

Anlage 1

zu den Beteiligungsrichtlinien des Landes Oberösterreich



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Stand 20.06.2016



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Inhalt



– Ausgangssituation	Folie	3
– OÖ Landesholding GmbH – Funktion	Folien	4 - 8
– Strategische Ausrichtung	Folien	9 - 10
– Grundsätzliche Feststellungen	Folien	11 - 16
– Infrastruktur	Folien	17 - 22
– Ausgliederungen (als Instrument wirkungsorientierter Verwaltung)	Folien	23 - 26
– Finanzierung	Folie	27
– Kooperation mit anderen Rechtsträgern	Folien	28 - 29
– Renditeerwartung	Folien	30 - 33
– Handlungsoptionen	Folie	34
– Gründung, Erwerb	Folien	35 - 36
– Halten	Folien	37 - 38
– Veräußerung	Folien	39 - 44
– Liquidation	Folien	45 - 46





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Ausgangssituation

Mit Beschluss des Oö. Landtags vom 12.9.2005 wurde die **Ausgliederung der Beteiligungsverwaltung des Landes Oberösterreich** durch **Einbringung sämtlicher Landesbeteiligungen** – mit Ausnahme jener an der Energie AG Oberösterreich und (bundesgesetzlich bedingt) der NADA – **in die OÖ Landesholding GmbH** beschlossen. Weiters wurde der OÖ Landesholding GmbH die **Mehrheitsbeteiligung** des Landes Oberösterreich **an der Energie AG Oberösterreich unter Zurückbehaltung einer geringfügigen Restbeteiligung** mit Beschluss des Oö. Landtags vom 10.6.2010 **übertragen**.

Auf Grund dieser Ausgliederungsmaßnahmen ist die **Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich** im Rahmen des langfristigen Management- und Unternehmenskonzepts des Landes Oberösterreich für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung - derzeit in der Fassung **WOV 2027** - **von der Landesverwaltung mit Hilfe der OÖ Landesholding GmbH umzusetzen**.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich OÖ Landesholding GmbH – Funktion



Die **Gesellschaftserrichtungserklärung** definiert den **Gegenstand und Zweck** der OÖ Landesholding GmbH wie folgt:

Gegenstand des Unternehmens ist

- die **Verwaltung von Unternehmensbeteiligungen** in Form einer Holdinggesellschaft sowie
- die **Erzielung von wirtschaftlichen und/oder organisatorischen Synergien** für die verwalteten Unternehmensbeteiligungen und das Land Oberösterreich.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

OÖ Landesholding GmbH – Funktion

Die Gesellschaft ist **zu allen Geschäften und Maßnahmen** – mit Ausnahme von Bankgeschäften im Sinne des § 1 Abs. 1 BWG – **berechtigt**, die zur Erreichung des Gesellschaftszweckes notwendig oder nützlich erscheinen, insbesondere zum Erwerb und Verkauf von Unternehmensbeteiligungen und zur Gründung von Tochtergesellschaften, insbesondere der OÖ Thermenholding GmbH, der OÖ Seilbahnholding GmbH und der OÖ Verkehrsholding GmbH. **Die Gesellschaft ist jedoch, sofern es sich nicht um die Erzielung von Synergien im Sinne der Ziffer 2.1. handelt, auf die Tätigkeit der reinen Anteilsverwaltung beschränkt, sodass ihr neben der Erzielung von Synergien über die Beteiligungsverwaltungsaufgaben hinaus insbesondere keine konzernleitenden Aufgaben zukommen.**





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich OÖ Landesholding GmbH – Funktion

Zweck der Gründung der Gesellschaft ist die **Ausgliederung der Beteiligungsverwaltung des Landes Oberösterreich** samt Übertragung aller derzeitigen Unternehmensbeteiligungen des Landes Oberösterreich an die Gesellschaft selbst bzw. an die von der Gesellschaft zu errichtenden Tochtergesellschaften, insbesondere die OÖ Thermenholding GmbH, OÖ Seilbahnholding GmbH bzw. OÖ Verkehrsholding GmbH*).

Sofern nicht in besonders begründeten Ausnahmefällen Beteiligungen vom Land Oberösterreich direkt gehalten werden, sind **Beteiligungen** des Landes Oberösterreich grundsätzlich **von der OÖ Landesholding GmbH zu begründen, zu erwerben, zu halten, zu veräußern oder zu liquidieren.**

*) einschließlich der zwischenzeitig am 28.4.2011 gegründeten OÖ Innovationsholding GmbH, die in die Gesellschaftserrichtungserklärung erst anlässlich eines größeren Änderungsbedarfs aufgenommen wird





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

OÖ Landesholding GmbH – Funktion

Angesichts des Gesellschaftszwecks obliegen der OÖ Landesholding GmbH **keine operativen Führungsaufgaben** bezüglich ihrer Beteiligungen, sondern hat sie **lediglich gesellschaftsrechtliche Eigentümerfunktion**,

- sorgt dabei in Umsetzung des WOV-Modells für die **Koordination zwischen dem jeweiligen auftraggebenden Ressort** des Landes Oberösterreich **und den Beteiligungsunternehmen**,
- verfolgt die **Zielvereinbarungs- und Umsetzungsprozesse** im Rahmen des strategischen Controllings/Monitorings und
- unterstützt die **Nutzung von Synergien** einschließlich der Gruppensteuereffekte.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich OÖ Landesholding GmbH – Funktion

Mit Landtagsbeschluss vom 10.11.2005 wurde klargestellt, dass die **finanziellen Verpflichtungen** des Landes Oberösterreich gegenüber den in die OÖ Landesholding GmbH eingebrachten Beteiligungsunternehmen **zur Gänze aufrecht bleiben** und auch die zu deren Gunsten vom Land Oberösterreich **gewährten Haftungen** weiterhin **fortbestehen**. Der **OÖ Landesholding GmbH kommt daher keine Finanzierungsfunktion zu**. **Finanzierungen** von Aktivitäten, die nicht aus dem Unternehmensergebnis bedeckt werden können, sind **zwischen dem Beteiligungsunternehmen und dem auftraggebenden Ressort** in Anwendung des WOV-Modells **abzustimmen**.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Strategische Ausrichtung

Das **WOV-Konzept 2027** geht in Punkt 4. von einem **Stufenbau der Zielsetzungs- und Planungsebenen**, und zwar insbesondere in Z. 4.1. von einer Grundsatzebene (mit einem Geltungszeitraum von mindestens 12 Jahren) aus. Diese baut auf den Grundprinzipien der Verfassung auf und beinhaltet unter anderem das **WOV-Konzept 2027**, die **WOV-Teilkonzepte** sowie **Lebens- und Fachbereichsleitbilder**, um die in Punkt 3. des **WOV-Konzepts 2027** genannten **Basisziele einer wirkungsorientierten Verwaltung**, nämlich

- **Wirksamkeit**
- **Zweckmäßigkeit und Finanzierbarkeit**
- **Qualität**
- **Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit**

konkret verfolgen zu können.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Strategische Ausrichtung

Da Beteiligungsunternehmen und die diesen allenfalls übergeordneten Branchenholdings ihre Existenz in aller Regel aus Zielsetzungen des Landes Oberösterreich ableiten, haben sie sich an den ihren Tätigkeitsbereich betreffenden **Lebens- und Fachbereichsleitbildern** sowie **Strategien der Direktionen und Abteilungen** zu orientieren und ihre eigenen Strategien daraus zu entwickeln.

Die **Beteiligungsverwaltung** und mit ihr die **OÖ Landesholding GmbH** haben primär den **organisatorisch-gesellschafts-rechtlichen Rahmen** für die operativen Beteiligungsunternehmen zu bieten, sodass ihre **Beteiligungsstrategie** den übergeordneten Zielen der Grundsatzebene zu entsprechen hat.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Grundsätzliche Feststellungen

Die **Beteiligungsstrategie** beruht neben regional- bzw. gemeinwirtschaftlichen sowie finanzwirtschaftlichen Grundlagen auf einer Analyse der bisherigen Gestion der Beteiligungsverwaltung des Landes Oberösterreich und **beschreibt jene Parameter**, die für **das Eingehen, das Halten, die Veräußerung oder die Liquidation** von direkten oder indirekten Beteiligungen des Landes Oberösterreich maßgebend sind.

Wesentliches Leitmotiv für die Beteiligungsstrategie ist die Gewährleistung einer für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung des Landes Oberösterreich erforderliche **Schlüsselinfrastruktur** (sh. Folien 12 bis 15), im Bedarfsfall auch durch **regionale Leitbetriebe**.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Grundsätzliche Feststellungen

Da sich die Landesverwaltung nach dem WOV-Konzept unter Anwendung des **Subsidiaritätsprinzips** auf die Kernaufgaben der Verwaltung konzentriert, bedeutet dies für die Beteiligungen, dass grundsätzlich nur solche Aufgaben,

- die nicht von Dritten aus eigener Initiative bzw. eigenem Interesse zumindest ebenso gut erfüllt werden,
- bzw. für die ein gesetzlicher Auftrag vorliegt,

Gegenstand einer Beteiligung sein sollen.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Grundsätzliche Feststellungen

Infolgedessen wird in aller Regel ein **beherrschender Einfluss** auszuüben sein, der, wenn schon nicht durch Alleineigentum, so doch zumindest durch Halten von mehr als 50 % des Grund- oder Stammkapitals sichergestellt wird.

Vor allem in Fällen der **Kooperation mit anderen Rechtsträgern** wird eine geringere Beteiligung akzeptiert werden können, die ihre Untergrenze in der Sperrminorität findet. Diese kann allerdings auch in syndizierter Form gewährleistet werden, sodass dann auch kleinere Beteiligungen als 26 % möglich sind.

Beteiligungen unter der Sperrminorität können auch durch damit verbundene Rechte (z.B. Einweisungsrechte bei Wohnungsgenossenschaften, Informationsrechte udgl.) begründet werden.

Beteiligungen können auch **ohne Vorliegen** der beiden Grundprinzipien **Schlüsselinfrastruktur** und **Subsidiarität** gehalten werden, wenn wirtschaftliche Gründe, insbesondere Synergiepotenziale für die anderen Beteiligungsunternehmen und die Landesverwaltung, dafür ins Treffen geführt werden können





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Grundsätzliche Feststellungen

Die Beteiligungsstrategie geht im Wesentlichen von folgenden **Prämissen** aus:

- Einhaltung des **Subsidiaritätsprinzips**
- Erfüllung **gesetzlicher Vorgaben**
- **Ausschluss rein spekulativer Elemente**
- **Beachtung regional- bzw. gemeinwirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Erkenntnisse,**
insbesondere im Aufgabenbereich der **Daseinsvorsorge**



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Grundsätzliche Feststellungen



Beteiligungen dienen primär folgenden **Zwecken**:

- Bereitstellung von **Schlüsselinfrastruktur**
- Bereitstellung von Einrichtungen der **Daseinsvorsorge**
- Förderung von **Innovation** (Forschung, Wissenschaft und Technologie)
- Schaffung oder Absicherung **regionaler Leitbetriebe** im Bereich der Schlüsselinfrastruktur zur Gewährleistung einer **für Oberösterreich förderlichen Regional- oder Gesamtentwicklung**
- Durchführung von **Ausgliederungen**
- Vorbereitung von **Aufgabenprivatisierungen**
- **Kooperation** mit anderen Rechtsträgern (z.B. auch PPP)



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Grundsätzliche Feststellungen



Weiters können folgende Aspekte eine wesentliche Rolle bei der **Beurteilung von Maßnahmen** im Bezug auf Beteiligungen spielen:

- Finanzierung
- Kooperation mit anderen Rechtsträgern
- Renditeerwartung





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Infrastruktur

Die Analyse des gegenwärtigen Bestandes an Beteiligungen zeigt, dass die Unternehmensgegenstände **nahezu ausschließlich infrastrukturelle Zielsetzungen** aufweisen oder in historischer Betrachtungsweise ursprünglich solche Zielsetzungen maßgeblich waren.

Die Gewährleistung einer für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung des Landes erforderlichen Schlüsselinfrastruktur hatte daher - abgesehen von den gesetzlich auferlegten Beschränkungen - **bereits bisher Priorität** bei der Entscheidung über das Eingehen und Halten von Beteiligungen.

Diese Motivlage wird unter Beachtung regional- und finanzwirtschaftlicher Erkenntnisse sowie von Aspekten der Daseinsvorsorge auch künftig ihre zentrale Bedeutung behalten.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Infrastruktur



Zur **Definition des Begriffs Infrastruktur** ergab die Recherche, dass die ersten Versuche einer Definition im deutschsprachigen Raum von Stohler aus dem Jahre 1965 und Jochimsen aus dem Jahre 1966 stammen. Diejenige von Jochimsen ist konkreter und damit besser nachvollziehbar und anwendbar, sodass auf sie in der Folge aufgebaut wird.

„Infrastruktur wird als Summe der materiellen, institutionellen und personalen Einrichtungen und Gegebenheiten definiert, die den Wirtschaftseinheiten zur Verfügung stehen“ (Jochimsen 1966, S.100).





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Infrastruktur

Unter **materieller Infrastruktur** versteht er die Gesamtheit aller Anlagen, Ausrüstungen und Betriebsmittel der Energieversorgung, des Verkehrs, der Forschung, der Telekommunikation sowie Gebäude und Einrichtungen des staatlichen Verwaltungs-, Erziehungs-, Forschungs-, Fürsorge- und Gesundheitswesens (Jochimsen 1966, S.103ff).

Die **institutionelle Infrastruktur** umfasst die Gesamtheit der Normen, Einrichtungen und Verfahrensweisen einer Gesellschaft in ihrer Verfassungswirklichkeit. Dies sind Rahmenbedingungen des Wirtschaftens (Jochimsen 1966, S.117ff).

Unter **personaler Infrastruktur** versteht er die Anzahl und die Fähigkeiten der Menschen, also das sogenannte Humankapital (Jochimsen 1966, S.133ff).





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Infrastruktur

Schwerpunktmäßig zielt diese Beteiligungsstrategie auf jenen Teil der **materiellen Infrastruktur**, der die **Rahmenbedingungen für regional- bzw. gemeinwirtschaftliche Entwicklungen** schafft und sich insoweit als **Schlüsselinfrastruktur** qualifiziert.

Gemeinwirtschaftliche Aufgaben sind als Leistungen der **Daseinsvorsorge** jene marktbezogenen (wirtschaftlichen) oder nichtmarktbezogenen (nicht-wirtschaftlichen) Tätigkeiten, die im Interesse der Allgemeinheit erbracht und daher von den Behörden mit spezifischen Gemeinwohlverpflichtungen verknüpft werden. *)

*) vgl. Mitteilung der Kommission zu Leistungen der Daseinsvorsorge in Europa vom 20.9.2000, ABL 2001 C 17/4



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Infrastruktur



Im Rahmen der Schlüsselinfrastruktur sollen mit Hilfe von Beteiligungen jedoch nur solche **regional- bzw. gemeinwirtschaftlichen Aufgaben** wahrgenommen werden, die

- zwar grundsätzlich ertragsfähig sind, aber von privaten oder institutionellen Investoren mangels nachhaltiger Rendite nicht nach einzel- bzw. marktwirtschaftlichen Kriterien wahrgenommen werden (Subsidiaritätsprinzip),
- der Ressourcensicherung oder
- der Verhinderung der Bildung privater Monopole dienen,
- nicht ausdrücklich und ausschließlich in die Kompetenz anderer Körperschaften fallen,
- als Leitbetrieb der regionalen Entwicklung dienen,
- die Nutzung von Synergien mit anderen Beteiligungsunternehmen und/oder Einrichtungen bzw. Organisationseinheiten des Landes Oberösterreich ermöglichen.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Infrastruktur

Das Land Oberösterreich wird seine Beteiligungsstrategie in all jenen **Sektoren** anwenden, wo ein **öffentlicher Bedarf** befriedigt werden soll, der ein **Mindestmaß an unternehmerischem Charakter** aufweist oder andere wesentliche Gründe für eine unternehmensrechtliche Organisation sprechen.

Dafür kommen insbesondere **folgende Sektoren** in Frage:

- Bildung
- Regionalentwicklung
- Forschung und Entwicklung
- Standortmarketing
- Gesundheit
- Tourismus
- Kommunikation
- Verkehr
- Kultur
- Ver-/Entsorgung





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Ausgliederungen

(als Instrument wirkungsorientierter Verwaltung)

Im Rahmen der wirkungsorientierten Verwaltung kann das Instrument der Ausgliederung auf eigenständig unternehmerisch lebensfähige Bereiche der Verwaltung angewandt werden.

Dabei geht es also in der Regel nicht um die Übernahme neuer Aufgaben, sondern zumeist um eine **Organisationsänderung zur Erfüllung weiterhin bestehender Aufgaben** unter definierten Zielsetzungen.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Ausgliederungen

(als Instrument wirkungsorientierter Verwaltung)

Im Zusammenhang mit Beteiligungen ist der an sich viel weitere Begriff der Ausgliederung wie folgt zu definieren:

Eine Ausgliederung stellt grundsätzlich die **Veränderung der organisatorischen Rahmenbedingungen** für existente Verwaltungstätigkeiten dar. Sie bewirkt eine rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit für die Wahrnehmung einer Aufgabe der öffentlichen Hand (Subsidiaritätsprinzip) in Form juristischer Personen des öffentlichen (KöR) oder privaten Rechts (z.B. AG, GmbH), insbesondere zur rationelleren Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben durch Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Transparenz sowie durch größere Autonomie und Flexibilität bei der Aufgabenerfüllung im Wege der Abkoppelung vom öffentlichen Dienst-, Organisations- und Haushaltsrecht.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Ausgliederungen

(als Instrument wirkungsorientierter Verwaltung)

Durch die Aufrechterhaltung des Eigentums an der Beteiligung bleibt **die Einflussmöglichkeit** auf die Gestion des Beteiligungsunternehmens erhalten. Ist dieser regional- und finanzwirtschaftliche Einfluss unter Berücksichtigung von Aspekten der Daseinsvorsorge in weiterer Folge **nicht mehr erforderlich**, kann die Beteiligung in der Folge **veräußert** oder **liquidiert** werden.

Soll eine Aufgabe outgesourct werden, kann es zur besseren Transferierbarkeit (z.B. share deal) günstig sein, den betroffenen Teil der Verwaltung in eine Gesellschaft auszugliedern und in der Folge diese Beteiligung zu veräußern.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Ausgliederungen

(als Instrument wirkungsorientierter Verwaltung)

Im Sinne eines verantwortungsbewussten Umgangs mit öffentlichem Eigentum ist vor jeder Ausgliederung **nachzuweisen**, dass die gewählte Maßnahme im Verhältnis zur bisherigen Organisation den **Prinzipien** der

- Wirtschaftlichkeit,
- Sparsamkeit,
- Zweckmäßigkeit und
- Wirkungsorientierung

besser entspricht. Dabei umfasst das Kriterium der Zweckmäßigkeit nicht nur die verwaltungsökonomische und betriebswirtschaftliche, sondern auch die regional- und finanzwirtschaftliche Inhaltsebene.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Finanzierung

Entgeltliche Veräußerungen von Beteiligungen bewirken infolge des eintretenden Liquiditätseffekts eine **Budgetentlastung**, nämlich durch

- die **Erzielung eines Veräußerungserlöses** und/oder
- die **Substitution öffentlicher Investitionsmittel durch privates Engagement**.

Beteiligungsunternehmen können zur Erfüllung ihres Unternehmenszwecks auch **Fremdkapital aufnehmen**, sofern die Refinanzierung aus dem laufenden Betrieb und/oder durch eine Finanzierungsvereinbarung mit dem Land gesichert ist.

Bei **marktbestimmter Tätigkeit** sind diese Verbindlichkeiten **nicht in die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung einzubeziehen**. Dies gilt nicht für Gesellschaften, deren Geschäftstätigkeit überwiegend aus Landesmitteln finanziert wird, weil sie keine ausreichenden Erträge erzielen, sie keine marktbestimmte Tätigkeit entfalten und damit zum Sektor Staat zählen.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Kooperation mit anderen Rechtsträgern

Auf der Basis einer Beteiligung können sowohl

- Gebietskörperschaften sowie
- andere Körperschaften öffentlichen Rechts als auch
- private Rechtsträger

miteinander kooperieren (eine der möglichen PPP-Varianten). Voraussetzung dafür ist allerdings eine möglichst große **Deckung der Zielvorstellungen** der über die Beteiligung verbundenen Rechtsträger, um Konfliktsituationen aus unterschiedlichen Interessenslagen vorzubeugen.

Externes Know how bietet die Chance, Verbesserungspotentiale zu nutzen. **Synergien** unter den Partnern lassen Leistungsverbesserungen und/oder Kostenreduktionen erwarten.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Kooperation mit anderen Rechtsträgern

In solchen Fällen sind eine sorgfältige Beurteilung

- des Partners und
- seiner Zielsetzungen,
- die Festlegung der gemeinsamen Ziele und
- zur Sicherung der Landesinteressen nach Möglichkeit die Vereinbarung einer Put- oder Call-Option im Rahmen von Syndikatsvereinbarungen*)

erforderlich.

Dem Entlastungseffekt durch die **Mitfinanzierung** von Investitionsvorhaben steht die Partizipation der Partner an den Beteiligungserträgen gegenüber.

*) unter Berücksichtigung der Bestimmungen betreffend die Gesellschaft bürgerlichen Rechts



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Renditeerwartung



Die Rendite ist das **Ergebnis einer Anlage**, das sich aus Kursveränderungen und Ausschüttungen (Zinsen, Dividenden) zusammensetzt. Sie ist sohin **der in Geld ausgedrückte direkte wirtschaftliche Nutzen** der Anlage. Bei einer Beteiligung stellt der Geschäftsanteil am Grund- oder Stammkapital die Anlage dar. Die Voraussetzung für jede Ausschüttung ist der Gewinn. Die Basis für die Gewinnverteilung bildet die Höhe der Beteiligung am Grund-/Stammkapital.

Ein Sonderfall ist die **Umwegrentabilität**, die dem Gesellschafter einen indirekten Nutzen bringt. Sie manifestiert sich z.B. in Beschäftigungs-, Kaufkraft- und Steueraufkommenseffekten. Allerdings ist sie nur schwer quantifizierbar.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Renditeerwartung

In Verbindung mit einer **Teilveräußerung** kann bei grundsätzlich ertragsfähigen Unternehmen mit einer **Hebelwirkung auf die Dividende** gerechnet werden, da private Investoren jedenfalls eine Rendite auf das eingesetzte Kapital verlangen und infolge des Grundsatzes der Gleichbehandlung aller Gesellschafter die Dividende im Verhältnis der Beteiligung auch dem Land bzw. der OÖ Landesholding GmbH zusteht.

Dieses Motiv enthält wie jede unternehmerische Tätigkeit ein **Unsicherheitsmoment**. Eine erwerbswirtschaftliche Motivation stellt daher für sich allein keine ausreichende Grundlage für das Eingehen neuer Beteiligungen dar, kann jedoch als **unterstützendes Motiv** für das Halten der Beteiligung, z.B. bei Kooperationen mit anderen Rechtsträgern, herangezogen werden, insbesondere wenn diese Investitionsvorhaben mitfinanzieren. **Daher kann aus rein spekulativen Renditeüberlegungen eine Beteiligung jedenfalls nicht begründet werden.**





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Renditeerwartung

Auch wenn nach dem WOV-Konzept Unternehmergeist geweckt und dazu der unternehmerische Handlungsspielraum der Führungskräfte schrittweise erweitert werden soll, wird der **Grundsatz des Spekulationsverbots** im obigen Sinn striktest einzuhalten sein. Dies gilt umso mehr, als gemäß dem Oö. Finanzgebarungs- und Spekulationsverbotsgesetz das Land seine Finanzgebarung, unter die gemäß § 2 Abs. 1 Z 3 lit. f. leg.cit. auch Unternehmensbeteiligungen fallen, risikoavers auszurichten hat, wobei gemäß § 3 leg.cit. die **Minimierung der Risiken stärker zu gewichten ist als die Optimierung der Erträge oder Kosten**. Im Übrigen hat das Land gemäß § 12 leg.cit. im Rahmen seiner rechtlichen Möglichkeiten sicherzustellen, dass die Bestimmungen der §§ 3 bis 9 leg.cit. sinngemäß auch Rechtsträger im Sinn des § 1 Z 3 leg.cit. einhalten, an denen sie beteiligt sind, auch wenn deren Organisation nicht der Landesgesetzgeber regelt.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Renditeerwartung

Für die mit Beteiligungen im Zusammenhang stehenden Aspekte der

- **Finanzierung,**
- **Kooperation mit anderen Rechtsträgern sowie**
- **Renditeerwartung**

gilt gleichermaßen, dass sie **für sich alleine keine ausreichenden Begründungen für eine Beteiligungsentscheidung** darstellen, sondern erst bei Vorliegen weiterer Motive als zusätzliche Argumente ins Treffen geführt werden können.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Handlungsoptionen



Beteiligungen können

- originär **begründet** oder an bereits bestehenden Gesellschaften **erworben**,
- **gehalten**,
- zur Gänze oder teilweise entgeltlich **veräußert** oder **liquidiert** bzw. **verstaatlicht**

werden.

Generell ist festzuhalten, dass alle Maßnahmen im Bezug auf Kapital- und Personengesellschaften ausschließlich nach den geltenden unternehmens- und gesellschaftsrechtlichen Normen getroffen werden müssen, da dem Land angesichts der diesbezüglichen Gesetzgebungskompetenz des Bundes eine darüber hinausgehende Gestaltungsmöglichkeit verwehrt ist.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Gründung, Erwerb



Gesellschaften können alleine oder gemeinsam mit anderen Gesellschaftern

- für Zwecke der **Bereitstellung regional- bzw. gemeinwirtschaftlich erforderlicher Schlüsselinfrastruktur**, die - zumeist mangels ausreichender Ertragsaussichten - nicht von Dritten angeboten wird,
- oder als **Zielstruktur** für aus dem Amtsbetrieb **auszugliedernde Organisationseinheiten** bzw. **Aufgaben**

gegründet werden.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Gründung, Erwerb

Bei **Gründung einer Gesellschaft gemeinsam mit anderen Gesellschaftern** wird grundsätzlich die **Beherrschung der Gesellschaft durch** das Land bzw. die **OÖ Landesholding GmbH** angestrebt, um die Realisierung der mit der Beteiligung verfolgten Zielsetzungen des Landes gewährleisten zu können. Sollte aus einer besonderen Konstellation heraus eine **Minderheitsbeteiligung** eingegangen werden, ist die Zielsetzung des Landes mit einer – **zumindest syndizierten*)** – **Sperrminorität** abzusichern.

Gleiches gilt für den **Erwerb von Geschäftsanteilen bzw. Aktien bestehender Gesellschaften**, der dann erfolgen kann, wenn ein existentes Unternehmen von **regional- bzw. gemeinwirtschaftlicher Bedeutung** ist und die ursprünglichen Gesellschafter die **Fortführung** des Unternehmens aus betriebswirtschaftlichen Gründen **nicht weiter vertreten können**.

*) unter Berücksichtigung der Bestimmungen betreffend die Gesellschaft bürgerlichen Rechts



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Halten



Die Beteiligungen des Landes an Gesellschaften werden – sofern es nicht aus besonderen Umständen, z.B. aufgrund gesetzlicher Bestimmungen, erforderlich ist, sie direkt dem Land zuzuordnen – **von der OÖ Landesholding GmbH gehalten.**

Dabei obliegt der OÖ Landesholding GmbH im Rahmen ihrer **bloßen Beteiligungsverwaltung**

- die Wahrnehmung der gesellschaftsrechtlichen Eigentümerfunktion und
- das strategische Controlling/ Monitoring.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Halten

Hingegen nehmen die **fachlich zuständigen Bewirtschafter** in Umsetzung des langfristigen Management- und Unternehmenskonzepts des Landes Oberösterreich für eine wirkungsorientierte Landesverwaltung - **WOV 2027**

- den Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Gesellschaften,
- die Bereitstellung der dafür erforderlichen Ressourcen und
- das operative Controlling

wahr.

Die Aufgaben der OÖ Landesholding GmbH einerseits und der fachlich zuständigen Bewirtschafter andererseits sind in den „**Beteiligungsrichtlinien des Landes Oberösterreich**“ im Detail abgegrenzt.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Veräußerung



Eine **Veräußerung von Beteiligungen oder Teilen** hievon an **dritte Rechtsträger** kann erfolgen, wenn

- in Anwendung des Subsidiaritätsprinzips bei gegebenem Interesse von privaten oder institutionellen Dritten die **Zweckmäßigkeit** des (alleinigen) **öffentlichen Engagements** **wegfällt** und/oder
- ein **weiterer Bedarf** an der **Aufrechterhaltung der Schlüsselinfrastruktur** durch das Land - z.B. infolge einer nachhaltig ungünstigen Kosten-/Nutzenrelation - **nicht mehr gerechtfertigt** werden kann.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Veräußerung

Eine **gänzliche Veräußerung** bedingt neben der **Aufgabe des Eigentumsrechts** an der betroffenen Beteiligung auch eine **Aufgabe der damit verbundenen gesellschaftsrechtlichen Einflussmöglichkeiten** und **Informationsrechte**. Sie setzt daher entweder die nachhaltige Fortsetzung der Infrastrukturzielsetzung durch Dritte mit zumindest gleicher Qualität oder die Aufgabe des mit der Beteiligung verfolgten regional- bzw. gemeinwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Zwecks voraus.

Bei einer **Teilveräußerung** wird die Beteiligung nicht zur Gänze abgegeben, sondern wird eine **Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung aufrecht erhalten**. Dies ist in einer Bandbreite von der Kooperation mit externen Partnern bis zur Aufrechterhaltung eines Resteinflusses möglich, wenn das Interesse des Landes an dem mit der bisherigen Beteiligung verfolgten Zweck weiterhin soweit besteht, dass zumindest ein Resteinfluss gewahrt werden soll.





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Veräußerung

Bestehende Beteiligungen, die eine **nachhaltige Ertragsfähigkeit** aufweisen, sind grundsätzlich auch für private oder institutionelle **Investoren interessant**. Diese werden eine Beteiligung vor allem dann erwerben wollen, wenn sie für sich individuelle (Zusatz-) Nutzen generieren können. Dazu streben sie aber zumindest einen beherrschenden Einfluss wenn nicht sogar eine gänzliche Übernahme an. Aus reinen Ertragsmotiven oder strategischen Überlegungen (Synergien) können aber auch Minderheitsbeteiligungen für Dritte interessant sein, sodass unter Beibehaltung eines beherrschenden Einflusses die ursprünglichen Beteiligungsmotive des Landes aufrecht erhalten werden können.

Wenngleich bei Teilveräußerungen die Gewinnerorientierung der privaten oder institutionellen Gesellschafter eine **Hebelwirkung für die Beteiligungserträge** des Landes verspricht, wird es - wie bei der Kooperation mit anderen Rechtsträgern auch - **durch geeignete Vertragsgestaltung hintanzuhalten sein, dass Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert werden.**





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Veräußerung

Bei einem **angestrebten beherrschenden Einfluss Dritter** ist einer **gänzlichen Veräußerung** der Beteiligung grundsätzlich der **Vorzug zu geben**, da jede auch noch so kleine Beteiligung des Landes im Krisen- oder gar Insolvenzfall dazu führt, dass die anderen Beteiligten ihre Verantwortung auf das Land abschieben, das Land damit überproportional in Anspruch genommen wird und auf diesem Weg eine ursprünglich bereits im Wesentlichen aufgebene Beteiligung - noch dazu unter verschlechterten Umständen - wieder auflebt.

Sollte dennoch aus bestimmten Landesinteressen ein **Resteinfluss** auf die Gesellschaft gewahrt werden, wird eine Beteiligung im Umfang einer (eventuell auch syndizierten^{*)}) **Sperrminorität** zurückzubehalten sein, um zumindest essenzielle Entscheidungen mitgestalten zu können.

^{*)} unter Berücksichtigung der Bestimmungen betreffend die Gesellschaft bürgerlichen Rechts





Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Veräußerung

Eine entgeltliche Veräußerung stellt ihrem Charakter nach einen Aktivtausch dar, bei dem die Beteiligung in Liquidität transformiert wird. Dadurch ergibt sich ein **Entlastungseffekt für den Landeshaushalt**, der durch den **Wegfall eines Mittelbedarfs** für das Beteiligungsunternehmen **verstärkt**, aber durch den **Entfall von Beteiligungserträgen** auch **relativiert** werden kann.

Insbesondere kann bei gänzlicher Veräußerung der Beteiligung oder Hereinnahme von Beteiligungspartnern die **Eigenmittelaufbringung** für anstehende und künftige Investitionen ganz oder teilweise **auf die privaten Gesellschafter transferiert** werden, wodurch sich zwar die Belastung des Landeshaushalts (z.B. auf allfällige Förderungen) reduziert, jedoch das Land bzw. die OÖ Landesholding GmbH an einer damit verbundenen Steigerung des Unternehmenswerts und den Beteiligungserträgen nicht mehr (in vollem Umfang) partizipiert.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Veräußerung



Kann ein **nachhaltiger Entlastungseffekt** unter Berücksichtigung der regional- bzw. gemeinwirtschaftlichen, insbesondere der sozialen Auswirkungen erreicht werden, bietet dieser neben dem grundsätzlichen Erfordernis der Aufgabe des Beteiligungsinteresses wegen Wegfalls der Zweckmäßigkeit eine **weitere Rechtfertigung für eine Veräußerung**.

Eine grundsätzlich mögliche Veräußerung findet zuweilen in gesetzlichen Bestimmungen ihre Grenze.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Liquidation



Gibt das Land seine spezielle Infrastrukturzielsetzung gänzlich auf oder fallen die sonstigen Motive für das Halten einer Beteiligung weg und kann mangels Renditefähigkeit ein Übernahminteressent nicht gefunden werden, ist die Gesellschaft aufzulösen bzw. aufzukündigen und in der Folge zu **liquidieren**.

Die Liquidation erfolgt unter **Bedachtnahme auf die Bonität des Landes** und sein **daraus resultierendes Rating** (woraus sich der Ausschluss eines Insolvenzverfahrens ergibt) geordnet unter Erfüllung sämtlicher Verpflichtungen der Gesellschaft.



Beteiligungsstrategie des Landes Oberösterreich

Liquidation



Alternativen:

- Der Geschäftsbetrieb der Gesellschaft kann geordnet abgewickelt und der **Mantel** veräußert oder für einen späteren Bedarf geparkt werden.
- Das Land Oberösterreich kann sämtliche Geschäftsanteile einer GmbH oder das Vermögen einer aufgelösten GmbH als Ganzes einschließlich der Schulden durch Vertrag übernehmen und erklären, in sämtliche Verpflichtungen der GmbH einzutreten, wodurch gemäß § 95 Abs. 1 GmbHG die Liquidation unterbleiben kann (**Verstaatlichung**).

