarkeit, wie einerseits die Optimum orientierte Ausnutzung der Bestandsflächen und andererseits die strategische Weiterentwicklung, wird durch die nötige Budgeteinbindung, neben den sonstigen Bedürfnissen der Gesellschaft, der Hauptaspekt werden, beziehungsweise bleiben.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Österreichische Bundesimmobiliengesellschaft: Handout der Präsentation zum „European Public Real Estate Meeting“ in Rom, 18. Oktober 2007

## **5. Dänemark und die Gesellschaft der Palaces and Property Agency (PPA)**

Mit 5,6 Mio. Einwohnern zählt Dänemark zu den bevölkerungsschwächsten Staaten Europas, dessen Bevölkerungswachstum in absehbarer Zukunft zum Erliegen kommt. Seit den 1980er Jahren zeigte sich eine Jahresveränderungsrate 0,1 bis 0,6%, einhergehend mit einem schwerwiegenden Wandel des Arbeitskräftepotentials.

Der Rückgang der Erwerbspersonenquote ist seit Mitte der Neunzigerjahre rückläufig, dessen Trend auch in absehbarer Zukunft anhalten wird. Mit einem BIP-pro-Kopf Einkommen von 31.190 Euro, zählt das Land zu den wohlhabendsten in Europa, dicht gefolgt von den Niederlanden und Österreich. Das Wirtschaftswachstum zeigte im Jahr 2011 den Wert von 1,2% welches im Zusammenhang der Prognose für 2012 zu 1,4% ein leichtes Wachstum verzeichnet. Diese dynamische Veränderung ist seit dem Krisenjahr 2009 (-5,2%) eine der positivsten Aussichten. Durch den privaten Konsum waren 1,7 Prozentpunkte (PP) der Steigerung des wirtschaftlichen Wachstums zuzurechnen. Die Gründe dafür basieren auf einem deutlich dynamischen Arbeitsmarkt und im Bereich der steigenden Wohnimmobilienpreise. Letztere trugen auch zu den starken Anlageinvestitionen bei, die 2,6 PP Wachstumsbeitrag leisteten.

Die optimistischen Aussichten der national ansässigen Unternehmen spiegeln sich in der starken Investitionstätigkeit des Landes wieder. Die Übernahme der EU – Ratspräsidentschaft<sup>48</sup> zum 01.01.2012 für die kommenden sechs Monate liegt im Schwerpunkt der aktuellen wirtschaftlichen Lage, der europäischen Staatsschuldenkrise und der Entwicklungen der Finanzmärkte. In diesem Kontext stehen die Verhandlungen über den mehrjährigen Finanzrahmen der Jahre 2014 bis 2020.

Die durch den starken Konsum bedingte Inlandsnachfrage führte zu einer Ausweitung der Importe, welche im Jahr 2010 einen Anstieg von 6,26 % verzeichneten. Die im Vergleich stehende Exportwirtschaft, welche von der hohen Importquote geprägt ist,

---

<sup>48</sup> Gemeinsam mit den Trio Partnern Polen und Zypern



fiel mit einem Betrag von 6,75 PP positiv aus. Solche beständige Entwicklungen sind bei einem kleinen Land wie Dänemark, das eine hohe außenwirtschaftliche Verflechtung (Exportquote 2005: 51,6%) aufweist, ungewöhnlich.<sup>49</sup>

Seit dem Jahr 1997 hat Dänemark regelmäßig einen Haushaltsüberschuss erwirtschaftet. Im Jahr 2007 wurde sogar ein Haushaltsüberschuss von 4,5% des BIP erreicht. 2009 hatte Dänemark einen defizitären Haushalt und ab 2010 wuchs das Defizit weiter an. Für 2012 wird ein Haushaltsdefizit von 4,6 % des BIP erwartet. Dies ist eine deutliche krisenbedingte Steigerung. Eine Haushaltskonsolidierung ist somit ein primäres, aktuelles Ziel der dänischen Regierung.

Die durchwegs hohe Kapazitätsauslastung (87 % Anfang 2007) hat eine starke Investitionstätigkeit für die kommenden zwei Jahre bestätigt. Die Annahme, der durch den Immobilienpreisanstieg entstehende sinkende Vermögenseffekt, wurde in den folgenden Jahren bestätigt und hat sich im Bereich des privaten Konsums ausgewirkt.

Die Einnahmen aus Rohölexporten gehen tendenziell zurück und die Immobilienbranche stagniert bei fallenden Preisen weiter.

Den historischen Tiefstand der Arbeitslosenquote erreichte das Land im Herbst 2008, die folgenden wirtschaftskrisenbedingten Jahre ließen diese Zahl jedoch auf einen aktuell hohen Wert von 7,4% ansteigen.

Das Inflationsziel der europäischen Währungsunion dient zur Orientierung der dänischen Geldpolitik insofern, als die dänische Krone sich in der Spanne von +/- 2,25% bewegt und so den Zielwert von 7,46 Kronen je Euro verfolgt.

---

<sup>49</sup> Enterprise Europe Network (2011) bezogen unter: <http://www.een-bayern.de/een/inhalte/Laender/Europa/Daenemark/Export-Import-Statistik-Daenemark.jsp>, Zugriff am 29.02.2012

Das erläuterte Festkurssystem und eine weitgehend hohe wirtschaftliche Konvergenz führen zu einer annähernd stabilen Preisentwicklung innerhalb des Landes und zu einem unter den europäischen Durchschnitt gelegenen Inflationswert von 1,9 % vor den Krisenjahren. Die resultiert mitunter aus der geringen Lohnsteigerung im Verhältnis zum hohen Produktionswachstum.<sup>50</sup> Aktuell steht das Land bei einem Inflationswert von 2,3% (2010).

### **5.1. Agentur zur Verwaltung und Erhaltung staatlicher Liegenschaften**

Die Agentur zur Verwaltung und Erhaltung staatlicher Liegenschaften (PPA)<sup>51</sup>, ist eingegliedert in das Ministerium für Finanzen, mit einer Mission, auf Basis der nationalen Ebene, innovative Bürogebäude dem Staatsministerium zur Nutzung anzubieten und gleichzeitig nationale Prunkbauten mit deren Gartenanlagen, instand zu halten.

Die Agentur fokussiert den Bereich der innovativen und professionellen staatlichen Institution für alle staatlichen Immobilien Angelegenheiten welche im Zusammenhang mit der staatlichen Regierung anfallen. Das Hauptaufgabengebiet bezieht sich auf die optimale Effizienz zur Ausnutzung der Liegenschaftsflächen und in der attraktiven Gestaltung der repräsentativen Palastbauten und deren Gärten.

---

<sup>50</sup> vgl. Deka Bank Deutsche Girozentrale (2007): Deka Immobilien Monitor, Volkswirtschaftliche Betrachtung europäischer Staaten

<sup>51</sup> Abkürzung für Palaces and Properties Agency

## 5.2. PPA und Ihre Gesellschaftliche Struktur

Die PPA gliedert sich in zwei primäre Unternehmensteile: Einerseits in den regierungsabhängigen Büro- und Verwaltungsgebäude- Gesellschaftsteil (Office Property Enterprise) und andererseits in den Unternehmensteil mit Zuständigkeitsbereich der innerstaatlichen Prunkbauten, wie Paläste und Schlösser (Cultural Enterprise). Es bestehen in weiterer Folge zwei Bilanzierungsvorgänge mit jeweiligen Überschneidungen in der Zielsetzung zur gegenseitigen Förderung zur Maximierung der wirtschaftlichen Größe und in den Aufgaben der Zusammenarbeit für die immobilienwirtschaftliche Aufgabenbewältigung der Regierungsbelange.

Die primäre Funktion der „Office Property Enterprise (OPE)“ liegt in der Beschaffung der Büroflächen welche im Zuge der Bewirtschaftung der Staatsaufgaben, in Abhängigkeit eines vorgegebenen Ausgabenbudgets, benötigt werden. Grundlage dafür ist ein vorhandenes Immobilienportfolio, welches sowohl den Forderungen seitens der Regierung als auch den individuellen Bedürfnissen eines Dritten Nutzers, entsprechen muss. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, arbeitet die Agentur an der Entwicklung neuer Konzepte, welche eine flexible Flächengestaltung, im Zuge zukünftiger, unabsehbarer Anforderungsbedürfnissen, entsprechen zu können. Die angestrebte Entwicklung stützt sich auf eine langfristige Perspektivenplanung, welche auch in Hinblick der Gestaltungswünsche seitens der gesetzgebenden Regierung klar vorgegeben ist.

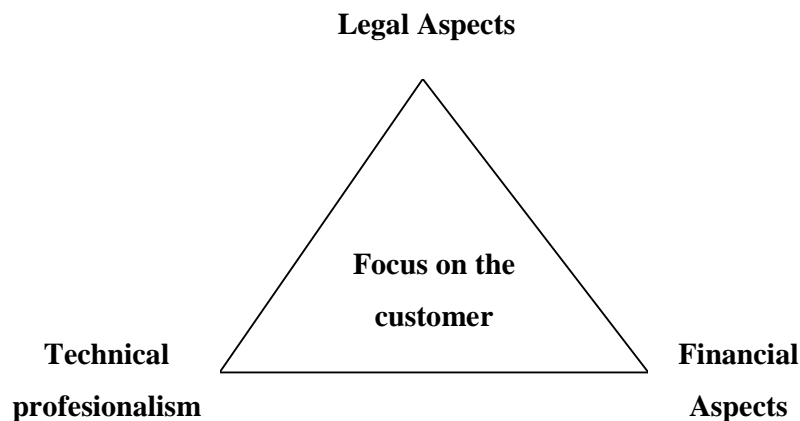
Auf der anderen Seite zeigt sich die primäre Aufgabe des kulturellen Gesellschaftsteiles, in der Bewahrung, Entwicklung und effizienter Ausnützung im großen und gesellschaftlich wichtigen Segment des dänischen Immobilien – Kulturbesitzes. Zu diesen zählen unter anderen das Schloss Kronberg, die Amalien – Burg, das Schloss Fredensborg und viele weitere. Die Agentur muss berücksichtigen dass die staatlichen, kulturellen Besitztümer einer Entwicklung auf Basis einer ausgewogenen Präferenzverteilung, im Sinne der Erfordernisse seitens des Nutzers und der bevölkerungstechnischen Ansprüche in Form der Sehenswürdigkeit und des allgemeinen Interesses zur Bewahrung eines kulturellen Erbes, unterliegen.

Die Aufgabe dieser Agenturgesellschaft liegt weiteres darin Marketing für den Staat Dänemark zu betreiben. Dies erfordert die Bereitstellung von digitalen Präsentationen und erlebnisorientierten Technologien, wie virtuell geführte Touren, MP3 – Dateien und

interaktiver Präsentationsmappen, als Teil optionaler, erwerbbarer Serviceleistungen für den Besucher des Kulturdenkmales. Ein zusätzlicher Bereich, als natürlicher Partner für die meisten der Nutzungsfragen seitens der Regierung, im Sinne einer Beraterfunktion, beschließt den Aufgabenbereich dieses Agenturgesellschaftsteiles. Diese Beraterfunktion besteht in Hinblick der Unterstützung des Finanzministeriums als zuverlässiger Sachverständiger für immobilienrelevante Fragen und Problemstellungen. Die Agentur PPA steht für die Erhaltung des bestehenden Immobilienportfolios, genauso wie für innerstaatliche Bauprojekte, in einer Auftraggeber Position. In diesem Zusammenhang agiert die Agentur als Koordinator für immobilientechnische Transaktionen in Assoziation mit der lokalen Regierung. Die unmittelbare Zielsetzung dieser Herangehensweise der Weiterentwicklung ist ein Modell des Private Public Partnership (PPP) in Kooperation mit der dänischen Regierung.

Schlussendlich muss man darauf verweisen das beide Gesellschaften die drei großen Sachbereiche der Immobilienwirtschaft implementieren:

**Abb. 4: Managementgrundsätze der Gesellschaft (Office u. Culture)**



Quelle: Österreichische Bundesimmobiliengesellschaft

### **5.3. Zahlen und Größe des Unternehmens**

Der Geschäftsbericht des Jahres 2010 weist rund dreihundert Angestellte in der „Palaces und Property Agency“ aus. Die Hälfte dieser befindet sich in administrativen Positionen, wie gesetzliche Vertreter vor Gerichten, wirtschaftsbezogene Analytiker, Architekten und spezielle fachgebietsbezogene Sachverständige. Die andere Hälfte ist in ausführender Position zur Erhaltung des Kulturgutes, wie Gärtner, Touristenführer oder Haustechniker unter der direkten Führung der operativen Geschäftsführung. Im Jahr 2005 wurde ein Geschäftsumsatz von mehr als einer Milliarde Dänischer Kronen (€ 0,13 Mrd.), seitens der Gesellschaft „Office Property Enterprise“, ausgewiesen. Der Umsatz der kulturellen Gesellschaftsteiles lag bei DKK 175 Mio. (€ 23,10 Mio.). Das Portfolio umfasst Büro- Eigentumsflächen von rund 650.000m<sup>2</sup>, Mietflächen von rund 400.000m<sup>2</sup>, Paläste und Burgen von rund 200.000m<sup>2</sup> und über fünf Millionen Quadratmeter Grün- und Gartenflächen.

### **5.4. Entwicklung der Agentur**

Der Aufgabenbereich der kompletten Gesellschaft hat sich in der letzten Legislaturperiode eindeutig neu definiert. Es erfolgte eine Umschichtung der Prioritäten in die Ausführung der praktischen Serviceleistungen, wie Gartenpflege, Reinigung, Security und Haustechnik, was eine Vergabe der Leistungen an externe Firmen zur Folge hatte. Seitens der Geschäftsführung galt es in den letzten Jahren die Expansionsorientiertheit primär zu verfolgen, weshalb sich auch die Angestelltensituation, nicht zuletzt durch die Ausgliederung der Serviceleistungen an Außenstehende Firmen, geändert hat. Ebenso ist, resultierend aus der Staatsreform im Jahr 2001 ein Anstieg der zu betreuenden Flächen klar nachzuweisen. Die Übertragung der gesamten dänischen Gerichtsgebäude erfolgte im Jahr 2005 und die Übernahme der Polizeidienststellen im Jahr 2007. Seit dieser Zeit befindet sich die Agentur auf Grund der Implementierung dieser großen Reformen, im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit. Aktuell befinden sich die Eingliederung der Universitätsgebäuden in Vorbereitung.

Die Neuorientierung im Zuge der Reformprozesse gilt als einer der größten Umstrukturierungsprozesse in der Geschichte Dänemarks. Um einen kurzen Auszug dessen darzustellen, sei erwähnt das gerade die Übertragung der Gerichts- und Polizeidienststellen Bestandteil der Strukturierung zur Herstellung eigener, neuer

gesetzesausführender Bezirke, sind. Die Neugestaltung der administrativen Tätigkeit erfordert den vollen Einsatz der Gesellschaft PPA, welche die operative Umgestaltung innerhalb der Agentur zur Folge hatte, um der neuen Aufgabenbewältigung gewachsen zu sein. Eine organisatorische Optimierung des operativen Managements ging damit in Hand. Der geographische Tätigkeitsbereich ist mit der Erweiterung des Immobilienportfolios, wesentlich gewachsen, was damit auch den Einsatz neuer Arbeitskräfte in allen Bereichen erforderte.

## **5.5. Öffentliches Interesse**

Aus der Sichtweise der Gesellschaft „Palaces and Property Agency“ wird in verschiedene Interessensgruppen innerhalb der Bevölkerung unterschieden.

Die Bevölkerung wird in drei unterschiedliche Bezugspersonen aufgeteilt: Die demokratisch gewählte, politisch tätige Person, die generelle dänische Population und jeder individuelle Bürger der im Zusammenhang mit der Agentur PPA gesehen wird.

In diesen Unterscheidungen sind Interessensübereinstimmungen genauso wie Differenzen implementiert. Eine Interessensvertretung wird in Zusammenarbeit mit dem Management der Agentur und in weiterer Folge mit dem Finanzminister vereinbart und integriert. Der einzelne Steuerzahler findet somit seinen jeweilig gewünschten Einfluss als Sicht eines einzelnen Mitglieds der Agentur, wenn auch in einem abstrakten Sinn des kompletten Konzeptes. Der direkte Kontakt zur Gesellschaft für staatliche Immobilienaufgaben existiert für jede einzelne Person, neben der gesetzlichen Steuerregelung auch durch Publikationen durch die Agentur, auf Webseiten oder im Zuge der Eintrittsgeldzahlung in staatliche Gärten oder Paläste.

Die Pressevertretung und deren Tätigkeitsbereich ist in zwei Zügen in den Zusammenhang der „PPA“ zu bringen: Einerseits durch die Mithilfe zur Kommunikation über die aktuellen Geschehnisse innerhalb der Agentur und andererseits durch kritischen Journalismus, wobei gesagt werden muss das jegliche kritische Betrachtung einer Thematik durch zwei Ansichten der Bevölkerung von Nutzen ist.

Als Kunde der Agentur ist man automatisch als ein Teil der Bevölkerung anzusehen, da dieser immer als Interessensgruppenteil außerhalb der Agentur gesehen wird. Die birgt

ein grundsätzliches Problem in sich. Der erfolgreiche Geschäftsabschluss mit einem Kunden kann nicht eine erfolgreiche Lösung in Hinblick auf den Volksgedanken sein. Die sinnvolle Vorgehensweise liegt in einem „case by case Assesment“, wo beide Interessensparteien einer Vertretung unterliegen und eine Lösung in Hinblick auf eine strategisch sinnvolle Zukunftsperspektive gesucht wird.

Die Agentur agiert in diesem Zusammenhang als Mediator, welcher auf die korrekte Balance des Entscheidungsaktes Bedacht nimmt. Die vertraglich gesicherte Lösung liegt ebenfalls im Interesse des Finanzministers, welcher in Hinblick auf ein zufriedenstellendes Finanzergebnis des Staatshaushaltes Bedacht nehmen muss.

Seitens der Agentur PPA wird in sechs unterschiedliche Volksinteressen unterschieden:

- Effiziente Geschäftstätigkeit und Instandhaltung der Objekte
- Repräsentationscharakter der Liegenschaften
- Zufriedenstellendes Finanzergebnis des Staatshaushaltes
- Beibehaltung des kulturellen Erbes
- gesetzeskonforme Vorgehensweise innerhalb der Entwicklung der Liegenschaften
- Korrekte und schnelle Abwicklung der Serviceleistungen in jeder Situation.

Die genannten Punkte unter der Schirmherrschaft der agierenden Agentur, mit der gesetzeskonformen Vorgehensweise in Abstimmung mit der Regierung und dem fairen Gesamtergebnis für alle Beteiligte, stellt das Hauptaufgabengebiet der Agentur dar. Die Sicherstellung der ordnungsgemäßen Wartung und Instandhaltung der Objekte, in Hinblick auf die Wahrung des kulturellen Erbes des Staates Dänemark, gilt in der Aufgabenverteilung als oberste Prämisse.

In diesem Zusammenhang sei erwähnt dass die dänische Bevölkerung großen Wert auf die transparente Darstellung der fairen Vorgehensweise und effizienten Weiterentwicklung der staatlichen Immobilien, mit stetig aktualisierten Daten, legt. Konfliktpotential liegt in der unterschiedlichen Gewichtung der Interessensbekundungen innerhalb der Bevölkerung. Die effiziente und wirtschaftliche

Nutzung steht laufend in Konflikt mit dem Interesse der Repräsentationscharakteristik und der Bewahrung des kulturellen Erbes für das Land. Doch entgegen den Erwartungen, die Türen der repräsentativen Gebäude, im Hinblick auf bewahrendes Denken, geschlossen zu halten, sieht es die Agentur wesentlich wichtiger, im respektablen Rahmen, diese Liegenschaften den Besuchern frei zugänglich zu machen und somit die Werte auch der Außenwelt zu präsentieren.

Gerade auch der Finanzminister unterstützt mit seinem Ressort dieses Denken, in Hinblick auf ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen innerhalb des Staates vorzufinden.

Zum Interessensgebiet der nationalen Presse stellt sich weniger die Frage ob die Priorität im Verfassen sensationsgesteuerter Literatur, zur Steigerung der eigenen Absatzstückzahl von Zeitungen, oder über öffentlich zugängliche Sehenswürdigkeiten zu berichten. Nein, die Auffassung ist klar definiert. Öffentliche Diskussionen, vor allem durch das Einbringen sozialkritischer Fragen sind hier vordergründig angesiedelt und lassen auch über die Lebenssituation gekoppelt mit den jeweiligen Residenzen der Königsfamilie, keine Frage offen.

## **5.6. Die Management Prinzipien der Agentur PPA**

Zu einem der wesentlichsten Faktoren zählt sich der Transport der Informationen innerhalb des Unternehmens. Es gilt als obere Prämisse die Mitarbeiter jederzeit über die aktuellen Vorgehensweisen innerhalb der Agentur zu informieren und somit die Entscheidungen, seitens der Unternehmensführung innerhalb des Unternehmens zu publizieren. Die Steuerung der Entwicklung, welche Strategie in welchen wirtschaftlichen Rahmen definiert ist, zählt zu den entscheidenden Interessen der Mitarbeiter und ist somit ein wichtiger Erfolgsparameter im Tagesgeschäft. Die vorgegebenen und ausführungsbedingenden Parameter der expandierenden Perspektive sind: Management und Teamwork als Arbeitsgrundlage, komplexes Denken und Respekt gegenüber dem Unternehmen sowie dem Nächsten gegenüber, aktives Networkig mit den Besten Außenstehenden Unternehmen innerhalb der spezifischen Branche. Die Auswahl und spätere Integration neuer Mitarbeiter in das Unternehmen zählen ebenso dazu wie, Motivation und Selbstorganisation sowie zielgerichtete,



strategisch korrekte Kompetenz. Eine unterstützende Wirkung dieser geforderten Parameter erfolgt durch zahlreiche, gesicherte Maßnahmen und situatunggerechtes Management der Führungsebene. Seminare zur Mitarbeiterschulung sind dazu berufsbegleitend jedes Jahr, mitunter verpflichtend, zu besuchen. Die netzwerkorientierte Mitarbeit gilt als bedingende Mitarbeitsvorgabe von der Position des Assistenten bis zum oberen Management, im Sinne der Aktualisierung und Anpassung diverser Managemententscheidungsprozesse.

Die einzelnen Kompetenzprofile wurden teilweise eins zu eins, gemeinsam mit graphischen Darstellungen seitens der „Kaplan und Norton – Theories“ in die sogenannte „Strategie – Map“ der Agentur PPA übernommen. Angesichts der jährlichen Resultatsgewinne, im Zusammenhang mit den Entwicklungsabsichten der Agentur, ist es wichtig die dargestellten bürgerlichen Interessen zu schützen.

## **5.7. Wertvorstellungen der Agentur PPA**

Eine Vielzahl von klassischen, aber auch neuen Wertvorstellungen der Bevölkerung geht Hand in Hand mit jenen der Agentur. Diese inkludieren die Werte wie Fairness, Ehrlichkeit, Transparenz, Professionalität, Vertraulichkeit, Integration und Mitspracherecht, Response, oder unparteiliches Auftreten. Viele dieser geforderten Werte sind auch im dänischen Gesetz verankert. Die Regelung über Verschwiegenheit im „Public Administration – Act“ stellt ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang. Jene die jedoch nicht gesetzlich vorgeschrieben sind, obliegen der dänischen Weisung, welche in der „guten weisungsorientierte Praxis“ publiziert sind. Das Modernisierungsprogramm, seitens der dänischen Regierung, sieht die Wertvorstellungen im Bereich der Offenheit, Effizienz, Qualität und Response, als wesentliche Bestandteile Ihres Reformprozesses. Diese Wertvorstellungen scheinen auf den ersten Blick nicht neu zu sein, lediglich die Art der Kommunikation dieser Werte, ist seitens der Regierung, als Modernisierung anzusehen. Die lokalen, festgehaltenen Wertvorstellungen, aus welchen Bezug auch genommen, sind dazu angesetzt zur Sicherung der internen Zweckmäßigkeit der Gesellschaft, aber auch in Kombination mit dem Management der Agentur und der raschen Norm Zusammenstellung, für ein

schnelles Weiterkommen der gesamten Institution, im Sinne aller Beteiligten, beizutragen. Die Werte des Managements sind detailliert in der Literatur zur „Agency – Policy“ zusammengefasst und erklärt. Diese interne Zusammenstellung soll vorrangig nicht rein dem Management vorgegeben, sondern vor allem der internen Zusammenarbeit zwischen Führungsebene und Mitarbeiter dienen und diese auch in Zukunft sichern.

## 5.8. Das Regierungs- Modernisierungs- Programm

Zahlreiche Publikationen, allen voran die Zusammenstellung, seitens der Regierung „Government´s Modernization Programm“ befasste sich in den letzten Jahren mit den zukünftigen Richtlinien, in Abhängigkeit der Wertvorstellungen der Bevölkerung. Diese stellen direkte und indirekte Normen zur korrekten Öffentlichkeitsarbeit, im Zusammenhang mit dem angestrebten Reformprozess seitens der Regierung.

*“Government target: the government wishes to rejuvenate the public sector. There must be greater freedom of choice, rules and systems must be simplified and public funds must be applied in a manner that ensures the greatest degree of welfare possible. The modernization process must ensure that the public sector:*

- *is based on the free choice of the citizens*
- *is open, simple and responsive and*
- *provides quality for the money.”*<sup>52</sup>

Die Sichtweise der Publikation „Effektiv opgavevaretagelse i staten“ befasst sich mit speziellen Erwägungen im Zusammenhang mit der angestrebten Entwicklung im Staate Dänemark. Es beschreibt die Zusammenarbeit des Staates mit der staatlichen Agentur PPA, den weiterführenden Zweck und den sich daraus ergebenden gewinnbringenden Möglichkeiten für die Bevölkerung. Ähnlichen Bezug wird in der verfassten Schrift mit dem Titel „Klare mal og mere abenhed“ was so viel bedeutet wie „Zielsetzungen und

---

<sup>52</sup> Ministry of Finance (2005): The Government's modernisation programme, bezogen unter: <http://www.fm.dk/1024/visArtikel.asp?artikelID=3752>, Zugriff am 18.02.2008

größere Offenheit“. Als Kernaussage geht hervor dass aller staatlichen Institutionen sich spezielle Ziele im Sinne der Öffnung zur Bevölkerung setzen müssen. Die zeitliche Vorgabe erstreckte sich bis auf das Ende des Jahres 2007. Die jeweiligen Institutionen mussten diese Zielvorgaben auf deren Homepages veröffentlichen und auch entsprechend publizieren. Für die Agentur für Immobilienaufgaben definierten sich die Zielvorgaben in der Form als eine ebenso offene und transparente Vorgehensweise in Ihren Transaktions- und Entwicklungsgeschäften im Bereich der zu betreuenden Liegenschaften und in einem professionellen und raschen Vorgehen in dem selbigen. Weiteres wurde die Einführung eines professionellen Telefons – Assessmentcenter vorgeschrieben, welches in Kombination mit einem Service – Anfrage Links auf der Firmeneigenen Homepage, eingeführt werden musste. Die Vorgabe implizierte eine Bearbeitung und gleichzeitige Beantwortung der Anfrage binnen 4,9 Tagen. Als Kulanregelung galt es drei Prozent von siebenhundert Bürgeranfragen sollten innerhalb einer Frist von zehn Tagen zu beantworten. Diese Vorgabe wurde bereits im Jahr 2005 eingeführt und seitens der Agentur erreicht. Diese Vorgangsweise zeigt ein Beispiel wie ernst und genau das staatliche Reformprogramm geschnürt ist und zielstrebig die Vorgaben an die staatlichen Organisationen weitergibt und gleichzeitig Rücksicht auf die erhobenen Bevölkerungsinteressen Bedacht nimmt.

## **5.9. Code of Conduct innerhalb der Agentur PPA**

Ein Verhaltenskodex, englisch Code of Conduct, ist eine Sammlung von Verhaltensweisen, die in unterschiedlichsten Umgebungen und Zusammenhängen abhängig von der jeweiligen Situation angewandt werden können beziehungsweise sollen. Im Gegensatz zu einer Regelung ist die Zielgruppe nicht zwingend an die Einhaltung gebunden - daher auch häufig der Begriff der "freiwilligen Selbstkontrolle". Der Verhaltenskodex gilt als eine Art Selbstverpflichtung, bestimmten Verhaltensmustern zu folgen oder diese zu unterlassen und dafür Sorge zu tragen, dass sich niemand durch Umgehung dieser Muster einen Vorteil verschafft. Die Bedachtnahme auf festgelegte Verhaltensrichtlinien, angepasst an die jeweilige Situation, wird in der Publikation „Kodeks for god offentlig topledelse“, welche die Vertrauensgrundsätze innerhalb der dänischen Staatsregierung regelt, am 10.Mai 2005 veröffentlicht. Die zu Grunde liegende Aussage lässt sich wie folgt definieren:

*“The Code of Conduct is based on an analysis of permanent and more recent challenges for public governance in Denmark. The Code itself relates to the individual senior manager’s role, as well as behaviour and strategies in the management of a public, politically led organization. The backbone of the Code consists of nine brief, clear recommendations supplemented by a manageable number of action-oriented questions for the senior manager.*

*The nine recommendations are directed:*

*Up – towards the relationship with the political leader*

*Out – towards the relationship with the surrounding world*

*In – towards the management of the organization.”*<sup>53</sup>

Ganz klar wird hier das öffentliche Interesse in den Vordergrund gestellt und in einem Verhaltensrahmen fokussiert. Die Agentur PPA implementiert diese Code – Grundsätze nicht nur im oberen Management, sondern gibt diese als Richtlinie bei allen Projekten, von Entwicklungsstart bis zur Nutzung der Immobilie, vor. Dies lässt den Rückschluss einer vollständigen Anwendung der Grundsätze des „Code of Conduct“ innerhalb der Agentur zu.

---

<sup>53</sup> Kodeks for god offentlig topledelse (Code of Conduct for Public Governance), (2005): [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk)

## **5.10. Schlussfolgerung**

Die Zukunft der Gesellschaft für Staatsimmobilien demonstriert die Wichtigkeit des Ausdruckes des Bevölkerungsinteresses in einer strategisch orientierten Entwicklungszielsetzung, mit einer laufenden Publikation der selbigen. Das sogenannte „Balanced – Scorecard - Model“ wurde Nutzbringend eingebracht. Die Reform der Verwaltung und Betreuung der staatlichen Liegenschaften, in Hinblick des Modernisierungsprogramms des Staates, zeigt augenscheinlich wie die Vorgaben mit dem Fokus auf die schutzwürdige Interessenbekundung der Wertvorstellungen durch die Bevölkerung, innerhalb von ein paar Jahren, erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Ausgliederung der Agentur aus dem staatlichen System wird klar ausgeschlossen und im aktuellen Regierungsprogramm nicht bedacht.

## 6. Finnland und „Senate Properties“

In der Republik Finnland liegt der Bevölkerungsstand auf etwa 5,4 Millionen Einwohnern, wobei der Großteil des durchwegs dünn besiedelten Staates im Süden des Landes beheimatet ist. Die demografischen Veränderungen machen auch vor diesem Land nicht Halt und zeigen mit einem über den europäischen Durchschnitt gelegenes Geburtenwachstum von 11,4 %, eine stetig wachsende Bevölkerung. Eine Veränderung wird erst um das Jahr 2012 erfolgen, wo der Renteneintritt der geburtenstarken Jahrgänge aus den Nachkriegsjahren ein Absinken des Arbeitskräftepotentials auslösen wird. Mit einem BIP – Prognose für das heurige Jahr pro Kopf von ca. 30.130 Euro liegt das Land an vierzehnter Stelle innerhalb der EU. Die starke finnische Wirtschaft liegt in den enormen Produktivitätsgewinnen der letzten Jahre, mit einem durchschnittlichen Produktivitätszuwachs von 1,1 %, <sup>54</sup> begründet. Ein großer Erfolg wurde im Jahr 2010, durch ein BIP-Wachstum von 3,6 % anstatt des negativen Wertes von -8,2 % des Vorjahres, verzeichnet. Steigende Einkommen und Beschäftigungsaufbau führten zu einem Ansteigen der privaten Konsume und zu einem Leistungsbilanzsaldo von immerhin 2,8 %. Der kräftige Wachstumsbeitrag mit 3,1 PP <sup>55</sup> liegt vor allen im der Kombination mit den abnehmenden Importen des Landes. Die kommenden Jahre werden auf die wirtschaftliche Dynamik, durch ein Absinken der Wachstumsbeiträge aus dem Außenhandel und der Erholung des Papierstreikes aus dem Jahre 2005, eher schwächer ausfallen. Die laufenden steuerlichen Entlastungen der Bevölkerung werden ebenfalls wegfallen, was zu einem verlangsamten Beschäftigungsaufbau und einem Einschränken der privaten Konsume führen wird. Ein Zuwachs wird insbesondere im Staatskonsum verzeichnet werden. Die Fortsetzung der starken Produktivitätspolitik sorgt als Zugpferd zur Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft. Eine Steigerungsrate der Beschäftigung von 0,9 % ist nachhaltig anzunehmen und lässt die Annahme auf ein Einpendeln der Arbeitslosenrate auf etwa 7,8 % zu. <sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Durchschnitt 2005 bis 2010

<sup>55</sup> Prognose für 2011

<sup>56</sup> vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2012): Wirtschaftsprofil Finnland – Aktualisierung im Dez.2011

## **6.1. Senate Properties - Organisationsaufbau und seine Aufgaben**

Senate - Properties ist ein staatlich geführtes Immobilienunternehmen, welches dem Finanzministerium unterliegt. Das Leistungsspektrum der Gesellschaft liegt im Angebot von Servicedienstleistungen, rund um die Thematik der Immobilienentwicklung und deren implementierten Serviceleistungen an die Staatsführung Finnlands.

Die im Staatseigentum stehende Gesellschaft besitzt 36 landesweite Zweigstellen<sup>58</sup> deren Geschäftsergebnis im jährlichen Geschäftsreport zusammengefasst und publiziert wird. Die Gesellschaft ist in fünf strategische Unternehmensteile gegliedert: Universitätsliegenschaften, Bürogebäude, Verteidigungsanlagen, Spezielle Objekte und Liegenschaften welche sich in Entwicklung befinden. Eine regionale Einteilung der Bearbeitungsgebiete wurde in drei Teile gegliedert: Süd-, Zentral- und Ostfinnland

Die Abwicklung der Geschäftsfälle im Bereich der Büro- und Geschäftsgebäude befasst sich vorwiegend mit der kundenorientierten Planung und in die Eingliederung in das Staatliche Immobilienportfolio, zur Sicherung einer effizienten und produktiven Nutzung. Im Beginn des Jahres 2008 wurde innerhalb dieser Abteilung ein spezielles Augenmerk auf die Liegenschaften geworfen, bei jenen die staatliche Nutzung nicht weiter gegeben und der Wille zur Besitzhaltung ausgeschlossen wurde. Senate Properties ist ein kundenorientiertes Unternehmen, welches die geforderten Serviceleistungen zur Bebauung von Grundstücken, zur Vermietung und Instandhaltung, gänzlich an Außenstehende, externe Firmen, vergibt. Im Beginn des Jahres 2008 wurden 276 Mitarbeiter gezählt, wobei 156 Angestellte der Zentrale in Helsinki und 120 in auswärtigen Ämtern, zugewiesen wurden. 96 Prozent davon waren Vollzeit angestellt. Das Durchschnittsalter lag bei beachtlichen 47,9 Jahren und 45 Prozent der Mitarbeiter waren weiblichen Geschlechtes. Die Rate der akademischen Ausbildung der Mitarbeiter lag bei 47,8 Prozent. Seitens der Geschäftsführung wird jedes Jahr eine Umfrage zur Zufriedenheit der Mitarbeiter innerhalb der Gesellschaft erhoben. Diese zeigt bei einem Response von 86 Prozent, durchwegs gute Arbeitszufriedenheitswerte, was in Hinblick auf andere Gesellschaften hervorzuheben ist.

---

<sup>58</sup> Stand Dezember 2006

## 6.2. Tätigkeitsbereiche im Jahr 2010

Zu Beginn des Jahres 2010 wurde das innerhalb des staatlichen Betriebes entwickelte Modell zur internen Kontrolle und der Zielvorgaben weiter erfolgreich eingesetzt. Es handelt sich um einen Überwachungs- und Kontrollmechanismus zur Erreichung der Planziele deren Ausführung, welches auch bewährt die geschäftlichen Vorgänge innerhalb des Unternehmens verfolgt und protokolliert. Das Modell teilt die Zielvorgaben in drei Sektionen: Organisatorische Führung, Ermittlung der Werte innerhalb des Unternehmens und die Resultate der Tätigkeiten. Die geschäftlichen Zielvorgaben wurden im Jahr 2010 durchwegs erreicht. Die Vorbereitung der weiteren geschäftlichen Zielvorgaben, für die Jahre 2011 bis 2014, wurde somit gegen Ende des Jahres vorbereitet und weiterentwickelt. Im Zuge der angenommenen Zahlenvorgaben lässt sich die Vorgehensweise des Unternehmens, beziehungsweise die Strategie der Gesellschaft „Senate Properties“ erkennen. Um einen lückenlosen Anschluss im bestehenden Strategieplan zu erreichen, werden die Zielvorgaben und die Strategievoraussetzungen immer schon im Zuge der Vorperioden beschlossen, nicht zuletzt um den Ausführungszeitraum bestmöglich beobachten zu können.

Eine klare Zielvorgabe für den Zeitraum ab 2012 ist es das Unternehmen weiter in Richtung einer serviceorientierten Organisation zu lenken, mit optimalen Zugängen zu den Interessen der Staatsführung und der Bevölkerung. Im Zusammenhang mit der bereits bestimmten Strategie galt es eines der wichtigsten Entwicklungsprogramme, dem „Palveluvimma – Programm“<sup>59</sup> weiterzuverfolgen, welches bereits im Jahr 2005 gestartet wurde. Die Kernfunktion dieses Entwicklungsprogramms ist die Erzeugung sowohl interner als auch externer Werkzeuge zur Bedienung der Kundenwünsche und die Vorgabe, eines parallel laufenden, Mitarbeiter Schulungsprogramms. Zu diesen Serviceleistungen gilt die laufende Reinigung der Objekte, die elektrotechnische Instandhaltung und diverser Spezialisten Arbeiten, wie zum Beispiel die Heizung-Klima- Lüftung- und Sanitärösungen für bestehende Liegenschaften und ausgewählte Investitionsprojekte. Eine weitere zentrale Aufgabe, welche weiter verfolgt wurde, galt

---

<sup>59</sup> Begleitendes Entwicklungsprogramm



der Beschleunigung der Vermarktung bestehender, leerstehender, beziehungsweise der nicht optimal ausgenutzten Flächen von Liegenschaften.

Gleichzeitig mit der Verfolgung der abgesteckten Ziele kam es zur Auslagerung der Verwaltungsaufgabe der Immobilien welche im Zusammenhang mit der finnischen Bahn- und Zuggesellschaft, der innerstaatlichen Straßenverwaltung und des Grenzschatzes standen. Die Übertragung der Verwaltung erfolgte jeweils an die bestehenden Nutzern des Gebäudes. Eine weitere essentielle Änderung galt es ebenfalls in diesem Jahr zu verfolgen: Die Norm Konsense Vorgehensweise zum Umweltschutz bei Unternehmensexpansionen, wurde staatlich zertifiziert. Die ISO 14001 legt einen Schwerpunkt auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess als Mittel zur Erreichung der jeweils definierten Zielsetzung in Bezug auf die Umweltleistung einer Organisation (Unternehmen, Dienstleistungsunternehmen, Behörde, etc.).

Um die gewünschte Umweltleistung erzielen zu können, soll die Organisation basierend auf ihrer Umweltpolitik (also ihren Zielsetzungen hinsichtlich des Umweltschatzes) im ersten Schritt ein Umweltmanagementsystem aufbauen und umsetzen. In der Norm wird ausdrücklich betont, dass sie keine absoluten Anforderungen für die Umweltleistung festlegt. Sie fordert aber die Einhaltung der Verpflichtungen, die sich die Organisation selbst in ihrer Umweltpolitik auferlegt hat. Allerdings, und das ist neu in der überarbeiteten ISO 14001, muss diese Umweltpolitik unter anderen die Einhaltung der geltenden rechtlichen Verpflichtungen und anderer Anforderungen beinhalten. Diese neu zu integrierende Vorgehensweise bedurfte einer mehr als zweijährigen Vorbereitungsphase, um der immer mehr an Bedeutung erwachsenden Schutzbestimmung, im Zuge des einhergehenden Entwicklungsprozesses des Unternehmens, gerecht zu werden.

Das Jahr 2010 brachte außerdem eine weitere Stufe der Eingliederung der staatlichen Universitäten. Gegen Ende des Jahres wurden 2/3 des Universitätsbestandes – die Anteile der Aalto-Yliopistokiinteistöt Oy, der Helsingin Yliopistokiinteistöt Oy und der Suomen Yliopistokiinteistöt Oy, welche im Besitz der „Senate Properties“ waren in das Finanzministerium übertragen. Als Veräußerungserlös wurden 648,4 Mio. Euro verbucht. Ein Drittel der verbleibenden Anteile bleiben vorerst in der „Senate Properties“. Gleichzeitig wurde dein zugehöriger, universitärer Immobilienbestand im Wert von 7,4 Mio Euro ebenso übertragen. Weitere Immobilienbestände in Wert von

10,3 Mio. Euro wurden in Form eines Darlehens veräußert. Die vertraglich vereinbarten Laufzeiten bewegen sich zwischen zwei und zehn Jahren bei einem durchwegs gleichen Zinssatz von fünf Prozent.

Die Transfers wurden so implementiert, dass 418,4 Mio. Euro aus der Übertragung als Eigenkapital definiert wurden und 230 Mio. Euro als Abschreibungen und Abwertungen. Wesentliches Ziel war es die Eigenkapitalquote rund um 60 % zu erhalten. Schlussendlich konnte sogar eine Steigerung der Eigenkapitalquote bis zum Ende 2010 auf 63,8 % erreicht werden. Zurückzuführen war dies auf eine vorzeitige Rückzahlung von 90 Mio. Euro aus den gewährten Darlehen für den Ankauf des universitären Immobilienbestandes.

Darüber hinaus wurden Steuern aus Aufwertungen in der Höhe von 43 Mio. Euro und Rückzahlungen aus Instandhaltungen in der Höhe von 100 Mio. Euro an den Staat abgeführt.

Ausgliederungen in die staatlich geführte Gesellschaft „Senate Properties“ erfolgten im Zusammenhang mit der Übertragung von Immobilien des Grenzschatzes in der Höhe von 6 Mio. Euro.

### **6.3. Zahlen und Größe des Unternehmens**

Gegen Ende des Jahres 2010 lag der Besitz von „Senate Properties“ bei 12.800 Gebäuden, mit einer Summe von 8,3 Millionen Quadratmetern Nutzfläche. In der Abschlussbilanz wurde ein Wert von € 4,9 Milliarden als Anlagevermögen ausgewiesen.

Die flächenmäßige Ausnutzung der Liegenschaften wurde mit dem hohen Wert von 96,6 Prozent dargestellt, welches ebenso aus der Optimierung der Bestandsflächen und der weiterführenden Entwicklung des „Palveluvimma – Programmes“ zurückzuführen ist.

Die Liegenschaftsverkäufe entwickelten sich im Laufe des Jahres besser als erwartet. Assets, in einem Wert von 95,4 Mio. Euro wurden verkauft, was eine Steigerung zum Vorjahr von 50,6 Mio. Euro darstellt. Die Bereinigung des Gewinnausweises auf den Net Profit, durch das Ausbuchen der Gewinne (€ 44,4Mio.), Verluste (€ 7,3 Mio.) und

Abschreibungen (€ 17,3 Mio.) im Zusammenhang mit Liegenschaftsverkäufen, zeigt einen Betrag von € 102,8 Mio. Im Jahr 2010 wurden gesamt 177 Immobilien verkauft. Zu den größten gehören unter anderen das Grundstück „Töölöläthi“ in Helsinki mit gesamt 23,5 Mio. Euro Verkaufserlös, das „City Center“ in Helsinki mit 8,5 Mio. Euro, die Polizei Akademie in Espoo mit 8,5 Mio. Euro und Teile der Haftanstalt „Turku“ mit 4,4 Mio. Euro.

„Senate Properties“ konnte im Geschäftsjahr 2010 einen Gewinn von € 124,6 Mio. verbuchen.<sup>60</sup>

Die Gesellschaft rund um die Universitätsgebäude hat ebenso in diesem Jahr die Arbeit aufgenommen und die Übertragung der Liegenschaften konnten, wie bereits erwähnt erfolgreich abgeschlossen werden.

Bei einer Einnahmen bezogenen Annahme für Vermietungs- und Verkaufsgeschäftsabwicklungen, seitens des Finanzamtes von € 112 Mio., zeigt sich die gute Ergebnislage der Gesellschaft. Generell lässt sich festhalten, dass die Zielvorgaben seitens des Ministerium für Finanzen und des Parlamentariums, sowohl im Bereich der Serviceleistungen als auch der operativen Tätigkeiten, in diesem Jahr erreicht und ein positives Bilanzergebnis für das Jahr 2010 vorliegt. Für das vergangene Jahr 2011 liegen bis dato noch keine Ergebnisse vor.

In erfolgreichen letzten Jahren kam es, nach vorangegangener, notwendiger Beschlussfassung der Ratsversammlung im Parlament, neben den erwähnten Verkäufen zur Eingliederung zahlreicher namhafter Immobilien in die Gesellschaft: Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Übernahme des Alexander Theater (Aleksanterin Teatteri) in Helsinki, das Hanasaari Kultur Zentrum in der Gemeinde Espoo, direkt an der Stadtgrenze zu Helsinki, das Zentralfriedhofgelände in Vantaa, zahlreiche Grundstücke des Bezirkes Ilmala in der Hauptstadt Helsinki, die ebenfalls in der Hauptstadt gelegene Kultur- und Museums Halle, die Schießstätte der Stadtgemeinde Lohja, Liegenschaften des Grenzschutzes um die Städte Thomajärvi,

---

<sup>60</sup> Senate Properties Annual Report (2010): bezogen unter:  
[http://www.senaatti.fi/tiedostot/Senaatti\\_toimintak\\_eng\\_2010.pdf](http://www.senaatti.fi/tiedostot/Senaatti_toimintak_eng_2010.pdf)

Imatra, Parikkalauns, Ilomantsi und ein Immobilienportfolio bestehend aus 32 Lager- und Geschäftsflächen der finnischen Straßenverwaltung.

#### **6.4. Vorgaben seitens des Parlamentes**

„Senate Properties“ hat sich an der Planung und an den laufenden Ausführungen aller staatlichen Immobilientransfers zu beteiligen und den objektbezogenen Vorgaben durch das Parlament, in Abstimmung mit den Bedingungen des Finanzministers, zu entsprechen.

Gerade im Zusammenhang mit der Überschreibung der zahlreichen Immobilien seitens der finnischen Straßenverwaltung und des Grenzschatzes, bei der eine hohe Transparenz und effiziente Vorbereitung der staatlichen Immobiliengesellschaft erkennbar war, lässt diese Bedingung beispielhaft als erfüllt erkennen. In diesem Zusammenhang gilt es zu erwähnen das im Jahr 2006 die Aufnahme ins Prüfungskomitee zur Vorbereitung der Liegenschaftstransaktionen der Besitzgesellschaften des Außenministeriums und zahlreicher angeschlossenen Behörden, erfolgte. Durch diese administrativen Transfers wird versucht die Bindung zwischen der Staatsregierung und „Senate Properties“ zu verstärken und das Unternehmen langfristig an die staatliche Obrigkeit zu binden.

Gleichzeitig wird tunlichst darauf geachtet dass die Liegenschaftsgesellschaften, welche nicht den direkten Zusammenhang mit der Staatsgewalt aufweisen, in Hinblick auf zukünftige Veräußerungsgewinne durch Immobilientransfers, auch Ihre Beachtung innerhalb der Gesellschaft finden. Diese Arten von außenstehenden Besitzgesellschaften kommen gerade im Bereich der Straßenverwaltung und der finnischen Bahngesellschaft, im Zusammenhang mit den Ausbaupflichtungen des Verbindungsnetzes beider, vor.

Die Bedingung zur Entwicklungsbereitschaft jener Liegenschaften welche nicht mehr unter der Nutzung des Staates fallen und diese bestmöglich zu verwerten ist Grundsatz jedes Geschäftsjahres und war sowohl seitens des Parlamentes als auch seitens des Finanzministeriums Vorgabe.

#### **6.4.1. Investitionsbedingungen**

Wie bereits erwähnt galt es den vorgegebenen Budget- Investitionsrahmen des Jahres 2010 von € 270 Mio. einzuhalten. Ein zusätzlicher Investitionsrahmen von 40 Mio Euro, seitens des Parlaments stockte den Investitionsrahmen 2010 auf 310 Mio. Euro auf.

In diesem Zusammenhang wurde auch das Eingehen von Verbindlichkeiten, welche sich mit dem Ankauf und weiterführenden Entwicklung von Liegenschaften ergeben würden, mit 100 Mio. Euro begrenzt. Dem stehen 255 Mio Euro an Instandhaltung und Investitionstätigkeiten gegenüber.

Durch diese Vorgabe der Kostenbegrenzung kam es in weiterer Folge zu Finanzierungen im Auftrag des Arbeitsministeriums Finnlands. Es galt die Investitionstätigkeiten auf die Bereiche der Universitäts- und Forschungseinrichtungen neben den bereits abgestimmten Investitionsverpflichtungen im Bereich der Haftanstalten und Einrichtungen des Verteidigungsministeriums, zu fokussieren. Der größte Investitionsbetrag wurde für die Instandhaltung bestehender Gebäude, im Zuge der nötigen Renovierungstätigkeiten verwendet.

Innerhalb des Gesellschaftskonvolutes selbst durften keine höheren Verbindlichkeiten als 30 Mio. Euro zu Gunsten eines Tochterunternehmens oder sonstigen assoziierbaren Gesellschaft gewährt werden. Gleichzeitig galt es den vorgeschriebenen Bürgschaftsrahmen für Verpflichtungen innerhalb der Gesellschaft für staatliche Immobilienaufgaben der Wert von € 37 Mio. nicht zu übersteigen. Die Investitionssumme von € 279 Mio. (ca. 90 % der budgetierten 310 Mio.) gliederten sich in Renovierung- und Instandhaltungsarbeiten in der Höhe von € 255 Mio., Zukäufen im Wert von € 137,1 Mio. und in € 0,9 Mio. für administrative, innerbetriebliche Investitionsgüter.

Seitens der parlamentarischen Vorgaben wurden Darlehensaufnahmen in der Höhe von € 230 Mio. für Investitionen innerhalb des Jahres 2010 gewährt. Jedoch wurden seitens der Gesellschaft „Senate Properties“ keine neuen Darlehen im Laufe des Jahres aufgenommen.

## **6.5. Vorgaben seitens des Finanzministeriums**

Natürlich galt die essentiellste Vorgabe seitens des Finanzministeriums, in Hinblick auf ein befriedigendes Gesamtergebnis, der Kundenzufriedenheit und der Zufriedenstellung aller besitzbehafteten Gesellschaften welche in vertraglicher Abhängigkeit zu „Senate Properties“ stehen.

Eine Zufriedenheitsstudie über bestehende Kunden, welche zu Beginn des Jahres 2006 in Auftrag gegeben und im darauffolgenden Jahr veröffentlicht wurde, zeigte gegenüber der Publikation aus dem vorhergegangenen Jahr, ein Abfallen der als sehr zufrieden und fair behandelten Kunden, um einen Prozentpunkt auf 75 %. Die meisten Zufriedenheitserklärungen kamen aus Südfinnland, den bevölkerungsdichtesten Region des Landes. Ein Absteigen des Zufriedenheitswertes gab es bei der Definition des Gesellschaft Nutzers, welche Zufriedenheitserklärungen mit den hohen Bewertungen von 63% abgaben. Der Wert zeigt einen Anstieg von 2 PP, verglichen mit dem Vorjahr. Dieser ausgewiesene Zufriedenheitswert ist einerseits abhängig von den Prämissen zur Tauglichkeit allfälliger Informationsbeschaffung, den technischen Konditionen, den äußeren Erscheinungsbild der Gesellschaft und deren Auftreten in der Öffentlichkeit und der ordnungsgemäßen Vorgehensweise innerhalb der Verwaltungsaufgaben. Als weitere wichtige Bedingung für das Festlegen des Investitionsbudgets, lässt sich die Konsense Abstimmung mit den parlamentarischen Vorgaben erkennen. Vorherrschend legitim war die ausdrückliche Erklärung die Investitionsausgaben zu begrenzen und den Haupteinsatz der Investitionsmittel im Bereich der Instandhaltung der bestehenden Objekte und den objektbezogenen Renovierungen zu setzen. Eine diesbezügliche Reportverpflichtung an das Direktoren- und Controlling Management wurde zwingend in der Gesellschaft eingeführt.

Weiteres galt es ein Modell im Bereich des operativen Vorgehens bei Entwicklungen und den weiterführenden Projektabläufen zu konstruieren und dieses beim Ministerium für Finanzen vorzustellen und bestätigen zu lassen. Dieses bereits im Herbst des Jahres 2005 präsentierte Modell sah für dieses Jahr einen Schwerpunkt im Bereich des Ankaufes reiner Büroimmobilien vor.

Das genannte, essentielle „Raum – Management Service Modell“ verlangte die Bereitstellung zahlreicher Spezialisten, welche gerade den Bereich der Kundenbindung zum Unternehmen hin verstärken und beide Vertragspartner dauerhaft binden sollte. Im Vorlauf der Projektsteuerung bedeutete dies die Entwicklungsliegenschaften auf die bereits bekannten Kundenwünsche zu trimmen und neue Lösungen zu deren Bedienung überregional anzubieten.

## **6.6. Zukünftige Betrachtung**

Das unter den staatlichen Behörden stehende Produktivitäts- Programm, welches den „Senate Property“ Kundenbestand spiegelt, ist über mehrere Instanzen der staatlichen Verwaltungsbehörde, auf das Nachfragepotential dieser überprüft worden und zeigt das Konsense Vorgehen über die Wunschvorstellungen zur Nutzung der staatlichen Immobilien.

Genauso liegt das Augenmerk auf einer effizienten Nutzung der staatlichen Immobilienflächen, was auch einen Zusammenschluss kleinerer eigenständiger Abschnitte zu einer größeren Bestandsfläche mit mehr Nutzungsmöglichkeiten beinhalten wird. Die Umstrukturierung der finnischen Universitätsgebäude ist eine Aufgabe, die „Senate Properties“ in der nahen Zukunft ebenso beschäftigen wird. Überlegt wird eine Neustrukturierung der Institute in repräsentative, in vielen Bereichen expandierbare Formen. Diese doch auch kurzfristig, zukünftige Zielsetzung verlangt eine laufende Aktualisierung der Reformstrategie.

Aus heutiger Sicht zeigen sich Reformmeilensteine in der bereits erwähnten Strukturänderung der Gesellschaft und den staatlichen Regierungsbelangen, welche beachtlichen Einfluss in die Tätigkeitsbereiche von „Senate Property“ implementieren. Weiteres gilt es den trägen Entwicklungsprozess der nächsten Jahre auf die partnerschaftlichen Beziehungen innerhalb der nationalen Immobilienbranche abzustimmen. In Verbindung mit den strategischen Taktiken, gilt es die Segmentierungen der Tätigkeitsbereiche durch die Gesellschaft für staatliche Immobilienbelange in Richtung Kundenbetreuung, Instandhaltung und Effizienzsteigerung zu steuern. Gleichzeitig wird eine Preissteigerung sowohl für Neuabschlüsse der Mietverträge, als auch im Bereich der bestehenden vereinbarten

Indexierungsanpassungen angestrebt, welche für eine erfolgreiche Durchführung der Reform und der damit verbundenen Income – Steigerung, zwingen notwendig ist.

Genauso gilt es die Intentionen im Bereich des Haupttätigkeitsfeldes innerhalb der Geschäftstätigkeit von „Senate Property“ zu stärken und die Marktanteile zu steigern. Ein Erschwernis im Zusammenhang mit den erforderlichen Nachverhandlungen, welche sich immer gegen Ende und gleichzeitiger Zielerreichung von Reformen ergeben, kommt in den Bereichen der gewohnten Abläufe und in den damit üblichen Konditionsgestaltungen sowohl im Leasing- als auch Investmentgeschäft durch die Gesellschaft. Das Bestreben zur weiteren Eingliederung von Immobilien der finnischen Railway - Administration und der nationalen Road - Enterprise, bis zur vollständigen Übergabe des Immobilienbestandes, gehörte zum erweiterten Aufgabengebiet, bis zum Ende des Jahres 2010.



## **7. Estland und die staatliche Immobilienpolitik**

Estland, der nördlichste der baltischen Staaten, erlangte im Jahr 1991 seine Unabhängigkeit von der Sowjetunion. Die Hauptstadt, Tallinn, ist eine der am besten erhaltenen mittelalterlichen Städte Europas - sicher ein Grund dafür, dass der Tourismus 15% des estnischen Bruttoinlandsproduktes ausmacht. Die wichtigsten Wirtschaftszweige sind Maschinenbau, Lebensmittel, Metallerzeugnisse, chemische Stoffe und Holzerzeugnisse. Estland ist eine parlamentarische Republik. Die gesetzgebende Gewalt gehört dem Riigikogu (Staatsversammlung/Parlament), der laut dem estnischen Grundgesetz 101 Abgeordnete hat.

Am 27. Juni 2004 traten Estland und weitere zwei der 10 neuen EU-Länder dem Wechselkursmechanismus II im Rahmen des EWS II bei, der erste Schritt, um in frühestens 2 Jahren den Euro einzuführen. Estland, Litauen und Slowenien legten die Leitkurse ihrer Währungen zum Euro fest und verpflichten sich ab sofort, die Schwankungen unter  $\pm 15\%$  zu halten. Weiterhin verpflichtet sich Estland (wie auch Litauen) zu einer nachhaltigen Haushaltspolitik. Grob betrachtet, steht Nachhaltigkeit im Gegensatz zur Verschwendung und kurzfristigen Plünderung von Ressourcen im Vordergrund. Wesentlicher Inhalt der zukünftigen wirtschaftlichen Tätigkeitsfelder ist der schonende, verantwortungsvolle Umgang der Ressourcen im Hinblick auf die Orientierung der zukünftigen Entwicklung der Generationen. Neben der estnischen Mehrheit (68,6 %) gibt es eine starke russische Minderheit (25,7 %) sowie kleinere Gruppen von Ukrainern (2,1 %), Weißrussen (1,2 %) und Finnen (0,8 %). Knapp 45% der Einwohner Tallinns sind keine inländischen Staatsbürger.

Seit der Überwindung der Russlandkrise von 1998/99 wächst die Wirtschaft aller drei baltischen Staaten, allerdings ausgehend von einem niedrigen Ausgangszustand nach der Krise. In Estland lag der Zuwachs des Bruttoinlandsproduktes (BIP) seither bei jährlich durchschnittlich 4,3 % in den Jahren 2000 bis 2010. 2004 lag das Wirtschaftswachstum bei 7,8%, 2005 sogar bei 9,8 %, welches sogar höher ist als das in China. 2006 war Estland mit 10,8% der Spitzenreiter der Europäischen Union. Für den

Zeitraum 2007-2008 wurden Jahreszuwachsrate von ca. 6-8% prognostiziert, vorausgesetzt Estland tritt der Eurozone bei (was aber wegen der Inflationskriterien als unwahrscheinlich gilt).<sup>62</sup>

Das Staatsbudget lag 2004 bei 3,37 Mrd. Euro, wobei ein Überschuss von 151 Mio. Euro zu verzeichnen war. Seit 2001 war dies der vierte positive Staatshaushalt in Folge, was eine Seltenheit in den Ländern der Europäischen Union darstellt.<sup>63</sup> Dem Wirtschaftswachstum des Jahres 2011 wird gar der Wert von 8,0% unterstellt, welcher auf die negativen Werte der vorangegangenen Krisenjahre widerspiegelt. Dem geht eine steigende Arbeitslosenquote von 12,5% einher.

## **7.1. Historische Ausgangspunkte der immobilienbezogenen Aktivitäten des estnischen Staates<sup>64</sup>**

Im Zuge des Überganges von der Kommandowirtschaft auf die freie Marktwirtschaft fand in der Republik Estlands Anfang der 1990er Jahre eine radikale Reform der Bewirtschaftung des staatlichen Vermögens statt. Der größte Teil des staatlichen Eigentums an Unternehmen, an Grund und Boden sowie des Waldbestandes wurde privatisiert. Die Unternehmen wirtschaften innerhalb des Staates auf privatrechtlicher Grundlage, wobei die Aktien einer privatrechtlichen Körperschaft sich im staatlichen Besitz befinden können, aber das Vermögen ist einer juristischen Person zuzuschreiben. Alle Unternehmen, sowohl jene im Staatseigentum als auch jene der Privatwirtschaft, müssen sich vermögenswirksam hinsichtlich des Ertrages, den sie mittels ihrer Geschäftstätigkeit erwirtschaftet haben, ohne staatliche Hilfe entwickeln und oft von ihrem Gewinn die Dividenden an die Eigentümer ausschütten. In diesem Fall beeinflusst der Staat die Entwicklung der staatlichen Unternehmen hauptsächlich durch die Dividendenpolitik.

---

<sup>62</sup> ESTONIA - Ministry of Foreign Affairs (2000): Population Statistics, bezogen unter: [http://www.vm.ee/estonia/kat\\_173/pea\\_173/999.html](http://www.vm.ee/estonia/kat_173/pea_173/999.html), Zugriff am 07.02.2008

<sup>63</sup> vgl. Deka Bank Deutsche Girozentrale (2007): Deka Immobilien Monitor, Volkswirtschaftliche Betrachtung europäischer Staaten

<sup>64</sup> vgl. REILJAN, V. (2006): Historische Ausgangspunkte der immobilienbezogenen Aktivitäten des estnischen Staates, in Veröffentlichungen der Forschungspapiere, Universität Tartu

In Estland verzichtete der Staat auf das Eigentumsrecht am Vermögen, das eigentlich im staatlichen Besitz, wie in den Meisten anderen europäischen Staaten, sein müsste. Dies trifft vor allem Universitäten, Krankenhäuser und Museen, die vom Standpunkt der Entwicklung eines Staates lebenswichtige und öffentliche Güter anbieten. In Estland wurden die ehemaligen staatlichen Hochschulen in öffentlich-rechtliche Körperschaften umgestaltet. Als Eigentümer des ihnen unentgeltlich übertragenen öffentlichen Vermögens wurde ihnen gesetzlich die Aufgabe gestellt, öffentliche Dienstleistungen anzubieten. Das öffentliche Vermögen der Krankenhäuser wurde an die von den lokalen Selbstverwaltungen gegründeten Handelsgesellschaften und Stiftungen übergeben. Der Staat hat auch Vermögen, das früher z.B. im Besitz von Museen, Theatern und anderen staatlichen Einrichtungen gewesen ist, an Stiftungen übergeben. Selbiges gilt auch für den estnischen Eisenbahnpersonenverkehr. Diese Unternehmen sind wirtschaftlich selbständig und müssen die Ergebnisse Ihrer Tätigkeit völlig selbst verantworten. Doch gerade in der Entwicklung dieser Unternehmen spielt der Staat eine entscheidende Rolle, da er oftmals in der Position des Auftragsgebers von öffentlichen Gütern sowie als Finanzier des dafür notwendigen Vermögens auftritt. In einem weiteren Entwicklungsschritt im Bereich der Umstrukturierung der staatlichen Immobilien kam es zur Umwandlung der Pflegeheime, welche als staatliche Einrichtungen geführt wurden, zu Handelsgesellschaften. Die bedeutet auch die Übergabe des zur Betriebserhaltung notwendigen Budgets. Wobei der eigentliche Grund dafür mehr im Bereich der Zentralisierung der Leitung des Fürsorgesystems und die Aufgabenübertragung der eigenen Verantwortung liegen mag.

Die Erlangung eines Zustandes, in dem der Staat nur Vermögen zur Erfüllung der notwendigen staatlichen Regierungs- und Verwaltungsaufgaben sowie den örtlichen Selbstverwaltungskosten besitzt stellt klar das Endziel der Reformen über das öffentliche Vermögen dar. In diesem Hinblick befinden sich die Reformen im Endstadium. Es besteht kein Zweifel daran, dass auch das Unternehmen Staat in Bezug auf die angedachten weiteren Entwicklungen, den Wert seines zur Verfügung stehenden Vermögens vergrößern muss um eine bestmögliche Bewirtschaftung durchführen zu können. Dies bedarf eine Berücksichtigung der mit den Immobilien verbundenen Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten innerhalb der staatlichen Immobilienpolitik. Es bleibt zu erwähnen dass der Rolle des Staates bei seinem Immobilienmarkt keine

Sonderrolle zugestanden wird, sondern das Unternehmen eher mit den Aspekten einer großen Handelsgesellschaft verglichen wird.

## **7.2. Riigi Kinnisvara – die Staatsimmobilien AG<sup>65</sup>**

In Estland versuchte man im Jahre 2000 nach der Privatisierungs- und Übergabeperiode des öffentlichen Vermögens durch die Gründung<sup>66</sup> der AG Staatsimmobilien (Riigi Kinnisvara AS) von einem völlig dezentralen System (es gibt ca. 500 Vermögensverwalter samt bevollmächtigten Personen, die das Staatsvermögen verwalten, in ein zentral koordiniertes System zu wechseln. Trotz allem fehlt in dieser Republik bis heute eine zentral geleitete, mit technischer Kompetenz ausgestattete Einrichtung, welche die Entscheidungsträger über öffentliches Vermögen entsprechend betreut. Die Gesellschaft ist vollständig der Regierung und dem zugehörigen Finanzministerium unterstellt. Geführt wird das Unternehmen durch ein sechsköpfiges generalbevollmächtigtes Team und eine hierarchisch darunter stehende dreiköpfige Belegschaft für Managementaufgaben. Im Jänner 2008 wurde auch eine 100%ige Tochterorganisation für Tätigkeiten des Facility Managements gegründet. Die „Riigi Kinnisvara AG“ ist vollständig den Qualitätsmaßstäben der ISO 9001:2001 und seit Jänner 2009 auch der ISO 14001 zertifiziert.

Die „Riigi Kinnisvara AG“ gilt als estnisches Zentrum für Immobilien betreffende technische, marktbezogene, juristische und ökologische Kompetenz und wurde auf Anordnung der Regierung der Republik gegründet.

Durch die nationale Tätigkeit im Land entschied man sich auf eine Vierteilung der Sitzverlegung in die Bereiche Norden, Süden, Osten und Westen des Landes.

Die Liegenschaftsmanager der Gesellschaft haben ihren Tätigkeitssitz in Tallinn, Jõhvi, Tartu und Pärnu. 25% der registrierten Immobilien und 41% Landflächen des Immobilienbestandes sind ebenso in Tallinn exponiert.

---

<sup>65</sup> SEPANDI, H. Mag. (2008): Estnische Botschaft in Wien, persönliche Kommunikation zur Handhabung des estnischen verstaatlichten Immobilieneigentums, zahlreiche Telefonate und Emails im Februar 2008

<sup>66</sup> Vereinarb in order nr. 461 of the Government of the Republic am 28 Juni 2001

Mit Stichtag zum 31.12.2010 zähle das Unternehmen ein Immobilienportfolio von 300 registrierten Liegenschaften mit einer Gesamtfläche von 5,882.169m<sup>2</sup> <sup>67</sup> und einer Gebäudeanzahl von 406 Stück. Das Portfolio wird in drei Gruppen geteilt:

- *Lease Portfolio* – Liegenschaften denen ein Bestandvertrag zugrunde liegt.

Unter anderen: das Justizministerium mit 113.673m<sup>2</sup> Bestandsfläche, die Haftanstalten in Murru, Tallinn und Viru mit 63.479m<sup>2</sup> Bestandsfläche, lokalen Polizeigebäude mit 87.530m<sup>2</sup> Bestandsfläche, Schulen und Forschungseinrichtungen mit 55.338m<sup>2</sup> Bestandsfläche und das Ministerium für Inneres mit 46.590m<sup>2</sup> Bestandsfläche; Im Jahr 2010 wurden sechs Liegenschaften mit einer Gesamtfläche von 5.656m<sup>2</sup> dem Portfolio übertragen.

- *Development Portfolio* – Liegenschaften welche sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt in Entwicklung befinden.

Diese schließen auch die sich gerade im Bau befindlichen oder in Renovierung befindlichen Liegenschaften ein. Im Jahr 2010 wurden acht Liegenschaften dem Portfolio zugeführt.

- *Sales Portfolio* – unwesentliche Bestandsobjekte, welche zum gegenwärtigen Zeitpunkt keiner Nutzung durch den Staat zugeführt sind.

Im Jahr 2010 wurden 147 Gebäude bzw. Wohnungen mit einer Gesamtfläche von 46.639m<sup>2</sup> dem Portfolio zugeführt. Insgesamt kam es zu 45 Liegenschaftsverkäufen mit einer Gesamtfläche von 48.310m<sup>2</sup>.

---

<sup>67</sup> inkl. der gesamten Schulgebäuden

Zu den namhaften Transaktionen im Jahr 2010 zählen die Liegenschaften:

- Vikerlase No 14 (Tallinn) – mit einem Transaktionserlös von 65,4 Mio Kroons;
- Pagari No 1 (Tallinn) – mit einem Transaktionserlös von 46,0 Mio Kroons;
- Kentmanni No 13 (Tallinn) – mit einem Transaktionserlös von 36,0 Mio Kroons;
- Pärnu mnt 11 (Tallinn) – mit einem Transaktionserlös von 20,3 Mio Kroons;<sup>68</sup>

Jahre nach der gesellschaftlichen Geburt des Unternehmens beschäftigt man sich immer noch mit der Festlegung der Möglichkeiten, wie die AG Staatsimmobilien bei der Lösung der Hauptaufgaben Immobilienpolitik mithelfen könnte. Nach langen Diskussionen hat das staatliche Finanzministerium folgende Möglichkeiten festgelegt:

- Zusammenlegung der Projekte innerhalb der Immobilienwirtschaft auf eine zentrale Stelle
- Verwaltungstechnische Dienstleistungen an kleine und verwaltungsunfähige Staatsbehörden
- Befassung mit den für den laufenden Staatsbetrieb unnötigen Objekten, was die Veräußerung, Entwicklung und Vermietung bis zur Inbetriebnahme der für die Verwirklichung der Staatsaufgaben benötigten Liegenschaften, umfasst.

Um den staatlichen Immobilienmarkt nicht unerwünscht zu beeinflussen ist es der staatlichen Immobiliengesellschaft untersagt, sich mit Liegenschaften welche nicht zum Staatsvermögen zählen und solche für die gemäß der staatlichen Immobilienpolitik für die Verwirklichung der Staatsaufgaben auch in Zukunft keinen Bedarf besteht, nicht zu

---

<sup>68</sup> Die estnische Krone war bis 2001 im Verhältnis 1 DM = 8 EEK an die D-Mark gekoppelt, seit 2002 im Verhältnis 1 EUR = 15,6466 EEK an den Euro.

befassen . Die staatliche Führung liefert somit nur Informationen über Wesen, Qualität und Entwicklungsbedürfnisse der Immobilien an das immobilientechnische Kompetenzzentrum (RKAS – AG Staatsimmobilien) für jene Liegenschaften die für den Erhalt des Staatsbetriebes benötigt werden. „RKAS“ arbeitet somit lediglich Lösungen aus, die den Bedingungen der Immobilienentwicklung und –Instandhaltung im sozialen, technischen, ergonomischen, marktorientierten und finanziellen Sinn der Staatspolitik entsprechen. Ferner werden der Regierung die Projekte, die sich mit der Immobilienpolitik im Bereich der Immobilienentwicklung und –Instandhaltung befassen, dargelegt. Das immobilientechnische Kompetenzzentrum „RKAS“ bietet allen öffentlichen Verwaltungen der Republik Estland, Immobiliendienstleistungen (Entwicklung, Mietvertragsabschluss, Immobilienverwaltung und –Instandhaltung) an. Weiteres ist die Bedienung der Entwicklungs-, Verwaltungs- und Instandhaltungsdienstleistungen, welche laufend durch die bestehenden Immobiliennutzer nachgefragt werden, essentielles Tagesgeschäft. Diese dadurch gelegten Offerte werden dann zum Vergleich der Angebotsbedingungen der staatlichen Gesellschaft und den anderen Marktteilnehmer herangezogen. Dazu kommt das durch das staatliche Führungssystem, konkrete Immobiliennutzer die ihnen zur Verfügung gestellte Immobilie als kostenlose Ressource betrachten können.

### **7.3. Vorgaben seitens des Parlamentes**

Der Geschäftsbereich der Immobilienentwicklung steht, neben der Verwaltung der Bestandsgebäude, im Zentrum der Tätigkeit der Gesellschaft. In diesem Zusammenhang gilt die enge Abstimmung mit den parlamentarischen Vorgaben zu beachten und ein Konsenses Vorgehen als Basis der Entwicklung zu beachten. Der Schwerpunkt der Entwicklungstätigkeit befindet sich in der Gestaltung neuer Büroflächen und der Errichtung von Spezialimmobilien wie Schule oder, Haftanstalten. Wesentlich war das Investitionsvolumen des Vorjahres nicht zu wiederholen und Einsparungen des zur Verfügung gestellten Budgets zu erreichen.

## 7.4. Schlussfolgerung

Generell lässt sich erkennen dass die Einstellung zum öffentlichen Vermögen in Bezug auf verschiedenen Vermögensarten in Estland unterschiedlich ist. Für die Bewirtschaftung des Staatswaldes wurde das staatliche Forstwirtschaftszentrum (Riigimetsa Majandamise Keskus – RMK) gegründet, das die einzige Profitorientierte Gesellschaft des Staates darstellt. Außer der Bewirtschaftung des Staatswaldes liegen die Verfügungsrechte dieser Gesellschaft auch in zahlreichen Gaststätten welche in Hinblick der Förderung des Naturtourismus verwaltet werden. Die wichtige Rolle des Waldes im Angebot an öffentlichen Gütern, die besondere Wertschätzung des Waldes seitens der meisten Esten und die schnelle gewinnorientierte Politik der Privatwälder Eigentümer, vermindern den üblichen auf den Staat ausgeübten Druck in Bezug auf die Privatisierung des Waldbestandes.

Als rechtliche Grundlage für die Entwicklung des staatlichen Verkehrsnetzes dient das estnische Strassen- und Wegegesetz und der seitens des Wirtschafts- und Kommunikationsministerium für vier Jahre zusammengestellten und jährlich überarbeiteten Straßeninstandhaltungsplan. In Folge der kostenlosen estnischen Straßenbenutzung, stellt sich die Frage über das Eigentumsrecht an Straßen und Autobahnen nicht. Die Straßenverwaltung ist somit verpflichtet die Dienstleistungen, welche zum Bau und Instandhaltung der Verkehrswege verbunden sind, von Privatunternehmen zuzukaufen.

Die Tatsache dass in der Europäischen Union, aber auch in der ganzen Welt dem Wohnungsmarkt eine besondere Bedeutung beigemessen wird, zeigt sich im Estnischen Staat nur marginal. Im Unterschied zu vielen entwickelten Staaten in Europa, erfährt in Estland die Ausarbeitung einer komplexen Wohnungspolitik des öffentlichen Sektors keine Aufmerksamkeit zu. Man versucht, unter den Bedingungen der liberalen Marktwirtschaft mit minimalen Anstrengungen des öffentlichen Sektors auszukommen. Lediglich die lokalen Selbstverwaltungen versuchen auf die, aus unterschiedlichen Gründen bestehende Unterkunftsprobleme, zu reagieren. Die estnischen Behörden zählen zu Ihrem Besitz ein Wohnungsportfolio um die 5000 Wohnungen, welche durchwegs zur Unterbringung der angestellten Beamten genutzt werden.

Die durch das Land bestehenden Probleme der staatlichen Immobilienwirtschaft werden in der estnischen Republik vorwiegend einzeln und systemlos diskutiert. Das Fehlen



einer einheitlichen Politik und eines einheitlichen Managements sowie die dadurch entstehende Zerstreuung in einzelnen Staatsbehörden führt zu einer verschiedenartigen, wirtschaftlich uneffektiven, politisch unbegründeten und innerlich widersprüchlichen Erledigung der Angelegenheiten im Zusammenhang mit staatlichen Immobilien.

Die laufende Fortsetzung dieser Situation führt zu einer Erhöhung der Bewirtschaftungsverluste und führt in weiterer Folge zu politischen Spannungen.

## 8. Litauen

Litauen ist eine parlamentarische Demokratie mit präsidentialer Herrschaft. Der geltenden Verfassung<sup>69</sup> nach ist die Republik Litauen eine demokratische und rechtsstaatliche Republik mit Gewaltenteilung. Staatsoberhaupt ist der Präsident<sup>70</sup>, der im Gegensatz etwa zum deutschen Bundespräsidenten nicht nur repräsentative Aufgaben wahrnimmt sondern vielmehr für die Republik Litauen noch vor dem Außenminister für die Außenpolitik des Landes verantwortlich ist.

In Litauen leben ca. 3,05 Mio. Einwohner.<sup>71</sup> Von diesen stellen mit 81,1 Prozent die Litauer den größten Bevölkerungsanteil, mit 8,1 Prozent folgen die Russen, mit 6,9 Prozent die Polen und mit 3,2 Prozent andere Volksgruppen.

Die litauische Wirtschaft wies mit 1,4% Wachstum des Bruttoinlandsproduktes (BIP) 2010 und 6,6% im ersten Halbjahr 2011, eine der höchsten Steigerungsraten in Europa auf, wobei jedoch das BIP pro Kopf erst knapp über 50% des Durchschnitts der EU-Mitgliedsstaaten liegt. Derzeit würde Litauen alle Maastricht-Kriterien, bis auf die der hohen Inflationsrate erfüllen.<sup>72</sup> Der Eintritt in die europäische Gemeinschaft<sup>73</sup> und die Erklärte Unabhängigkeit zu Russland<sup>74</sup> führte zu einer Verschärfung des strukturellen Wandels des Staates, welche wie in den meisten früher kommunistisch geführten Staaten den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft zur Folge hatte.

Das anhaltende hohe Wachstum der litauischen Volkswirtschaft hat sich auch im ersten Halbjahr 2011 fortgesetzt. Mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von

---

<sup>69</sup> Galginaitis, J. (2003), in: Vorlesungszusammenfassung an der Fakultät der CAU zu Kiel: 25. Oktober 1992

<sup>70</sup> Stand 2011: Fr. Dalia Grybauskaite

<sup>71</sup> Stand: Mai 2011

<sup>72</sup> Der Versuch, zum 01.01.2007 den Euro einzuführen, ist 2006 an der Nichterfüllung des Inflationskriteriums gescheitert; Mit 2,7 Prozent überschritt diese um 0,1 Prozentpunkte die erlaubte Obergrenze. Heutige Währung: Die litauische Litas. Derzeit rechnet die litauische Nationalbank mit einem neuen Termin nicht vor 2014.

<sup>73</sup> 01. Mai 2004

<sup>74</sup> 27. August 1991 Anerkennung Litauens durch die EG-Staaten

6,6% in der ersten Jahreshälfte 2011<sup>75</sup> liegt Litauen nach wie vor in der Spitzengruppe der EU-Mitgliedstaaten.<sup>76</sup> Allerdings wird damit gerechnet, dass der Höhepunkt erreicht ist und die in den letzten Jahren hohen Zuwachsraten bereits wieder ab 2012 abnehmen werden.

Die weltweiten Importe in das Land sind 2010 auf € 17,65Mrd (+34,1%) gestiegen.<sup>77</sup> Die Arbeitslosigkeit lag 2010 bei 15,6% und die landesweite Inflation bei 4,4%.<sup>78</sup> Zu diesen schnellen wirtschaftliche Aufschwung hat auch der rasant voranschreitende Privatisierungsprozess einen erheblichen Teil beigetragen.<sup>79</sup>

*"Seit Litauens Unabhängigkeit hat sich die Deregulierung und Privatisierung der Wirtschaft sehr schnell vollzogen. Die liberale Wirtschaftspolitik und die Schaffung eines günstigen Umfelds haben zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum geführt. Mit der Integration in den EU-Binnenmarkt hat sich die exportorientierte Volkswirtschaft zu einem der wachstumsstärksten EU-Staaten entwickelt. Vorteilhaft ist auch das gute Transport- und Logistiknetz, durch das Litauen zwischen Ost und West, Nord und Süd eine Schlüsselstellung einnimmt."*<sup>80</sup>

## **8.1. Staatliche Liegenschaftstransaktionen**

Anders als in machen Staaten der Europäischen Union spricht man in Litauen, statt von Ausgliederung aus dem Staatshaushalt, gerade im Bereich der staatlichen Immobilien, von einer reinen Privatisierung.<sup>81</sup> Der Staat Litauen definiert die Privatisierung als einen Transfer eines vormals staatlichen Liegenschaftsbesitzes in den Besitz von potentiellen Käufern auf Basis des Litauischen Privatisierungsgesetzes.<sup>82</sup> Bei einer staatlichen

---

<sup>75</sup> 2006: 7,5%

<sup>76</sup> 2009 auch in der Spitzengruppe der BIP Negativ Wachstumsraten mit -14,8%

<sup>77</sup> Exporte weltweit 2010: € 15,65Mrd (+32,7%)

<sup>78</sup> Vgl. Österreichische Wirtschaftskammer (2012): Länderprofil Litauen

<sup>79</sup> z.B. alle staatlichen Bankinstitute sind mittlerweile privatisiert

<sup>80</sup> Dr. Ralph-Georg Tischer, Geschäftsführender Vorstand der Deutsch-Baltischen Handelskammer in Estland, Lettland und Litauen

<sup>81</sup> s.Pkt. 9.1.

<sup>82</sup> Gesetz der Republik Litauen zur Privatisierung staatlichen und kommunalen Vermögens (2007) Nr. VIII - 480 Art. 1

Privatisierung können Käufer jede litauische oder auswärtige natürliche oder juristische Person sein, die ein zur Privatisierung anstehendes Objekt dem Gesetz nach erwirbt. Staatliche und kommunale Unternehmen Litauens, Aktiengesellschaften, Banken sowie Versicherungsgesellschaften, bei denen über die Hälfte des stimmberechtigten Aktienkapitals im Eigentum des Staates oder einer Kommune stehen, ebenso von den Haushalten des Staates oder kommunaler Einrichtungen finanziert Körperschaften und Organisationen dürfen kein Kaufinteressent sein. Staatliche und Kommunale Unternehmen sind Unternehmen mit den Rechten einer juristischen Person, deren gesamtes Vermögen im Eigentum der Republik Litauen oder der jeweiligen Kommune steht. Staatliche und Kommunalunternehmen wirtschaften mit der Hilfe von treuhänderischen Verwaltungsakten und haften für Ihre Verbindlichkeiten nur mit dem Vermögen in das vollstreckt werden kann.

Wenn ein Käufer durch einen Regierungsbeschluss der Republik Litauens als strategischer Investor anerkannt wird, so wird dieser rechtlich anders behandelt.<sup>83</sup>

Die klassischen Privatisierungen erfolgen durch öffentlichen Verkauf von Gesellschaftsanteilen, öffentlichen Versteigerungen, öffentlichen Ausschreibungen oder direkten Verhandlungen. Die Übertragung der Kontrolle durch den Staat oder die Kommune kann jedoch ebenfalls über eine Mietkauf Variante<sup>84</sup> erfolgen.

### **8.1.1. Ablauf einer staatlichen Privatisierung**

In Litauen zeigt sich, im Vergleich zu den übrigen betrachteten Staaten ein reiner Verkauf des staatlichen Liegenschaftseigentums an private Institutionelle.

Dem Gesetz nach wird Eigentum durch einen Privatisierungsvertrag privatisiert, auf dessen Grundlage sich der Besitzer eines zu privatisierenden Staats- oder Kommunalobjektes verpflichtet, das Eigentum an diesem Objekt auf den Käufer zu übertragen und dieser sich zugleich verpflichtet, die im Privatisierungsvertrag benannte Summe zu bezahlen und / oder anderen dort bestimmten Verpflichtungen

---

<sup>83</sup> vgl. Ernst & Young (2003): Investitionsführer Litauen, Wilna Litauen

<sup>84</sup> Ebenfalls eine öffentliche Art der Privatisierung, bei dem der potentielle Käufer mit Zeichnung des Privatisierungsvertrages das recht zum Besitz und zur Nutzung erwirbt und das Objekt übernimmt. Das Eigentumsrecht an dem Privatisierungsobjekt erwirbt der potentielle Käufer erst mit der vollständigen Zahlung des Kaufpreises und der im Privatisierungsvertrag stehenden Bedingungen.

nachzukommen. Staatliches Vermögen wird entweder durch den staatlichen Privatisierungsfonds oder dem kommunalen Privatisierungsfonds privatisiert. Wesentlicher Bestandteil des Vorganges ist der Privatisierungsvertrag welcher die detaillierten Bedingungen und den zeitlichen Ablauf festlegt.

Ein Kauf des Privatisierungsobjektes durch Aktien kann in Teilen erfolgen. Mit dem ersten Teil dürfen jedoch nicht weniger als 51 Prozent der zu verkaufenden Anteile erworben und die Bezahlung des letzten Teils der Anteile darf nicht später als fünf Jahre nach diesem Zeitpunkt erfolgen. Auf eine allfällige spätere Zahlung müsste der Käufer Zinsen zahlen, für deren Ermittlung der ausstehende Betrag und der durchschnittliche Zinssatz der nationalen Geschäftsbanken zugrunde gelegt werden.

### **8.1.2. Durchgeführte Transaktionen**

Litauen zählt hierbei zu den Vorreitern der post-kommunistisch geführten Staaten die sich mit der Thematik des Verkaufes von staatlichen Immobilien befassen. Der Verkauf der betreffenden Immobilien gliederte sich bis zum heutigen Zeitpunkt in zwei große Abschnitte.

Bereits vor dem Jahr 1996<sup>85</sup> wurde in einem ersten Schritt rund 30 % der in kommunalen Besitz befindlichen Liegenschaften verkauft.

Ganz wesentlich gilt es in diesen Zusammenhang zu erwähnen das sich die erste Verkaufstranche von der zweiten in den in zwei wesentlichen Punkten unterscheiden:

Die erstmalige Verkaufstransaktion wurde unter den Gesichtspunkten einer in liquiden Mittel definierten, basierend auf dem freien Marktwert festgesetzten Verkaufspreis, privatisiert. Zweitens haben der Staat Litauen und die führenden privaten Investoren<sup>86</sup> die Möglichkeit sich zu gleichen Teilen am Verkauf zu beteiligen.

Bei der zweiten Privatisierungstranche aller staatlichen Liegenschaften im Jahr 2003 kam es zum Verkauf von gesamt 80 Prozent aller Liegenschaften.

---

<sup>85</sup> Die ersten Privatisierungsvorgänge erfolgten in den Jahren 1991 - 1995

<sup>86</sup> z.Bsp. Phillip Morris S. A. oder Kraft General Foods International, Inc.

Der chronologische Ablauf zeigt sich wie folgt:

1996 – 1997 324 staatlich geführte Organisationen<sup>87</sup> und deren Liegenschaften werden zu einen Verkaufswert von € 24,3860 Mio.<sup>88</sup> privatisiert.

1998 kam es zu einer Verkaufstransaktion von 344 Gesellschaftseinheiten und deren Liegenschaften zu einem Verkaufserlös von € 666,126Mio.<sup>89</sup> privatisiert.

1999 wurden 693 Gesellschaftseinheiten und deren Liegenschaften zu einem Verkaufserlös von € 136,121 Mio. privatisiert

2000 werden 939 verschiedene Gesellschaftsanteile und deren Liegenschaften zu einem Verkaufserlös von € 135,542 Mio. privatisiert

2002 kam es zu 963 Objektveräußerungen mit einem Verkaufserlös von € 101,077 Mio.

2003 und 2004 zu beachtlichen 1219 Objektveräußerungen und einen diesbezüglichen Verkaufserlös von € 1,287 Mrd.

Der Autor verweist auf die minder wissenschaftlich nachvollziehbaren Daten mit der Erkenntnis dass bis in das Jahr 2011 die Privatisierungsrate stark ansteigt und mit einem annähernd vollständigen Verkauf aller staatlich Immobilien und deren vormaligen Besitzgesellschaften bis ins Jahr 2012 zu rechnen ist.

---

<sup>87</sup> Gesetz der Republik Litauen zur Privatisierung staatlichen und kommunalen Vermögens Nr. VIII - 480 Art. I: Ab einem Beteiligungsquotienten von mehr als 50 Prozent spricht die Litauische Regierung von staatlichem Eigentum

<sup>88</sup> 1 Litas (LTL) = 0,29 Euro (€) Stand Jänner 2012 –gesetzlich gebundener, festgelegter Wechselkurs

<sup>89</sup> der rasante Anstieg des Verkaufserlöses hängt v.a. mit dem Verkauf von rund 60 Prozent der Anteile der staatlichen Telekom zusammen

## 8.2. State Property Fund

Der Verkauf erfolgte über drei Institutionen: Der staatlichen Regierung, der Privatisierungskommission und des „State Property Fund“ Der Tätigkeitsbereich der einzelnen ausführenden Behörden verteilt sich wie folgt:

**Abb. 5: Verfahrensablauf bei staatlichen Privatisierungen**



Quelle: [www.vtf.lt](http://www.vtf.lt) State Property Fund

Aufgabenbereich der staatlichen Regierung Litauens:

- Vertragsentwurfsgestaltung
- Entwurf zur Auflistung der zu privatisierenden Liegenschaften
- Darstellung der Privatisierungsprogramme und deren zeitlichen Ablauf inklusive der Präsentation aller Projektierten Liegenschaften
- Auflösung aller vormals angedachter Verkaufstransaktionen
- Formierung einer Ausschreibungskommission, welche im Zusammenhang mit Liegenschaftsverkäufen und der bestehenden Infrastrukturgestaltung von wirtschaftlich wichtigen Branchen, zum Einsatz kommt

Die Verkaufstransaktionen haben unter der Aufsicht einer innerstaatlichen Privatisierungskommission, welche ausschließlich dem Parlament unterstellt ist und diesem in beratender Funktion zur Seite steht. Der Hauptaufgabenbereich dieser Kommission besteht darin die vorliegenden Privatisierungsprogramme einer detaillierten Prüfung zu unterziehen. Diese zwischengeschaltete Organisation

übernimmt in weitere Folge die Leitung des Privatisierungsprogramms und klärt die aus dem Verkaufsverfahren ergebenden Nebengeschäfte mit der kaufenden Partei.

Die Aufgabenbereich erfasst weiteres die Prüfung der gestellten Anbot seitens der potentiellen Liegenschaftskäufern. In diesem Kontext sei erwähnt dass der Gesellschaft das Recht gebührt sich alle relevante Dokumente und Urkunden, seitens der Liegenschaft betrauten Manager aushändigen zu lassen.

Die weitere und schlussendlich ausführende Organisation im Privatisierungsverfahren ist die staatlich geführte State Property Fund- Organisation. Zu den Hauptaufgaben des Tätigkeitsbereiches liegt die gesetzliche Konformität der in der Transaktion beteiligten gesetzlichen Körperschaften. Zu diesen zählen die Gesetzesgrundlagen der State Property Fund- Gesellschaft, dass der Privatisierung zugrundeliegende Gesetz<sup>90</sup>, der staatlichen Regierung und aller anderen beteiligten Gesetze.<sup>91</sup> Der Erfolg einer staatlichen Privatisierung ist gerade von dieser ausführenden Organisation abhängig. Die sich daraus ergebenden Problematiken werden im Wege der Streitverhandlungen, vergleichbar mit einer Form der Mediation gelöst. Der bezogene Aufgabenbereich lässt sich wie folgt darstellen:<sup>92</sup>

- Erklärung und Darstellung der staatlichen Interessen
- Die Übernahme der vormals staatlichen Beteiligungen an Liegenschaftsbesitzenden Gesellschaften im Zusammenhang mit staatlichen Liegenschaftsbesitzen
- Die Vergabe, basierend auf den gesetzlichen Grundlagen an privat geführte Gesellschaften bzw. Personen
- Gewährleistung dass alle an der Transaktion beteiligten Partnerorganisation klare Verantwortungsbereiche übernehmen und diese öffentlich deklarieren.

---

<sup>90</sup> Law on the Privatisation of State-Owned and Municipal Property No. VIII-480 (1997)

<sup>91</sup> Zu diesen zählen die Mietrechts- und Wohnungseigentumsgesetze des Staates Litauen usw.

<sup>92</sup> Republic of Lithuania, Law on the state property fund (1997) No. VIII – 482 Art. V



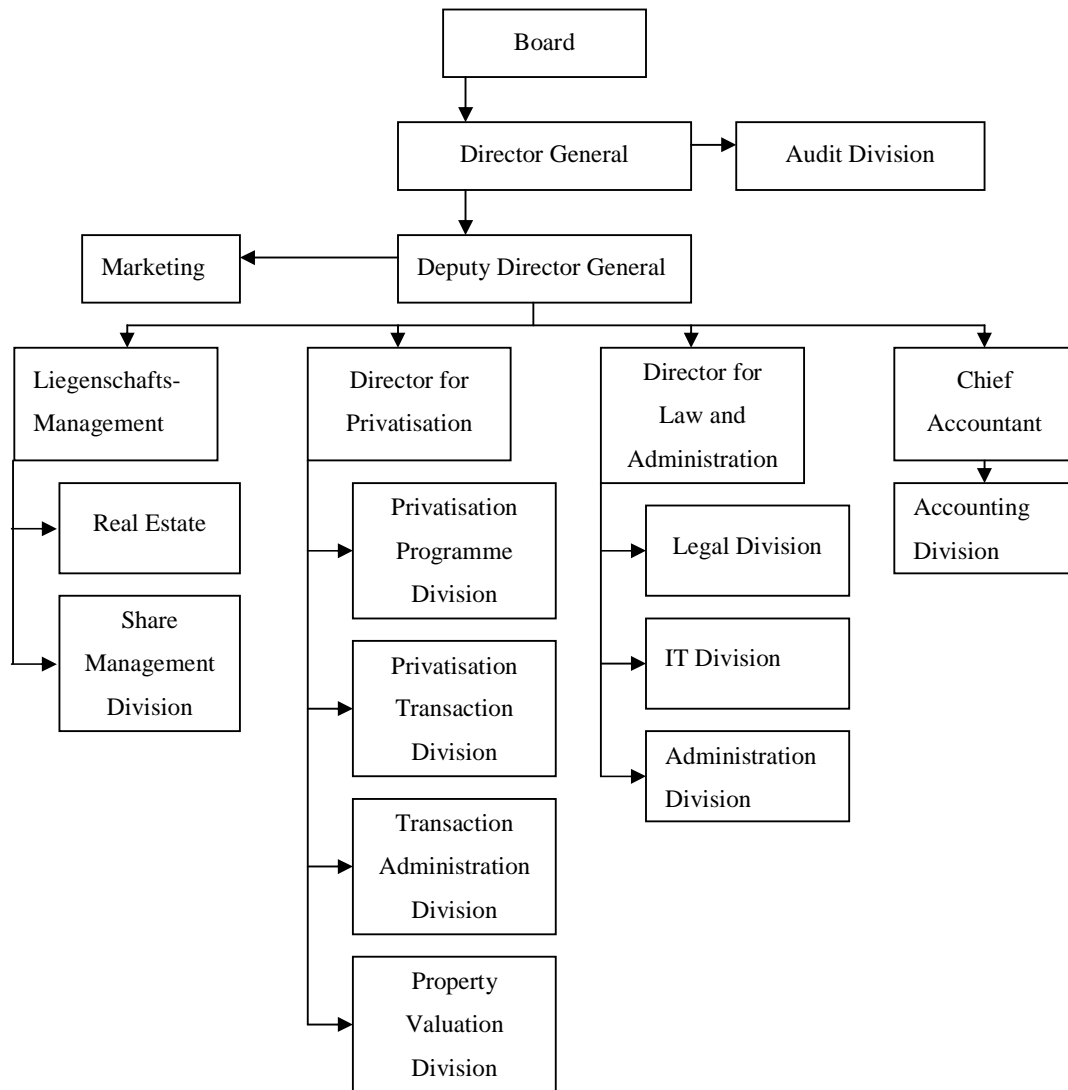
Weiteres muss seitens dieser Gesellschaft der resultierende staatliche Erfolg garantiert werden. Die wirtschaftliche Konstitution des Staates und die einhergehende starke Inflation der Währungssituation sind als gewichtigster Faktor im Zusammenhang mit einem Erfolg des Transaktionsprozesses zu sehen.

Im Juli 2007 wurde diese essentiellen Wirkungsbereiche der „State Property Fund“ Organisation überarbeitet, neu definiert und für den Wirkungsraum der Jahre 2008 bis 2011 beschlossen.

Es wird, seitens der staatlichen Regierung laufend betont dass im Zuge der Privatisierungen der vormals staatlichen Liegenschaften die Bewertung der Interessen der Bevölkerung vorrangig in die Verkaufstransaktion Einfluss findet.

## 8.2.1. Organisationsaufbau State Property Fund

Abb. 6: Gesellschaftsaufbau State Property Fund



Quelle: Österr. Bundesimmobilienanstalt; [www.vtf.lt](http://www.vtf.lt)

### 8.3. Schlussfolgerung

Generell gilt, dass die Gesellschaft nicht unabhängig und alleinig den Privatisierungsprozess durchführen kann. Auch gilt auch in dieser Situation das entscheidende Vorgehen und die schlussendliche Entscheidung mit dem Parlament abzustimmen. Die Privatisierungskommission ist ganz klar eine politisch gesteuerte Institution. Dies lässt sich auch in den Anforderungen zur Aufnahme in die Kommissionsmitgliedschaft erkennen, die offenkundig keine weiteren immobilienpezifischen Kriterien voraussetzt. In diesem Kontext lässt sich der offenkundige Wunsch, seitens der Investoren erkennen, dass die Privatisierungsgesetze einer sofortigen Verbesserung bedürfen. Die öffentliche Kundgabe das ein jeder Investor, zu welchen Zwecke auch immer staatliche Liegenschaften erwerben kann, lässt diesbezüglich Interpretationsraum.<sup>93</sup>

Es kommt schon manchmal vor das der Staat, im Zuge eines Privatisierungsprozesses, unterstützend eingreift. Wenn zum Beispiel eine staatliche Bank privatisiert wird, werden die umsatzschwachen Verträge teilweise von einer anderen staatlichen Bank übernommen und später durch das staatliche Budget herausgekauft.

*“There are a lot of problems and there is a lot of space improvement in privatisation. The National Audit Office of Lithuania recognises the need to co-operate with other SAI’s which have experience in privatisation field which would be useful to our institution. By experience we may say that the exchange of skills and experience is the best and most efficient way to learn about privatisation issues.”<sup>94</sup>*

---

<sup>93</sup> vgl. Präsentation zum 11. Meeting zur „Intosai working group“ on the audit of privatisation (2004), Sofia, Section VII,

<sup>94</sup> Vaidas Cabas, (2004), Direktor der Rechnungsprüfungsabteilung im nationalen Finanzministerium Litauens, in: Präsentation der Privatisierungsvorschläge in Sofia

## **9. Conclusio und Ausblick**

Grundlegende Überlegungen zur Herbeiführung einer Ausgliederungsmaßnahme im Feld der Immobilienwirtschaft bedürfen auf alle Fälle einer Interimslösung und einer Übergangszeit.

Eine große bestehende Organisation lässt sich nicht auf Knopfdruck oder Befehl in eine neue Form mit grundsätzlich veränderten Zielen, Organisationsstrukturen, Verfahren und vor allem mit neuen Grundlagen umwandeln. Deswegen ist es wichtig den Änderungsprozess in den Köpfen der Beteiligten langsam sich entwickeln zu lassen. Hierbei ist es oft dienlich, dass vorbereitende Arbeiten durchgeführt werden müssen, aus deren Ergebnissen sich weitere Erkenntnisse für die zukünftige Arbeit ableiten. In den meisten Fällen, insbesondere im öffentlich-rechtlichen Bereich, müssen auch Vorschriften oder Gesetze geändert werden, bevor eine neue Organisation offiziell existieren kann. Beides braucht manchmal mehrere Jahre, sodass für die Überleitung ausreichend Zeit zur Verfügung steht.

Dieser nötige Übergangszeitraum würde bei entsprechendem politischem Willen auch die Möglichkeit beinhalten, die Ausführungsverantwortung von den Landesorganisationen an die Bundesorganisation zu verlagern.

Der Übergang sollte weiteres die Möglichkeit beinhalten den Weg von der projektbezogenen- zur prozessorientierten Arbeit zu erleichtern und auf die Marktreaktionen eingehen zu können.

Um eine Ausgliederung des Staatshaushaltes und deren geänderten Grundlagen in den Köpfen der Beteiligten zu verankern, ist es sinnvoll, die bestehenden Strukturen am Anfang noch beizubehalten, aber schrittweise bereits nach den neuen Prinzipien zu arbeiten. Besondere Beachtung muss hierbei der steigenden Eigenverantwortung geschenkt werden, da nicht nur die Erfahrung fehlt sondern auch das Denken in den neuen Kategorien noch nicht beherrscht wird. Dazu ist Unterstützung von außen, von in den Zielsetzungen der Reform erfahrenen und in der Umsetzung solcher Transformationsprozesse geübter Personen, unerlässlich.

Damit ergibt sich gleichzeitig ein Übungsfeld für das Führungspersonal, die richtige Anleitung und Unterstützung zu geben, ohne in die alte Anweisungsform zurückzufallen. Bei der Zeitkalkulation sind unterschiedliche Voraussetzungen zu

beachten. Für die Aktualisierung eines Reparaturfonds oder für eine einheitliche Betriebskostenerfassung beispielsweise muss die Bestandsaufnahme bereits ein repräsentatives Bild des Ist - Zustandes ergeben haben, damit ein überall applizierbares System entwickelt werden kann.

Ein allfälliger späterer Beginn dieser Aktivitäten und der notwendige Überhang über die Ist-Diagnose ergeben neben den erforderlichen Vorschriften- und Gesetzesänderungsfristen den geschätzten Zeitraum von 10 Jahren.<sup>116</sup>

Die Existenz der österreichischen Bundesimmobiliengesellschaft und der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben in Deutschland beweist, dass die Schaffung einer umsetzbaren, gesellschaftspolitisch verträglichen, sowie wirtschaftlich geeigneter Lösung der Problematiken der ineffizienten und unwirtschaftlichen Nutzung von Staatsimmobilien ein Riegel vorgeschoben werden kann. Weiteres zeigen diese beiden Beispiele eine Möglichkeit zur Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse zur Staatsregierung und die Schaffung neuer Zukunftsperspektiven für die zahlreichen Mitarbeiter in einer mit wirtschaftlichen Gesichtspunkten geführten Institution.

Andere Verhältnisse zeigen sich hingegen bei Durchführung reiner Privatisierungsmaßnahmen.

Privatisierungen oder die Gründung eigener Gesellschaften, welche die Hoheitsgewalt vormals staatlich geführter Verwaltungsakte übernehmen, stellen in der Regel Einnahmen seitige Maßnahmen dar, da es sich bei der Vermögensprivatisierung um einen Akt handelt, der zumeist auf die Erzielung von Veräußerungsgewinnen ausgerichtet ist. Mit den einmaligen Einnahmen aus einer Vermögensprivatisierung könnten zum Beispiel die Einhebung neuer Steuer oder die Kreditaufnahme vermieden, bestehende Steuern gesenkt oder Schulden getilgt werden.

---

<sup>116</sup> Remmer, F. (2007): Ein Anwendungsfall aus dem Spektrum Baubetrieb, die Übergangslösung, Vorlesung an der Universität München, bezogen unter [http://www.unibw.de/bauv8/veroeffentlichungen/2007\\_abschiedsvo\\_re\\_26.10\\_lang.pdf](http://www.unibw.de/bauv8/veroeffentlichungen/2007_abschiedsvo_re_26.10_lang.pdf), aufgerufen am 15.02.2012

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Ausgliederungen um ausgabenseitige Maßnahmen, da diese auf eine Reduzierung der Kosten durch eine effizientere Aufgabenerfüllung abzielt.<sup>117</sup>

Ziel der Verwaltungsreformen, im Zuge von Ausgliederungen ist es, durch die Ausgliederung der Aufgaben, die Bewirtschaftung der Bundesvermögen nach privatwirtschaftlichen Gesichtspunkte zu ermöglichen. Im Fall der der österreichischen Bundesimmobiliengesellschaft hat diese die Aufgabe, die Immobilien des Bundes an die jeweiligen Bundesnutzer<sup>118</sup> zu angemessenen Mietzinsen zu vermieten, freigewordene Bundesliegenschaften zu verwerten, Generalsanierungen durchzuführen und neue Gebäude zu erstellen für welche vorweg ein Mietvertrag mit dem späteren Nutzer abzuschließen ist.

Für entwickelte Staaten wird argumentiert, dass der Staat als Immobilieneigner seine Funktionen des öffentlichen Sektors ausübt, eine bessere Möglichkeit besitzt, sein Investitionsverhalten gemäß der Phase des Wirtschaftszyklus zu steuern – bei der Verlangsamung des Wirtschaftswachstums wird das Investitionstempo beschleunigt und bei Überhitzung der Wirtschaft wird das Tempo verlangsamt.

Die Immobilienpolitik des öffentlichen Sektors ist in den entwickelten Staaten eines der Hauptmittel der Stabilisierungspolitik.

Gerade in diesen entwickelten Staaten ist es nicht möglich, die Bedürfnisse und die finanziellen Mittel des öffentlichen Sektors für Jahrzehnte vorausszusehen. Erwerb oder Pacht, diese Gegenüberstellung darf sicherlich nicht absolut sein, sondern müsste eher flexibel und differenziert betrachtet werden.

---

<sup>117</sup> Hauswirth, P. (1997): Effizienzsteigerungsmöglichkeiten durch Budgetausgliederungen anhand der Bundesimmobiliengesellschaft, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

<sup>118</sup> z.B. Ämter, Ministerien und andere Bundesstellen

Um eine stabile und langfristige Aufgabenerfüllung des öffentlichen Sektors zu gewährleisten, soll auch der öffentliche Sektor, gleich wie die Privatunternehmen, die Immobilien managen. Für ein gutes Immobilienmanagement des öffentlichen Sektors müssen sowohl beim Immobilieneigentum als auch bei der Immobilienpacht genaue sowie transparente und klar definierte Informationen über die Entwicklungs- und Instandhaltungskosten der Immobilien bestehen.

Die Form der Ausgliederung staatlicher Immobilienportfolios, birgt durchwegs eine Gefahr der kritischen Betrachtungsweise. Im Zuge der politischen Hinterfragung wurde seitens des Autors festgestellt, dass ein Teil der Ausgliederungsmaßnahmen offenbar im Zusammenhang mit der Abwälzung von unangenehmen Entscheidungen einhergeht. Als klassisches Beispiel dient die Übertragung staatlicher Immobilien, welche mit durchwegs marktgerechten Kaufpreisen, an den staatlichen Eigentümer bezahlt werden. Durch diesen, im Budget als Einnahme vorgesehenen Betrag wird oft eine Verringerung der Neuverschuldung des Staates dargestellt, um so ein durch die Europäische Union vorgegebenes Maastricht Kriterium, leichter erreichen zu können. Das Statistische Amt der Europäischen Gemeinschaften („Eurostat“) ließ jedoch schon im Jahr 2003 verlautbaren, dass sich der Kaufpreis aus den Liegenschaftsübertragungen nicht auf den Staatshaushalt auswirken könne und somit nicht als Einnahme verbucht werden dürfe. Die Immobilienausgliederung führe daher nicht zu einer erwarteten Verringerung des Budgetdefizits nach EU- Kriterien.

Es gilt somit festzuhalten, dass der Kaufpreis für den Staatshaushalt einen Mittelzugang darstellt, dem ein entsprechender Mittelabgang bei den ausgegliederten Immobiliengesellschaften gegenübersteht. Da ausgegliederte Gesellschaften zu mehrheitlichen Prozentsatz im Eigentum des Staates stehen ändert sich somit das Gesamtvermögen des Staates nicht.<sup>119</sup>

Man sieht in dieser Darstellung Möglichkeiten der politischen Steuerung im Zusammenhang mit Ausgliederungsmaßnahmen. Eine der Konsequenzen ist dass die tatsächliche Lage der öffentlichen Haushalte noch schwerer einschätzbar ist, als vor der Abspaltung aus dem Staatsbudget.

---

<sup>119</sup> vgl. Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes (2003)

Generell lässt sich erkennen, dass in allen betrachteten Staaten das Restriktionsfeld der öffentlichen Hand, zur Gestaltung eines öffentlichen Gebäudemanagement, folgendermaßen dargestellt werden kann:

- Die Handlungsfreiheit ist durch politischen Einfluss teilweise stark eingeschränkt und die Entwicklungsentscheidungen werden nicht ausschließlich auf Grund Kriterien der Wirtschaftlichkeit, sondern auch unter politischen Gesichtspunkten getroffen.
- Die Umsetzung einer immobilienwirtschaftlichen Strategie – deren Charakter in der Regel mittel- bis langfristig ist wird durch wechselnde politische Entscheidungsträger und Interessen erschwert.
- Die ursprüngliche Bindung an die Kameralistik führte zu einem aus immobilienwirtschaftlicher Sicht inadäquaten Einsatz von Finanzmittel. Auf kurzfristig auftretenden Mittelbedarf kann nur eingeschränkt reagiert werden.
- Die dem Lebenszyklus der Immobilie entsprechenden langfristigen Investitionsbedarfe, wie Renovierungen und Umbauten, werden aufgrund der kurzfristigen Planungszyklen nicht ausreichend berücksichtigt.<sup>120</sup>

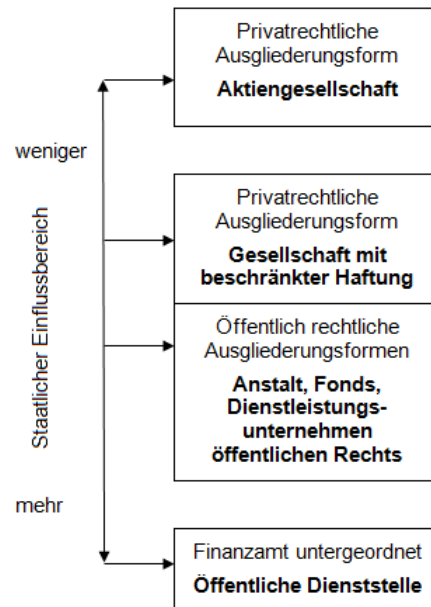
Im Hinblick auf die staatliche Mitbestimmungsmöglichkeit oder Einflussnahme lässt sich ein überregionaler gültiger Zusammenhang zu den gewählten Ausgliederungsformen erkennen. (siehe Abb.8)

---

<sup>120</sup> vgl. ICME Studie (2008), in: Trends im Public Real Estate Management



**Abb. 7: Staatliche Beeinflussungsmöglichkeit**



In Hinblick auf die Darstellung der Einflussnahme durch den Gesetzgeber (Abb.8) lassen sich, in Abhängigkeit der Gesellschaftsform, ein Rückschluss auf unabhängig agierende Staaten innerhalb der untersuchten Staatshaushalte feststellen.

Somit ist in einer agierenden Aktiengesellschaft in Estland und einer handlungsbeauftragten GmbH. in Österreich mehr Weisungsunabhängigkeit in der Entscheidungsfindung der Geschäftsführung- bzw. Vorstandsebene möglich als in der Anstalt des öffentlichen Rechts in Deutschland oder der dänischen Agentur.

Die zukünftigen Entscheidungen zur Gründung einer Ausgliederungsgesellschaft der jeweiligen Staaten lassen somit die Richtung der Vorgehensweise erahnen.

## 10. Zusammenfassung

Im Interesse der Zukunftsfähigkeit eines Landes, muss die finanzielle Handlungsfähigkeit des Staates oberstes Ziel der Finanzpolitik sein. Auch wenn der Einschlag wirtschafts- und finanzpolitischer Doppelstrategien aus nachhaltiger Konsolidierung und gezielten Wachstumsimpulsen bereits die ersten Erfolge zeigt, soll dies nicht bedeuten, dass vor allem die strukturellen Probleme in den öffentlichen Haushalten, der europäischen Union bereits überwunden wären. Zur konsequenten Fortsetzung eines bereits eingeschlagenen Konsolidierungskurses, gibt es keine Alternative. Vor diesen Hintergrund ist die Verwendung der konjunkturbedingten staatlichen Mehreinnahmen nicht nur Ausdruck einer zukunftsorientierten Finanzpolitik, sie ist genauso eine wichtige Voraussetzung für die weitere, dauerhafte Kräftigung des Wirtschaftswachstums. Ohne stärkeres Wirtschaftswachstum sowie weitere strukturelle Reformen wird es nicht möglich sein den zukünftigen wirtschaftlichen Veränderungen, welche im Zuge der Globalisierung und dem einhergehenden demographischen Wandel vorliegen, gerecht zu werden. Diese Veränderungen machen auch nicht vor Unternehmen halt, an welchen der Staat gesellschaftlich beteiligt ist.

Diese Argumente sind keine neuen Erkenntnisse, dies sind gewachsene, wirtschaftliche Überlegungen welche in vielen Bereichen eines gesunden Staatshaushaltes zur Anwendung kommen.

Die Immobilienwirtschaft und ihr gebundenes Vermögen, stellen einen großen Teil jedes Staatsvermögens dar. Diese Tatsache und die in vielen Liegenschaften verankerte Staatsgeschichte mit den damit verbundenen kulturellen Erbe, lassen einen die wirtschaftliche Möglichkeit der Ausgliederung dieses Vermögens, in eine „unabhängige“ Gesellschaft, in einen kritischen Betrachtungswinkel rücken. Unsere Republik ist diesen großen Schritt bereits zu Beginn der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts gegangen und gründete eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Republik; die Bundesimmobiliengesellschaft.

Bei einer Umschichtung von staatlichem Vermögen in dieser Größenordnung stellt sich die Frage wie andere europäische Nationen deren unbewegliche Besitztümer verwalten, in welchen Bereichen die verwaltenden Gesellschaften unabhängig agieren und welche zukünftigen Überlegungen erstellt werden.

Die Republik Deutschland, seit Jahrhunderten die Wirtschaftsmacht Europas, folgte mit einem ähnlichen Modell zur Ausgliederung der staatlichen Immobilien, dem österreichischen Beispiel, mit der Gründung der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, zu Beginn des Jahres 2005.

Anfangs bestanden, hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des gewählten Weges zur Gründung, Zweifel, da die Anstalt ihre Sach- und Finanzausstattung vom Deutschen Bund erhält, ohne dass für sie ein Anreiz zur besseren Aufgabenerfüllung, im Vergleich zu der bisherigen Aufgabenorganisation, zu erkennen sei. Herbe Kritik ist weiteres an den Bereichen des übernommenen Verwaltungsaufbaues und an der klassischen Hierarchiegestaltung erkennbar.

Den Argumenten trotzend, kann man davon ausgehen, dass die von der Bundesregierung Deutschland vorgesehene Organisationsform der Anstalt des öffentlichen Rechts, weitgehende unternehmerische Unabhängigkeit, auf der Basis eingesetzter betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente bietet, jedoch kommt dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages die entscheidende Rolle der Budgetgestaltung zu. Aussagen dass durch die bloße Aufgabenübertragung ein "unternehmerischer Betrieb" nicht gegeben ist, sind Basis der aktuell geführten Diskussionen über die Anstalt.

Die Tatsache der Abhängigkeit und Bindung der Gesellschaft an die staatliche Regierung, wird immerhin neunzehn Jahre nach dem Regimewechsel in der Tschechischen Republik, durch hartnäckiges, trotzendes Festhalten der Regierung, durchgesetzt. Die nahe Verbindung zwischen den Rechten des Nutzers der Immobilie und die eingeschränkte Verfügungsgewalt durch die Regierung, stammen aus den früheren Regimes und werden beharrlich weiter verfolgt.

Die zu erwartende objektive Weiterentwicklung im Königreich Spanien, liegt in der Rationalisierung der Nutzung und gleichzeitigen Aufwertung von staatlichen Immobilien durch die Staatsgewalt, im Zuge des Einleitens moderner und innovativer Lösungen durch die leitenden Organisationen. Diese weiterführenden Maßnahmen müssen jedoch immer im Sinne und im Nutzen des Volkes durchgeführt werden. Dies gilt als oberste Prämisse und muss im Sinne der Vergleichbarkeit mit anderen europäischen Staaten berücksichtigt werden.

Die Zukunft der Gesellschaft für Staatsimmobilien in Dänemark, demonstriert die Wichtigkeit des Ausdruckes des Bevölkerungsinteresses in einer strategisch orientierten Entwicklungszielsetzung, mit einer laufenden Publikation der selbigen. Eine Ausgliederung der Agentur aus dem staatlichen System wird klar ausgeschlossen und im aktuellen dänischen Regierungsprogramm nicht bedacht.

In der Republik Finnland hat sich die staatliche Immobiliengesellschaft, an der Planung und an den laufenden Ausführungen aller staatlichen Immobilientransfers, zu beteiligen und den objektbezogenen Vorgaben durch das Parlament, in Abstimmung mit den Bedingungen des Finanzministers, zu entsprechen. Der starke politische Einfluss ist auch in diesem Land vorhanden was sich in Veräußerungsdementi widerspiegelt.

Durch die bestehenden Probleme der staatlichen Immobilienwirtschaft im Land, werden in der Estnischen Republik vorwiegend einzeln und systemlos diskutiert. Das Fehlen einer einheitlichen Politik und eines einheitlichen Managements, sowie die dadurch entstehende Zerstreung in einzelnen Staatsbehörden führt zu einer verschiedenartigen, wirtschaftlich uneffektiven, politisch unbegründeten und innerlich widersprüchlichen Erledigung der Angelegenheiten im Zusammenhang mit staatlichen Immobilien.

Anders als in machen Staaten der Europäischen Union spricht man in Litauen, statt von Ausgliederung aus dem Staatshaushalt, gerade im Bereich der staatlichen Immobilien von einer reinen Privatisierung. Generell gilt, dass die staatliche Privatisierungskommission nicht unabhängig und alleinig den Privatisierungsprozess durchführen kann. Auch in dieser Situation gilt es das entscheidende Vorgehen und die schlussendliche Entscheidung mit dem Parlament abzustimmen.

Diese Arbeit soll einen Einblick in sieben ausgesuchte europäische Staaten geben, nicht zuletzt dessen, um Möglichkeiten alternativer Vorgehensweisen aufzuzeigen und diese kritisch zu betrachten. Die Wahl der Staaten wurde bewusst in Hinblick auf den wirtschaftlichen Entwicklungsstatus des einzelnen Staates bezogen, um spätere Rückschlüsse auf das wirtschaftliche Fortkommen, in Hinblick auf die Handhabung staatlichen Vermögens, zulassen zu können.

Die internationale Betrachtung der Thematik, im Zusammenhang mit Ausgliederungen von staatlichen Immobilienvermögen, basiert auf unterschiedlichen Zugängen der

Staaten und den unterschiedlichen wirtschaftlichen sowie makroökonomischen Grundsätzen.

In Zeiten der Globalisierung, der Grenzöffnungen im Zusammenhang mit der Erweiterung der Europäischen Union, und der grenzüberschreitenden Immobilienentwicklung, ist ein Einblick in die budgetrelevanten Immobilienbesitzverhältnisse einzelner europäischer Staaten essentiell und sowohl für Investoren, als auch für den einzelnen Bürger, im Zusammenhang mit einem gemeinsamen europäischen Wirtschaftsgedanken, von Interesse.

## **Kurzfassung**

Die Untersuchung mit dem Titel „Ausgliederung staatlicher Immobilien ausgewählter europäischer Staaten“ basiert auf der Vorgangsweise unserer Republik zur Ausgliederung staatlicher Immobilien. Diese wird mit sieben ausgewählten europäischen Staaten verglichen. Die Darstellung der politischen Bindung im Falle einer ähnlichen ausgegliederten Gesellschaft, wie der BIG, zur jeweiligen Regierung, soll als Beantwortung der Forschungsfrage und Ziel dieser Arbeit sein. Die Wahl der sieben Vergleichsstaaten basiert auf den jeweils unterschiedlichen Entwicklungsstadien aus aktueller Sicht.

Der Hintergrund diese Arbeit soll einen weiteren Beitrag zur Möglichkeit der Ausgliederung von Gesellschaften aus den Staatshaushalt liefern und diese auf einen kritischen Weg erläutern. Das Aufzeigen von politischen Steuerungen und der Budgetbeschönigung eines Staatshaushaltes, sind nur die wichtigsten Hintergründe welche es zu durchleuchten gilt. Der Beginn dieser These erfordert die Aufstellung der Hypothese: „Wenn man staatliche Immobilien aus der Bundesverwaltung in eine Kapitalgesellschaft mit Bundesanteilen überträgt, kommt es automatisch, neben einer wirtschaftlich optimierten Nutzung und Kostenersparnissen für den Steuerzahler, zum alleinigen Agieren der Gesellschaft in Fragen der Nutzung und Verwertung von ehemals staatlichen Liegenschaften“, welche im weiteren Verlauf stets Untermauert bzw. wiederlegt wird. Als Methodisch anzusehen und zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Verifikation der aufgestellten Hypothese, werden zunächst die volkswirtschaftlichen Grundlagen der hervorgehobenen Staaten dargestellt um das Entwicklungsstreben des Staates zu erkennen. In einem weiteren Schritt kommt es zur vergleichenden Erörterung mit den österreichischen Erkenntnissen, mit welcher der Autor die Aussage zur korrekten Vorgangsweise unseres Staates hinterfragt. Die Existenz der österreichischen Bundesimmobiliengesellschaft (BIG) und der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben in Deutschland (BImA) beweisen, dass die Schaffung einer umsetzbaren, gesellschaftspolitisch verträglichen, sowie wirtschaftlich geeigneter Lösung der Problematiken der ineffizienten und unwirtschaftlichen Nutzung von Staatsimmobilien ein Riegel vorgeschoben werden kann. Die politische Mitsprache der jeweiligen staatlichen Regierungen, lässt jedoch ein alleiniges Agieren in Fragen der Nutzung und Verwertung nicht zu.

## Abkürzungsverzeichnis

ABGB. ....	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
AG .....	Aktiengesellschaft
BG .....	Bundesgesetz
BGBL.....	Bundesgesetzblatt
BIG .....	Bundesimmobiliengesellschaft
BIP.....	Bruttoinlandsprodukt
B-VG .....	Bundes-Verfassungsgesetz
bzw .....	beziehungsweise
ca .....	circa
d.h.....	das heißt
ELM.....	Einheitliches Liegenschafts- Management
EU.....	Europäische Union
EUGH .....	Europäischer Gerichtshof
EUROSTAT.....	Statistisches Amt der Europäischen Union
FHW .....	Fachhochschulstudiengänge der Wiener Wirtschaft
GmbH .....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GewO.....	Gewerbeordnung
Mio .....	Millionen
ÖPP.....	Öffentlich Private Partnerschaft
PP .....	Prozentpunkte
PPP .....	Public Private Partnership
SAI's.....	Supreme Audit Institutions
Sgn.....	so genannte
u.a .....	unter anderem

# Literaturverzeichnis und Angabe sonstiger Quellen

## Literaturverzeichnis

**Adamovich, Funk, Holzinger**, (1998) Staatsrecht II, Gabler

**Baumgartner**, G. (2006): Ausgliederung und öffentlicher Dienst, Springer

**Baumgartner**, S. (2006): Kameralistik einst und heute, wirtschaftswissenschaftliche Diplomarbeit an der Wirtschaftsuniversität Wien

**Chromy**, H. (2000): Rückzug des Staates am Beispiel der österreichischen Bundesimmobiliengesellschaft, bezogen unter: <http://www.uni-weimar.de/KA/kanzlertagung/hamburg/chromy.html>, Zugriff am 11.01.2008

**Cronauge**, U. / **Westermann**, G. (2006): Kommunale Unternehmen, Schmidt

**Funk**, B. Ch., (1981): Die Besorgung öffentlicher Aufgaben durch Privatrechtssubjekte  
Rechtsprobleme der Ausgliederungen des Staates in Form von privatrechtlich organisierten Rechtsträgern ohne imperium , A.Orac

**Gangl**, G./ **Mitterhuber**, H. (2000): Aktuelle Themen zur Finanzierung von kommunalen Infrastrukturinvestitionen. In: Pilz, Dietmar / Platzer, Reinhard / Stadler, Wilfried (Hrsg.): Handbuch der kommunalen Finanzwirtschaft. 2. Auflage, Wien, S. 139 – 149

**Gantner**, M. / **Schneider**, F. (1994): Budgetausgliederungen: Bestandsaufnahme und Anforderungskatalog aus polit-ökonomischer Sicht. In: Gantner, Manfred (Hrsg.): Budgetausgliederungen – Fluch(t) oder Segen?, Wien, S. 23 – 45

**Hauswirth**, P. (1997): Effizienzsteigerungsmöglichkeiten durch Budgetausgliederungen anhand der Bundesimmobiliengesellschaft, wirtschaftswissenschaftliche Diplomarbeit an der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Wien



**Leitsmüller, H. / Rossmann, B.** (2000): Ausgliederungen aus dem Bundeshaushalt – Eine Evaluierung aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Kropf, Katharina (Hrsg.): Ausgliederungen aus dem öffentlichen Bereich.

**Marhold, M.** (2003): Organisatorische Voraussetzungen für einen erfolgreichen Ausgliederungsprozess in Österreich, Diplomarbeit an der FHWien-Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien, Studiengang Finanz- Rechnungs- und Steuerwesen

**Oberleitner, R.** (2003): Personalrechtliche Fragestellungen bei Ausgliederungen. In: Bundesministerium für Finanzen (Hrsg.): Ausgliederungshandbuch, Wien: S. 34 – 48

**Rechnungshof,** (2003): Wahrnehmungsbericht des Rechnungshofes, [Teilgebiete der Gebarung des Bundes] ; Ministerbüros, AKH Wien, Finanzstrafbehörden erster Instanz, Erhebung der Umsatzsteuer, BUWOG, Wohnungsanlagen Gesellschaft, Österr. Bundesfinanzierungsagentur, Steiermärkische Gebietskrankenkasse, Entminungs- und Entschärfungsdienst, Heeresbild- und Filmstelle, Austria Ferngas-Gaswirtschaftsgesetz, Arbeitsmarktservice, Burghauptmannschaft Österreich, Bundesimmobiliengesellschaft, Band 2003/4, Wien: Rechnungshof

**Reiljan, V.** (2006): Historische Ausgangspunkte der immobilienbezogenen Aktivitäten des estnischen Staates, in Veröffentlichungen der Forschungspapiere, Universität Tartu

**Schneider, F. / Dreer, E.** (1999): Privatisierung und Deregulierung in Österreich in den 90er Jahren: Stillstand oder Fortschritt?, bezogen unter: [http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file\\_45.pdf](http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file_45.pdf), Zugriff am 10.03.2008

**Schulte, Schäfers, Pöll, Amon** (2006): Handbuch – Immobilienmanagement der öffentlichen Hand: Müller R.

## **Verzeichnis sonstiger Quellen**

**Bundesministerium für Finanzen** (2012), Deutschland: Beteiligungsbericht 2006

**Bundesverfassungsgesetz Deutschland** (1998), Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfGE): 95, 1 (16)

**Deka Bank Deutsche Girozentrale**, (2011): Deka Immobilien Monitor, Volkswirtschaftliche Betrachtung europäischer Staaten

**Denmark, Code of Conduct for Public Governance** (2012): Kodeks for god offentlig topledelse, (2005), bezogen unter: [www.publicgovernance.dk](http://www.publicgovernance.dk), Zugriff am 10.02.2012

**Denmark, Ministry of Finance** (2005): The Government's modernisation programme, bezogen unter: <http://www.fm.dk/1024/visArtikel.asp?artikelID=3752>, Zugriff am 18.02.2008

**Dietz, Rolf, Hübner, Heinz:** (1965) Festschrift für Hans Carl Nipperdey zum 70. Geburtstag, 21. Januar 1965.

**Enterprise Europe Network**, (2011): bezogen unter: <http://www.een-bayern.de/een/inhalte/Laender/Europa/Daenemark/Export-Import-Statistik-Daenemark.jsp>, Zugriff am 29.02.2012

**Estonia Government**, (2001): Order No. 461

**Ernst & Young** (2003): Investitionsführer Litauen, Wilna

**Estonia, Mistry of Foreign Affairs** (2000): Population Statistics, bezogen unter: [http://www.vm.ee/estonia/kat\\_173/pea\\_173/999.html](http://www.vm.ee/estonia/kat_173/pea_173/999.html), Zugriff am 07.02.2008

**European Public Real Estate Meeting**, (2007): Präsentationsfolder der betrachteten Staaten in Rom am 18. und 19.10.

**Galginitis, J.** (2003), in: Vorlesungszusammenfassung an der Fakultät der CAU zu Kiel: 25. Oktober 1992

**Gesetz über die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben** (2004), Deutschland, Juris.de

**ICME Studie**, (2008): Trends im Public Real Estate Management

**Litauen**, (2007) Gesetz zur Privatisierung staatlichen und kommunalen Vermögens Nr. VIII - 480 Art. 1

**PureNet** (2012): Handout der Präsentation zum „European Public Real Estate Meeting“ in Rom, 18. Oktober 2007

**Remmer, F.** (2007): Ein Anwendungsfall aus dem Spektrum Baubetrieb, die Übergangslösung, Vorlesung an der Universität München, bezogen unter [http://www.unibw.de/bauv8/veroeffentlichungen/2007\\_abschiedsvo\\_re\\_26.10\\_lang.pdf](http://www.unibw.de/bauv8/veroeffentlichungen/2007_abschiedsvo_re_26.10_lang.pdf), aufgerufen am 15.02.2012

**Seepandi, H.** (2008): Estnische Botschaft in Wien, persönliche Kommunikation zur Handhabung des estnischen verstaatlichten Immobilieneigentums, zahlreiche Telefonate und Emails im Februar 2008

**Senate Properties, Geschäftsgericht** (2010), bezogen unter: [http://www.senaatti.fi/tiedostot/Senaatti\\_toimintak\\_eng\\_2010.pdf](http://www.senaatti.fi/tiedostot/Senaatti_toimintak_eng_2010.pdf)

**ICME**, Studie (2008): Trends im Public Real Estate Management, Effizienzsteigerung durch interne Professionalisierung

**Königreichreich Spanien**, (1978): Verfassungsgesetz

**WKO**, (2012), Wirtschaftskammer Österreich: Publikationen AWO-Wirtschaftsreport, Dänemark, Estland, Finnland, Litauen, Spanien, Tschechische Republik

**Zellenberg, U.** (2001): Wirtschaftspolitische Blätter 2001, Wirtschaftskammer Österreich

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1 (2008): Ausgliederungsrechtsformen in der Republik Deutschland .....	8
Abb. 2 (2012): Organigramm der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben.....	15
Abb. 3 (2008): Gesellschaftsaufbau OGRPA .....	27
Abb. 4 (2008): Managementgrundsätze der Gesellschaft (Office u. Culture).....	40
Abb. 5 (2012): Verfahrensablauf bei staatlichen Privatisierungen .....	75
Abb. 6 (2012): Gesellschaftsaufbau State Property Fund .....	78
Abb. 7 (2012): Bestimmung des Änderungspotentials einer Reform .....	79
Abb. 8 (2012): Staatliche Beeinflussungsmöglichkeit.....	85

## Anhang

### Die Ausgliederung als Theorie

Die Aussage der Finanzministerien in welcher eine Ausgliederungsstrategie des Bundes zu massiven Einsparungen der öffentlichen Hand und einen wichtigen Beitrag zur Optimierung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Landes in den Bereichen der modernen Verwaltung, leisten kann und wird seitens des Autors bestätigt. Das Unternehmen Staat des 21. Jahrhunderts, muss seine Rolle in der Dienstleistungsgesellschaft stets aktualisieren und für eine Effizienzsteigerung Sorge tragen. Die Möglichkeit der Ausgliederung von Unternehmen und in weiterer Folge von Immobilien und des damit verbundenen Verwaltungsapparates, schafft einerseits die Konzentration der staatlichen Leistungen auf seine Kernfunktionen und bietet andererseits ein geeignetes Instrument zur Optimierung des staatlichen Leistungsangebots.<sup>122</sup>

Der Begriff der staatlichen Ausgliederung führt in der Ausführung zur gesetzlichen Übertragung von hoheitlichen Aufgaben, oder zur Übergabe der Tätigkeiten der Privatwirtschaftsverwaltung des Bundes bzw. eines unselbstständigen Bundesbetriebes einschließlich des bundeseigenen Personals auf einen neu geschaffenen Rechtsträger. Die gesetzlichen Grundlagen für diesen Vorgang reichen in unserer Republik bis in die Sechzigerjahre des letzten Jahrhunderts zurück.<sup>123</sup>

Das auslösende Motiv für die Ausgliederung von Aufgabenbereiche, ist in durchwegs allen betrachteten Staaten gleich anzusehen und zeigt die Forderung nach höherer Kostentransparenz und umfassender Information über die Vermögens- und Finanzlage in der öffentlichen Verwaltung.

Durch die Schaffung von selbstständigen Rechtsträgern des privaten und öffentlichen Rechts verfolgt man erste Ansätze zur Umstellung reiner geldverbrauchsorientierten Inputsteuerungen zu wirkungsorientierten Output Steuerungen. In der Zielsetzung erfolgsorientierter Ausgliederungen erkennt man das Bedürfnis zur Straffung und

---

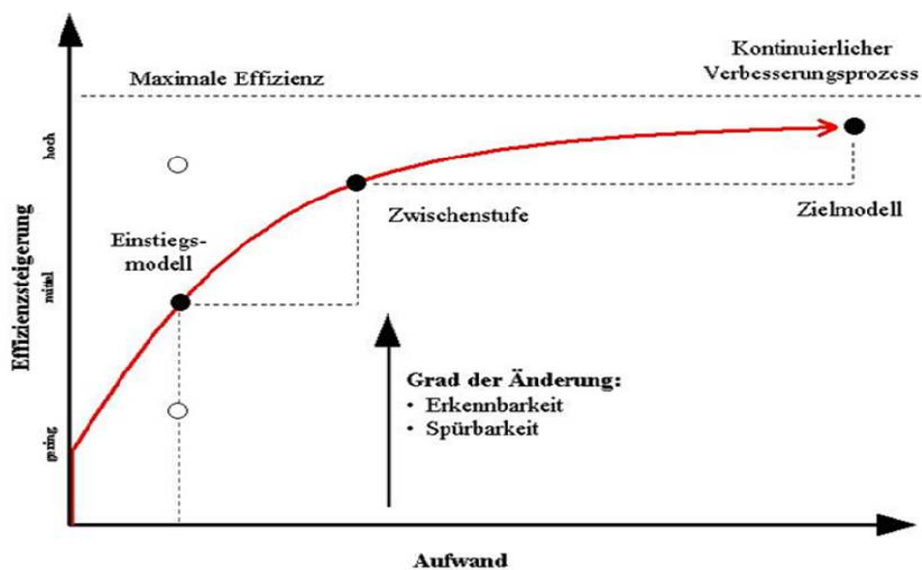
<sup>122</sup> vgl. Oberleitner, R. (2003): Ausgliederungshandbuch, hrsg. vom BM für Finanzen, Wien

<sup>123</sup> Finanzierung der Autobahn Innsbruck-Brenner in: BGBl.Nr. 135/1964

gleichzeitigen Erhöhung der Flexibilität der Angebotsstruktur des öffentlichen Sektors in Richtung der bedarfsgerechten bürgernahen Leistungserbringung im Ergebnis der Effektivitätssteigerung öffentlicher Dienstleistungen und in der Effizienzerhöhung in der Aufgabendurchführung. Die Ausgliederung von Bundesvermögen aus dem Bundeshaushalt, d.h. die Überleitung von Betrieben oder Vermögen in eine gesellschaftsrechtliche Verselbstständigung, mit möglichen implementierten Optionen zur späteren Teilprivatisierung, sind wesentliche Bestandteile der Verwaltungsreformen unserer europäischen Staaten. Die sich daraus ergebende Konzentration der Tätigkeit der öffentlichen Verwaltung auf Ihre Kernfunktionen ermöglicht eine bessere Steuerung und Überwachung des gesamten staatlichen Leistungsbildes, mit der Zielverfolgung die Entlastung der öffentlichen Haushalte zu erreichen.

Die Erfahrungswerte eines Ausgliederungsprozesses in der Größenordnung einer staatlichen Immobiliengesellschaft zeigt dass die großen Veränderungen zu Beginn durchgeführt werden müssen, sie müssen unumkehrbar aber weiterentwicklungsfähig sein und die wesentlichen Elemente enthalten. Genau diese Grundsätze soll auch Abbildung 7 „Bestimmung des Änderungspotenzials einer Reform“ vermitteln.

**Abb. 8: Bestimmung des Änderungspotenzials einer Reform**



Quelle: Universität München, Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Franz Remmer, Institut für Baubetrieb

Der offene Punkt links zeigt den Fehlschlag der Reform auf Grund einer zu geringen Veränderung. Nach kurzer Zeit wird die Reform vom Alltagsrhythmus überrollt. Dagegen zeigt der zweite offene Punkt den Fehlschlag durch Überforderung. Die Mitarbeiter finden keinen Einstieg in die neu von Ihnen geforderten Aufgaben, ein Chaos ist vorprogrammiert. Nur die ausgewogene, die Grenzen des Erträglichen berücksichtigende Reform (ausgefüllter Punkt auf der Kurve), führt zum Erfolg und lässt auch weitere Effizienz steigernde Stufen akzeptieren. Allerdings steigt für weitere Reformschritte der Aufwand um ein Vielfaches.

### **Arten der Ausgliederungen**

Eine formale Ausgliederung setzt die rechtliche Selbstständigkeit der rechtlichen Einheit voraus. Somit liegt es nahe die Ausgliederung nach der Rechtsform der ausgegliederten Einheit zu klassifizieren. Es kann dabei zwischen privatrechtlichen und der öffentlich rechtlichen Ausgliederungsform unterschieden werden, abhängig davon ob der ausgegliederte Rechtsträger als juristische Person des Privatrechts oder als juristische Person öffentlichen Rechts verfasst ist. Die diesbezügliche Wahlfreiheit für die Ausgliederung von Verwaltungsaufgaben kommt österreichweit dem Bund und den Ländern zu. Beide Gebietskörperschaften verfügen über gesetzliche Kompetenzen um diesbezügliche öffentlich rechtliche Rechtsträger zu schaffen. Die Kriterien für die Wahl der Rechtsform lässt sich nur allgemein umschreiben bzw. im Einzelfall oft nur vermuten, da der Gesetzgeber nicht immer preisgibt, welche Überlegungen für die Wahl der Rechtsform ausschlaggebend waren.

#### **Privatrechtliche Ausgliederungen**

Die Kategorie der privatrechtlichen Ausgliederungen erfasst Ausgliederungen aus der Verwaltung einer Gebietskörperschaft durch Schaffung eines selbstständigen Rechtsträgers des Privatrechts, dem ursprünglich Aufgaben der Gebietskörperschaft übertragen werden. Basis der Ausgliederung ist immer der Versuch der Aufrechterhaltung der Staatsnähe denn die Anteile des ausgegliederten Rechtsträgers stehen zu 100% im Eigentum der betreffenden Gebietskörperschaft. Die gesellschaftliche Einrichtung in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft wird auch üblicherweise als „Einmanngesellschaften“ bezeichnet. Der Begriff ist leicht irreführend da er eine natürliche Person eine sgn. „Einmanngesellschaft“ verweist. Als Beispiel wäre

in diesem Zusammenhang die Ausgliederung des Schlosses Schönbrunn zu erwähnen.<sup>124</sup> Im Wesentlichen wurde eine GmbH. gegründet welche mit der Erhaltung, Verwaltung und dem Betriebes des Schloss Schönbrunn mit den dazugehörigen Baulichkeiten und Grünanlagen beauftragt wurde. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer „Ermächtigungsgründung“.<sup>125</sup> Diese Ermächtigungsgründungen finden sich v.a. bei älteren Ausgliederungen wieder.

Eine vergleichsweise häufigere Konstruktion findet sich mit der sgn. „ex-lege Gründung“ wieder. Einen Anwendungsfall stellt die Regelung des §1 des BG über das Österreichische Forschungs- und Prüfzentrum Arsenal GmbH. dar.<sup>126</sup> Die Gesellschaft steht zu 100% im Eigentum des Bundes. Die Errichtung erfolgte unmittelbar durch das Gesetz, zum Stichtag 01.Jänner 1997.

Bei der Ausgliederung privatrechtsförmiger Einrichtungen bedient man sich durchwegs der Rechtsform von Kapitalgesellschaften AG und GmbH. Einen geringeren legislativen Aufwand bereitet die GmbH und wird dadurch, seitens der öffentlichen Hand bevorzugt. Auch die Vorschriften des EuGH. im Zusammenhang mit der Vergabefreiheit der Beauftragungen spricht eher für eine GmbH. als für eine AG. Die Möglichkeit der Beschränkung von Geschäftsführerbefugnissen im Zusammenhang mit verbindlichen Weisungen an die Gesellschaft sind sowohl im Gesellschaftsvertrag als auch im als „ad-hoc Beschlüssen“ möglich.<sup>127</sup> Die gesetzliche Ausgestaltung der Stellung der Geschäftsführer einer GmbH. ermöglicht somit einer Gebietskörperschaft, bei entsprechender Mehrheitsbeteiligung, auf die konkrete Geschäftspolitik der ausgegliederten Gesellschaft Einfluss zu nehmen.<sup>128</sup> Der Einflussbereich der Gebietskörperschaft als Allein- oder Mehrheitsgesellschafter auf Entscheidungen innerhalb einer AG ist wiederum beschränkt, da bei dieser Gesellschaftsform die Leitung dem jeweiligen Vorstandsgremium obliegt. Diesem kommt üblicherweise Weisungsfreiheit zu. Nur im Falle des konkreten Ersuchens des Vorstandes oder des

---

<sup>124</sup> Gem.§1 Schönbrunner Schlossgesetz, BGBl 1992/208

<sup>125</sup> Bei einer „Ermächtigungsgründung“ entsteht die Gesellschaft erst mit der Eintragung ins Firmenbuch.

<sup>126</sup> BGBl 1997/15

<sup>127</sup> Siehe §20 Abs.1 GmbHG.

<sup>128</sup> Vgl Baumgartner (2006): Ausgliederung und öffentlicher Dienst: Springer



Aufsichtsrates, sich im einzelnen Fall an die Hauptversammlung zu wenden, kommt eine Einschränkung dieser Weisungskompetenz zu Geltung. Die Aufsichtsratsmitglieder werden zwar von der Hauptversammlung gewählt, was einen mittelbaren Einfluss seitens der Eigentümer gewährleistet, dieser sich jedoch im laufenden Geschäftsbetrieb auf einen gesetzlichen Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte beschränkt. Insgesamt erweist sich das Aktienrecht als vergleichsweise feindlich gegen äußere Einflüsse. Einzig der Vorteil einer einfacheren Kapitalaufbringung im Zuge eines späteren Börsenganges der Gesellschaft, bietet bei größeren Gesellschaften wie in innerhalb der Telekombranche, Argumente zur Wahl dieser Gesellschaftsform.

### **Öffentlich-rechtliche Ausgliederungsform**

Jene weitere Art der Ausgliederungsformen umfasst die Kategorie, in denen die Ausgliederung aus der Verwaltung der Gebietskörperschaft durch Schaffung einer juristischen Person des öffentlichen Rechts erfolgt, derer zukünftig die Aufgaben der Verwaltung übertragen werden. Die öffentlich-rechtliche Rechtsform kommt dort zur Anwendung wo die Unabhängigkeit eines Vollzugsbereiches von staatlicher Steuerung verfassungsrechtlich gewährleistet ist.

Als Beispiel für diese Ausgliederungsform ist die Ausgliederung der selbstverwaltungähnlich eingerichteten Universitäten und die Einrichtung der Finanzmarktaufsicht, als unabhängige Aufsichtsbehörde<sup>129</sup> zu nennen. Allgemein gilt, dass der Einsatz der öffentlich-rechtlichen Ausgliederungsform dort zum Einsatz gelangt, wo die Beziehungen zur jeweiligen Gebietskörperschaft möglichst einzigartig gesetzlich ausgestaltet werden sollen. Versucht man die zu besorgenden Aufgaben mit der öffentlich-rechtlichen Rechtsform gegenüberzustellen, so zeigt sich das diese Rechtsform meist für hoheitlich oder zumindest im Nahbereich der Hoheitsverwaltung zu besorgende Aufgaben ausgewählt wird.<sup>130</sup> Eine verfassungsrechtliche Verpflichtung zur wählenden Rechtsform besteht jedoch nicht, sodass öffentlich-rechtliche Ausgliederungskonstruktionen auch mit der Besorgung typischer

---

<sup>129</sup> Siehe §1 Abs.1 FMAG.

<sup>130</sup> z.B. AMA, AMS, FMA, Statistik Austria u.a.

gemeinwirtschaftlicher Aufgaben betraut werden können.<sup>131</sup> Sowohl der Bund als auch die Länder haben gleichermaßen Recht solch öffentlich-rechtliche Konstrukte einzurichten und mit Aufgaben zu betrauen.

Der Gesetzgeber kann neben den in der B-VG vorausgesetzten und in der Staatslehre etablierten öffentlich-rechtliche Rechtsformen (Anstalten- und Fonds) auch anderwärtige, oftmals unklare Rechtsträger wie „Dienstleistungsunternehmen öffentlichen Rechts“<sup>132</sup> einrichten. Solche Anwendungsfälle finden sich u.a. bei der Ausgliederung der Spanischen Hofreitschule und dem damit verbunden Bundesgestüt Piber in Köflach wieder.

In diesem Zusammenhang ist es erwähnenswert, dass die Wahl der Rechtsform auch von den damit verbundenen arbeitsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten relevant ist. Denn bei juristischen Personen des Privatrechts ist grundsätzlich keine Firmenkollektivvertragsfähigkeit vorgesehen.<sup>133</sup>

## **Personalrechtliche Zusammenhänge**

Mit der Aufgabenausgliederung inklusive des dazugehörigen beschäftigten Personals verfolgt ein Staat auch das budgetpolitische Ziel, die Ausgabendynamik eines Staatshaushaltes durch Einfrieren oder Verringerung des Personalbestandes im Bund einzubremsen.

Bei Betrachtung der Personalpolitik unseres Staates zeigt sich der, aus früheren Regierungsführungen stammende, aus dem Verfassungshof entwickelte Grundsatz, für das Berufsbeamtentum, das Dienstverhältnis auf Lebenszeit anzulegen. Vergleicht man diese Tatsache mit den staatlichen Beschäftigungsverhältnissen der europäischen Staaten, zeigt sich das bei den österreichischen Beamten, nicht wie bei den Vertragsbediensteten ein Wechsel des Dienstgebers, sondern nur eine Zuweisung zum

---

<sup>131</sup> z.B. Bundesmuseen

<sup>132</sup> §4 UG 2001

<sup>133</sup> Vgl. Baumgartner (2006): Ausgliederung und öffentlicher Dienst: Springer

bzw. eine Überlassung an den ausgegliederten Rechtsträger, bei aufrechten Dienstverhältnis zum Bund, in Betracht kommt.

Im Fall der beabsichtigten Verwendung von Bundesbeamten in einem ausgegliederten Rechtsträger in Form einer Arbeitsleihe, bedarf es einer ausdrücklichen Grundlage im Bundesausgliederungsgesetz, da es grundsätzlich nicht zu den Aufgaben des Bundes zählt, durch seine Organe Aufgaben eines vom Bund verschiedenen privaten Rechtsträger zu besorgen.<sup>134</sup> Zwar genügten auch dienstliche Einzelverfügungen (Versetzung, Dienstgebererklärung), doch die übliche Vorgangsweise im Zusammenhang mit staatlichen Ausgliederungen zeigt die Durchführung aus verwaltungsökonomischen Gründen mittels Gruppenzuweisungen durch das Ausgliederungsgesetz selbst. (ex lege – Zuweisung).

In der Personalübertragung ist weiteres zu beachten, dass dabei nicht jene Bestimmungen der Bundesverfassung ausgeschaltet werden, die eine Einbindung des Bundespersonals im Weisungszusammenhang, der Diensthöhe oder der Verantwortlichkeit der obersten Organe verlangen. Mit der Schaffung eines eigenen Rechtsträgers und der Zuweisung von Bundesaufgaben, samt dem damit bisher beschäftigten Personal zur ausgegliederten Einrichtung, kommt es in diesem Ablauf zu einer Dreiteilung der Beschäftigten in:

- überlassene Beamte
- ehemalige Vertragsbedienstete und nunmehrige Arbeitnehmer sowie
- die vom Rechtsträger neu aufgenommenen Arbeitnehmer.

Der neu geschaffene Rechtsträger ist in weiterer Folge berechtigt, im Rahmen seiner operativen Autonomie und Eigenverantwortung, das von ihm benötigte Personal, außerhalb der Beschränkungen des Stellenplanes, aufzunehmen, zu entlohnen, auszubilden und allenfalls Dienstverhältnisse der aus betrieblichen Gründen nicht mehr benötigten Mitarbeiter zu beenden.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Beamten- Dienstrechtgesetz 1979 in: § 2 Abs. 2 und 1. Bundeshaushaltsgesetz 1986 in: § 26 Abs. 1

<sup>135</sup> vgl. Bundesministerium für Finanzen (2003) in: Ausgliederungshandbuch S.34

In diesem Zusammenhang liegt es nahe auf die Vorgaben durch die österreichische Regierung im Zusammenhang mit der Bundesimmobiliengesellschaft zu verweisen, in welcher u.a. festgehalten wird das genannte Unternehmen, die auf Grund des Bundesgesetzes und des Gesellschaftsvertrages zukommenden Aufgaben, vorrangig durch eigenes Personal oder durch Personal der von ihr beherrschten Tochtergesellschaften, zu erfüllen hat.<sup>136</sup>

Die Vorgabe, mittelfristig eine nicht unbedeutende Anzahl an Bediensteten durch Ausgliederungen abzubauen, kann die sorgfältige Vorbereitung und Kostenevaluierung der einzelnen Ausgliederungsvorhaben beeinträchtigen.<sup>137</sup>

Des Weiteren sollten im Zuge einer Ausgliederung, Änderungen der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen in Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen angestrebt werden, um eine größere Flexibilität des Einsatzes der Dienstnehmer und damit einen Abbau von Mehrleistungen zu ermöglichen.<sup>138</sup>

Rückblickend ist festzuhalten, dass es bei den meisten Ausgliederungen zu einem Problem im Bereich der Human Ressourcen kommen kann. Vor allem die bereits beschriebenen arbeitsrechtlichen Bestimmungen stellen hierbei ein Konfliktpotential dar. In der Regel werden die zum Zeitpunkt der Ausgliederung bestehenden öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse übernommen und die betreffenden Beamten werden zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben der Gesellschaft zur Dienstverrichtung zugewiesen. Für Beschäftigte, die nach vollzogener Ausgliederung in die Gesellschaft aufgenommen werden ist zwingend ein Kollektivvertrag zu erstellen.<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> vgl. Bundesimmobiliengesetz (2005) in: BGBl 144/2005, in: § 4 Abs. 1

<sup>137</sup> Bund 2004/3 (Budgetkonsolidierung), S. 40 Abs. 46.1f.

<sup>138</sup> Steiermark 2004/1 (Vereinigte Bühnen Graz), S. 11 Abs. 12.1f.

<sup>139</sup> vgl. Leitsmüller / Rossmann (2001) S. 265

## Gründe zu Ausgliederungsmaßnahmen

Unter dem Begriff der Ausgliederung versteht man die Übertragung von Aufgaben, die bisher Gebietskörperschaften oder andere Verwaltungsträger wahrgenommen haben, auf rechtlich selbständige Organisationen.<sup>140</sup>

Die Motive, welche Politiker zu einer Ausgliederung veranlassen sind unterschiedlich und können sowohl ökonomischer als auch politischer Natur sein.

Essentiell ist es darauf zu verweisen das die entsprechende Aufgabenbesorgung im staatlichen Einflussbereich bleibt und dieser sich anderer, entweder privatrechtlicher<sup>141</sup> oder öffentlich rechtlicher<sup>142</sup> Organisationsformen zu Durchführung der Vorgaben bedient. Mit dem aktuellen Stand der Erfahrungen kann man sagen dass sich diese Form der Kapitalgesellschaft sich gegenüber den Alternativen durchgesetzt hat. Die Ausgliederungen von Vermögen jeglicher Art werden gerne als organisatorische Privatisierungen verstanden, was der Autor jedoch, auf Grund der Gefahr zur fälschlichen Interpretation nicht befürworten kann. Ferner nehmen Ausgliederungen eine Mittelstellung, zwischen unmittelbarer Aufgabenbesorgung durch die Gebietskörperschaften, oder anderen Verwaltungsträgern und den Echten Privatisierungen<sup>143</sup> ein.

Es liegt dem Grunde nach in der Gestalt der Ausgliederungsart in welchen Bereich und in welcher Höhe der Einflussbereich und das Mitspracherecht dem Staat gegeben ist. Gerade das Maß des Mitbestimmungsrechts zeigt die Art der Ausgliederung. Die Form des schwach gestalteten Einflussrechtes zeigt sich vermehrt in diversen Holding Konstruktionen, entgegen das größere Mitspracherecht sich in Form von Weisungsrechten auf den Ausgliederten Bereich wiederfindet. Die öffentliche Hand muss im Falle einer Ausgliederung sicherstellen, dass sie einen gesetzlichen Anspruch gleichwohl erfüllt. Diese Einwirkung und Ingerenzpflicht ist so zu gestalten, dass Recht und der diesbezügliche Rechtsschutz des Bürgers nicht beeinträchtigt wird.

---

<sup>140</sup> zB. auf eigens für Ausgliederungszwecke geschaffene Rechtsträger.

<sup>141</sup> zB. Kapitalgesellschaften

<sup>142</sup> zB. Körperschaften, Anstalten oder Fonds

<sup>143</sup> Wegfall staatlichen Eigentums durch dessen vollständige oder teilweise Veräußerung an natürliche oder juristische Personen

Die neu gegründete Einrichtung entpuppt sich dann vielmehr als Steuerungsmedium, als Werkzeug.<sup>144</sup>

Die Gründe zum Ergreifen des Werkzeuges „Ausgliederung“ liegt im Wandel des Verständnisses staatlichen Handelns und in den neuen Ansichten der Anforderungen an die staatliche Leistungserbringung.

In diesem Kontext lassen sich die Forderungen an den Staat wie folgt darstellen<sup>145</sup>:

- nach Reformen der staatlichen Strukturen
- nach einer nachhaltigen Konsolidierung und in weiteren Folge zur Entlastung der öffentlichen Haushalte
- nach effizienterer und kostengünstigerer Erstellung von staatlichen Leistungen
- nach einfacherer Erfüllung der Maastricht Kriterien (öffentliches Defizit, öffentlicher Schuldenstand)
- nach Reduktion von staatlichen Dienstposten
- nach Verringerung protektionistischer<sup>146</sup> Strukturen

Neben genannten mikroökonomischen Grundlagen zu Ausgliederungsmaßnahmen gilt es auch mögliche makroökonomische Gründe anzuführen. Hier stehen Budgeteinsparungen und der Rückzug des Staates im Vordergrund.

Gesellschaftliches Ziel ist es immer das sich der jeweilige Staat, sowohl auf Bundes- als auch auf Landes- und Gemeindeebene, auf hoheitliche Aufgaben konzentriert und effiziente und schlanke Verwaltungsstrukturen schafft. Dies wird sowohl durch die Weisung des österreichischen Verfassungsgerichtshofes als auch durch die Europäische Kommission in Ihren Aktionsplan über die „Freizügigkeit der Arbeitnehmer und

---

<sup>144</sup> vgl. Storr, S. (2001): Der Staat als Unternehmer, S. 68

<sup>145</sup> Der Rechnungshof (2008): Forderungen an den Staat in Folge Ausgliederungen, bezogen unter: <http://www.rechnungshof.gv.at/berichte/kernaussagen/ausgliederungen/allgemeines-und-begriffsbestimmung.html> , Zugriff am 10.01.2008

<sup>146</sup> Außenhandelspolitik, die z. B. durch Schutzzölle, Einfuhrbeschränkungen dem Schutz der inländischen Wirtschaft dient

Zugang zur Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung der Mitgliedsstaaten“ untermauert.<sup>147</sup>

Neben dem Verfassungsgerichtshof hat auch die EU-Kommission in ihrem Aktionsplan über die „Freizügigkeit der Arbeitnehmer und Zugang zur Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung der Mitgliedsstaaten“ die Judikatur des EuGH dahin zusammengefasst, dass als „spezifische Tätigkeiten der öffentlichen Verwaltung“ im Sinn von Art 39 Abs 4 EGV anzusehen seien<sup>148</sup>:

- Streitkräfte
- Polizei
- Rechtspflege
- Steuerverwaltung
- Diplomatie

### **Erfüllung der Maastricht Kriterien**

Durch die Möglichkeit von Ausgliederungen der Unternehmen aus dem Staatshaushalt und den damit erhofften Budgetentlastungen sollen zwei Maastricht Kriterien erfüllt werden. Dadurch dass ausgegliederte Institutionen nicht mehr ins Budget fallen, wird einerseits die Senkung der Neuverschuldung auf maximal plus 3 Prozent des Bruttoinlandsproduktes und andererseits die schrittweise Senkung der Bruttoverschuldung auf unter 60 Prozent des Bruttoinlandsproduktes<sup>149</sup> erleichtert. Damit die Schulden und Verluste der ausgegliederten Rechtsträger nicht dem öffentlichen Schuldenstand, sowie dem öffentlichen Defizit zuzurechnen sind, bedarf es mehrerer Voraussetzungen:<sup>150</sup>

---

<sup>147</sup> EGV, in: Artikel 3 Absatz 1 Buchstabe c, Artikel 14 und 39 bis 42

<sup>148</sup> Marhold (2003) zitiert nach Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport 2001, S. 15

<sup>149</sup> EGV, in Art. 104: es sei denn dass das Verhältnis hinreichend rückläufig ist und sich rasch genug dem Referenzwert nähert

<sup>150</sup> vgl. Gangl / Mitterhuber (2000), Der Rechnungshof (2000) S.15

- Die Rechtsträger müssen hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse eigenständig sein
- Die Rechtsträger müssen über ein kaufmännisches Rechnungswesen verfügen
- Die Rechtsträger müssen eine Deckung von zumindest fünfzig Prozent der Produktionskosten durch marktwirtschaftliche Umsätze erzielen

### **wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen**

Die Gründe für diese Ineffizienzen bei staatlich geführten Unternehmen liegen zum einen darin, dass unter Zuhilfenahme der ökonomischen Theorie der Politik man davon ausgeht, dass alle an der Führung und Kontrolle eines öffentlichen Unternehmens beteiligten Akteure<sup>151</sup> sich unter bestimmten Bedingungen eigennützig verhalten. Politiker, z.B., versuchen demnach ihre eigennützigen, persönlichen und ideologischen Ziele unter der Nebenbedingung, die nächsten Wahlen zu gewinnen, zu maximieren.

Öffentliche Unternehmen werden dabei von den Politikern eingesetzt, wichtige Regierungsziele, z.B. die Wiederwahl zu erreichen. Durch diese Ausrichtung öffentlicher Unternehmen auf gesamtwirtschaftliche Ziele, wie den Erhalt von Arbeitsplätzen, der Förderung der örtlichen Wirtschaftsstruktur und auf die Stabilisierung der regionalen Kaufkraft, wird die einzelwirtschaftliche Zielsetzung des Unternehmens, nämlich Gewinne zu maximieren, verlassen. Auch die ökonomische Theorie der Bürokratie trägt dazu bei, die Ineffizienzen in den öffentlichen Unternehmen theoretisch zu untermauern.<sup>152</sup> Durch das leistungsunfreundliche Anreizsystem in öffentlichen Unternehmen kommt es somit eher zur Mittelverschwendung, als zur Verfolgung des Wirtschaftlichkeitsprinzips.

Dieses Prinzip ist nicht nur bei den betrachteten europäischen Staaten zu erkennen, sondern genauso auch im angelsächsischen, und angloamerikanischen Raum.

Die starren bürokratischen Normen, wie der fehlende materielle Leistungsanreiz bedingen, dass die Manager ihren Handlungsspielraum stärker ausnützen, um ihre

---

<sup>151</sup> Manager, Beschäftigte, Verwaltungsbeamte, Politiker

<sup>152</sup> vgl. Schneider / Dreer (1999), Privatisierung und Deregulierung in Österreich in den 90er Jahren: Stillstand oder Fortschritt?, Kurzfassung, S: 2



persönlichen Ziele zu verfolgen und damit ihr Augenmerk weniger auf betriebswirtschaftlich effiziente Betriebsführung legen.

Ob Ausgliederungen die nötige Form und den nötigen innovativen Charakter haben, ist eine schwierige Frage, wird jedoch regelmäßig bezweifelt. Im Allgemeinen wird bei Ausgliederungen nur die Rechtsform geändert, der Eigentümer bleibt derselbe, nämlich die öffentliche Hand.

Der Nachteil bei dieser Lösung ist, dass das Interesse der Beteiligten, sich der staatlichen wie der öffentlichen Kontrolle zu entziehen, groß ist. Überdies wird häufig der Vorwand vorgebracht, dass die Unternehmen nur als ausgegliederte Gesellschaften marktgerechte Löhne zahlen und effizient arbeiten können und daher die Löhne häufig überhöht sind.

Positive Argumente für die Ausgliederung gehen von der Ineffizienz des Budgetrechts und der staatlichen Finanzverwaltung aus. In derartigen Fällen ist der Ruf nach Ausgliederung vielfach gerechtfertigt. Es scheint jedoch zweckmäßiger, das Budgetrecht, welches aus einer Zeit stammt, in der sich der Staat auf Hoheitsverwaltung konzentrierte, den neuen Gegebenheiten anzupassen und das starre Beamtendienstrecht zu lockern. Weiter wird es notwendig sein, für nicht ausgegliederte Regierungsbehörden eine ähnliche Weisungsungebundenheit einzuführen, wie sie etwa bei den Richtern seit langem besteht.