

Prüfbericht
gemäß § 13 Abs 3 der Geschäftsordnung
für den Stadtrechnungshof

betreffend

Empfehlungen für die Objektivierung von Bezügen von Führungskräften in städtischen Unternehmen

Der Bericht wird dem Kontrollausschuss und dem Gemeinderat – was die konkreten Einzelbewertungen durch den Stadtrechnungshof betrifft – in anonymisierter Form vorgelegt. Wiewohl der Bericht keine Bewertungen von Personen, sondern von Funktionen enthält, wird das schutzwürdige Interesse der konkreten PositioneninhaberInnen damit gewahrt.

StRH –13072/2009
Graz, am 19. Juni 2009

Prüfungsleitung: Dr. Günter Riegler

Stadtrechnungshof der Landeshauptstadt Graz
A-8011 Graz
Tummelplatz 9

Inhaltsverzeichnis

| | Seite |
|---|-----------|
| 1. Gegenstand und Umfang der Prüfung | 1 |
| 1.1. Auftrag | 1 |
| 1.2. Prüfungsauftrag des Jahres 2006/2007 | 1 |
| 1.3. Aktuelle Folgeprüfung..... | 2 |
| 1.4. Besprechungen und Auskunftspersonen..... | 2 |
| 2. Punktebewertung von Führungspositionen und Gehaltspyramide | 3 |
| 2.1. Bewertungsschema | 3 |
| 2.2. Interpretationshilfen für einzelne Kriterien | 4 |
| 2.2.1. MitarbeiterInnenzahl/Bilanzsumme/Umsatz | 4 |
| 2.2.2. Anzahl berichtspflichtiger MitarbeiterInnen..... | 4 |
| 2.2.3. Konzernverantwortung/Tochtergesellschaften | 5 |
| 2.2.4. Wettbewerb | 5 |
| 2.2.5. Schwierigkeit der Aufgabe..... | 6 |
| 2.2.6. Betriebszugehörigkeit..... | 7 |
| 2.2.7. Sonderfall: Mehrfachfunktionen (4-Augen-Prinzip) | 7 |
| 2.3. Stufenbildung von Führungspositionen | 8 |
| 2.4. Gehaltspyramide - Medianmodell..... | 9 |
| 3. Konkrete Bewertungsempfehlungen für 27 Schlüsselpositionen - anonymisiert | 12 |
| 3.1. Generelle Bewertungsannahmen | 12 |
| 3.2. Bewertungsvorschläge für 27 Schlüsselpositionen..... | 13 |
| 3.3. Erläuterungen | 14 |
| 4. Abschätzung des budgetären Effektes bei sukzessiver Anwendung des Modells | 16 |
| 5. Schlüsselaussagen im Überblick..... | 17 |
| 6. Zusammenfassung..... | 18 |
| Anhang: Punktebewertungsschema | I |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------|--|
| Abs | Absatz |
| ca | cirka |
| dgl | dergleichen |
| dh | das heißt |
| einschl | einschließlich |
| EGT | Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit |
| EUR | Euro |
| gem | gemäß |
| GO-StRH | Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof |
| GZ | Geschäftszahl |
| inkl | inklusive |
| lt | laut |
| Mag. Abt. | Magistratsabteilung |
| Mio | Millionen |
| pa | Per anno |
| rd | rund |
| StRH | Stadtrechnungshof |

Disclaimer

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

Der Stadtrechnungshofdirektor

Dr. Günter Riegler

1. Gegenstand und Umfang der Prüfung

1.1. Auftrag

Die Prüfung zum Thema

Empfehlungen für die Objektivierung von Bezügen von Führungskräften in städtischen Unternehmen

ist eine Prüfung gemäß § 13 Abs 3 der Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof der Stadt Graz (in der Folge: GO-StRH) und ist eine auf Grund eines **Prüfantrages des für Beteiligungsunternehmen zuständigen Finanzstadtrates** Univ.-Doz.Dr. Gerhard Rüscher veranlasste Prüfung.

Die Prüfung ist zugleich eine **Folgeprüfung** einer im Jahr 2007 abgeschlossenen Prüfung der Bezüge von Führungskräften (damalige GZ StRH – 32364/2006).

Die **aktuelle Prüfung** wurde seitens der Mitarbeiter des Stadtrechnungshofes (in der Folge: STRH) **im April und Mai 2009** (mit Unterbrechungen) **durchgeführt**.

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

1.2. Prüfungsauftrag des Jahres 2006/2007

Wie schon erwähnt, wurden **im Jahr 2007** – auf Basis der **Gehälter und Unternehmensdaten des Jahres 2005** – Aussagen über die Bezüge von Führungskräften der städtischen Unternehmen ermittelt.

Prüfungsschwerpunkte der damaligen Prüfung waren folgende:

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

- Erarbeiten von **Empfehlungen für künftige Vertragsgestaltungen** mit besonderer Berücksichtigung der **Prämienregulative**.

1.3. Aktuelle Folgeprüfung

Seitens des Finanzstadtrates Univ.-Doz. Dr. Gerhard Rüscher wurde am 20. April 2009 nunmehr eine Folgeprüfung beantragt. **Ziel der Prüfung** soll sein, eine **Empfehlung** zu erarbeiten, wie für **Fälle künftiger Vertragsabschlüsse** mit Führungskräften **anhand objektiver Kriterien** die **Höhe der jeweiligen künftigen Bezüge festgesetzt** werden können.

Eine **aktualisierte empirische Erhebung der Daten** von Führungskräften und städtischen Unternehmen sowie von aktuellen Bezügen der Führungskräfte wurde **nicht durchgeführt**.

Vielmehr wird **methodisch** in dieser aktuellen Prüfung auf den empirischen Erkenntnisstand der vorigen Prüfung – somit auf die Datengrundlage des Jahres 2005 – aufgebaut und wird ein **Schema für die Ermittlung von Richtwerten für Vertragsverhandlungen ausgearbeitet**.

1.4. Besprechungen und Auskunftspersonen

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

| | |
|---|---|
| Finanzstadtrat UnivDoz Dr Gerhard Rüscher | Finanzstadtrat |
| Dr. Karl Kamper | Abteilungsvorstand der Vermögens- und Finanzdirektion |
| Vorstand Graz AG | |

Schlussbesprechungen wurden mit Finanzstadtrat Dr. Rüscher, Finanzdirektor Dr. Kamper und mit Bürgermeister Mag. Nagl im **Mai und Juni 2009** abgehalten.

2. Punktebewertung von Führungspositionen und Gehaltspyramide

2.1. Bewertungsschema

Das vom Stadtrechnungshof erarbeitete Modell gibt ein **Bewertungsschema** vor, mit dem die heterogenen Aufgaben, Verantwortungen und Unternehmensgrößen von Führungskräften bestmöglich mit **Punkten von <0-100>** objektiviert werden können.

| Kriterien | Punkte | Ausprägungen |
|---|------------|---|
| Gesamte MitarbeiterInnenzahl | 5 | unter/über 10/100/1000 MitarbeiterInnen |
| Direkt berichtspflichtige MitarbeiterInnen | 20 | unter/über 5/10/20 direkt unterstellte MitarbeiterInnen |
| Umsatz | 20 | unter/über TEUR 100/ 1 Mio EUR / 10 Mio EUR |
| Bilanzsumme | 10 | unter/über TEUR 100/ 1 Mio EUR / 10 Mio EUR |
| Seniorität (Betriebszugehörigkeit) | 5 | kurze / mittlere / langjährige Zugehörigkeit |
| Max. Punkte für alle Führungskräfte | 60 | Messbare Hard-Facts |
| Nur für GF/Vorstände/-Innen | | |
| Konzernverantwortung | 10 | unter/über 1 / 5 / 10 Tochtergesellschaften |
| Marktteilnahme | 10 | gering / mittel / stark ausgeprägt |
| Schwierigkeit der Aufgaben | 20 | gering / mittel / stark ausgeprägt |
| Zusatzpunkte nur für GF/Vorstände/-Innen | 40 | Soft-Facts - Einzelbeurteilung |
| Mögliche Maximale Gesamtpunkte | 100 | |

AbteilungsleiterInnen (ProkuristInnen) können demnach **maximal 60 Punkte** erreichen. In der Regel werden **AbteilungsleiterInnenpositionen zwischen <0-40> Punkten** zu liegen kommen, weil die Zahl der ihnen direkt unterstellten MitarbeiterInnen gering sein wird und die den Abteilungsleitern zuzumessende Umsatzgröße und Bilanzsumme nach der konkret übertragenen Aufgabe beurteilt werden muss.

***Beispiel:** der Leiter einer Personalabteilung wird hinsichtlich Umsatz/Bilanzsumme hilfsweise nach der verantworteten Lohn-/Gehaltssumme und nach dem Wert der bilanziellen Rückstellungen für Personalverpflichtungen zu bewerten sein.*

***Beispiel:** eine Leitungsposition eines Teilbetriebes (zB GVB innerhalb der Graz AG) wird sinnvoller Weise nur mit dem Umsatz und der Bilanzsumme des Teilbetriebes zu bemessen sein.*

Die übrigen **40 Punkte** werden nur im Falle **einer zu bewertenden GeschäftsführerInnen/ Vorstandspostion zu beachten sein.** (Siehe dazu weiter unten).

2.2. Interpretationshilfen für einzelne Kriterien

2.2.1. MitarbeiterInnenzahl/Bilanzsumme/Umsatz

Die drei Kriterien MitarbeiterInnenzahl / Bilanzsumme / Umsatz sind **grundsätzlich** leicht **objektivierbar** und in der Regel **aus den Jahresabschlüssen ablesbar**.

Ausnahmen und Besonderheiten:

- Beim **Kriterium „Umsatz“** empfiehlt der Stadtrechnungshof, **Leistungsentgelte und Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln in die Bemessung der Kennzahl miteinzubeziehen**, da in der Praxis in städtischen Beteiligungsunternehmen unterschiedliche Darstellungsformen in Jahresabschlüssen gewählt werden. Die **so interpretierte Größe „Umsatz = Fremdumsatz + Zuschüsse + Leistungsentgelte“** spiegelt uE in tauglicher Weise das **„laufende Gesamtbudgetvolumen“** wider.
- Bei **untergeordneten Leitungspositionen (ProkuristInnen)** werden die **Kennzahlen „Umsatz“ und „Bilanzsumme“ an die konkret übertragene Verantwortung anzupassen** sein.

(Siehe schon oben am Beispiel einer PersonalleiterInnenposition und einer LeiterInnenposition eines Teilbetriebes illustriert.)

- Die im Bewertungsmodell gewählten **Deckelungen für die Erreichung der Maximalpunktezah**l (siehe Tabelle auf der Vorseite) sind **bewusst niedrig** gewählt; aus dem Umstand, dass in ein schon gewachsenes Unternehmen eine zusätzliche Vermögensmasse/ Umsatzvolumen/MitarbeiterInnenzahl ausgelagert wird, soll nicht schon per se ein Punktezuwachs entstehen.

2.2.2. Anzahl berichtspflichtiger MitarbeiterInnen

Bei der konkreten Bewertung nach dem Kriterium „Berichtspflichtige MitarbeiterInnen“ ist **im Einzelfall kritisch zu erfragen, wie vielen direkt unterstellten Personen** (AbteilungsleiterInnen, AssistentInnen, GeschäftsführerInnen von Tochterunternehmen) **die zu bewertende Führungsposition tatsächlich laufende Anweisungen und Debriefings erteilt und Briefings erhält**.

Unseres Erachtens ist dieses Kriterium eine gute **Messlatte für die tägliche Arbeitsbelastung** einer **Führungskraft**: je mehr MitarbeiterInnen angeleitet, geführt, informiert und kontrolliert werden müssen, desto höher ist die Stressbelastung, desto besser muss das Zeitmanagement sein und desto höher ist die Fähigkeit zur gezielten Delegation und Organisationsverbesserung gefordert.

2.2.3. Konzernverantwortung/Tochtergesellschaften

Durch dieses Kriterium wird die **Zusatzverantwortung, die sich aus der Gesellschafterstellung für Tochterunternehmen** heraus ergibt, in das Modell eingepreist.

Indikatoren für die Mehrbelastung – gegenüber einer bloß abteilungsmäßigen Organisationsstruktur – **können** sein (und **sind im Einzelfall zu beurteilen**):

- **Verantwortung für Jahresabschlüsse** und Unternehmenszahlen von Tochtergesellschaften,
- **Konzernsteuerverantwortung** (gegenüber Abgabenbehörden),
- Überwachungspflichten nach dem **Gesellschaftsrecht**,
- verstärkte **Informationsflüsse** in und im Verhältnis zum **Aufsichtsrat**,
- zumeist auch: Gesamtverantwortung für zusätzliche **Geschäftsfelder**.

*Wenn die vorgenannten Indikatoren mehrheitlich bejaht werden können, ist die **Maßzahl zu erhöhen**.*

Daraus ergibt sich aber im **Umkehrschluss**: das genannte Kriterium sollte **in folgenden beispielhaften Fällen zu keiner Verbesserung der Maßzahl** führen:

- Eine bestimmte **Kernaktivität** (zB ein neues Bauprojekt einer Bauprojektmanagementgesellschaft) wird in einer Tochtergesellschaft – anstatt im Mutterunternehmen – abgebildet; der Mehraufwand dafür hält sich in Grenzen.
- Eine **Tochtergesellschaft ist zwar gesellschaftsrechtlich dem Mutterunternehmen zugeordnet**, die **operative und strategische Verantwortung** wird aber von einer **anderen Stelle** (zB Finanzdirektion) wahrgenommen.

2.2.4. Wettbewerb

Für das **Kriterium „Wettbewerb“** empfiehlt der **Stadtrechnungshof** folgende Interpretationshilfe (**Indikationen**):

- **Stufe 0**: kein besonderer Wettbewerbsdruck; die KundInnen haben in der Realität kaum Ausweichmöglichkeiten zu anderen Anbietern bzw sind die erbrachten Produkte weder leicht substituierbar, noch ist die Nachfrage preiselastisch

***Beispiele:** Wasser, Abwasserbeseitigung, Inhouse-Leistungen für die Stadt oder andere städtische Unternehmen mit stark ausgeprägtem Abnahmepflicht, Interne Serviceleistungen, reine Holdingfunktion in der Theaterholding.*

- **Stufe 1:** die Unternehmung muss sich **auf einzelnen Gebieten nationalem oder internationalem Wettbewerb** stellen. Die Nachfrage nach den Produkten/Dienstleistungen reagiert mäßig auf Qualitäts- und Preisschwankungen. **Für den Kulturbereich adaptierte Interpretation:** die nationale oder internationale Wahrnehmung ist gegeben und würde eine schwache Management-/IntendantInnenperformance negativ in einschlägigen Fachmedien und Publikationen vermerkt.

Beispiele für Stufe 1: Energiebereich der GrazAG, Verkehrsbetriebe, Museen, Opernhaus, Schauspielhaus uä

Anmerkung: der Stadtrechnungshof hat bei seiner Bewertung in der überwiegenden Zahl der Fälle die Stufe 1 vergeben. Beispiele für Grenzfälle: GBG, AEVG.

- **Stufe 2:** es besteht in **mehreren Geschäftsbereichen nachweislich erheblicher Erfolgsdruck vom Markt**; die finanziellen Ziele sind in wesentlichem Maß von der Marktperformance abhängig. Die Nachfrage reagiert kurzfristig und sensibel auf Qualitäts- und Preisänderungen. Schlechte Entscheidungen haben große und schnelle Auswirkungen auf Nachfrage, Reputation, öffentliche Wahrnehmung und finanzielle Ergebnisse.

Beispiele für Stufe 2: Gesamtvorstand GrazAG, Messe, Flughafen.

2.2.5. Schwierigkeit der Aufgabe

Dieses Kriterium wertet mit **maximal 20 Punkten** die **konkrete Anforderung und die Schwierigkeit der Aufgabenstellung** in das Modell ein.

Im **Vorfeld der Bewertung** hat sich daher die Eigentümerseite der Frage zu stellen, welche gewünschte strategische Ausrichtung das Unternehmen haben soll.

Beispiel: Eine erwünschte Weiterführung einer eingeschlagenen und organisatorisch bereits etablierten Strategie ist daher geringer zu bewerten, als eine nachhaltige und umfassende Umstrukturierungsaufgabe.

Wenn **in einem Unternehmen mehrere GeschäftsführerInnen-/Vorstandspositionen** vorgesehen sind, kann es auf Basis des Kriteriums zu unterschiedlichen Bewertungen kommen. Die **beiden GeschäftsführerInnen/VorständInnen müssen nicht notwendigerweise in gleicher Höhe entlohnt** werden.

*Beispiel: Vorstand/Vorständin A wird am Personalmarkt für besonders ausgeprägte Fachkompetenz, Erfahrung, Verhandlungsgeschick, strategische Aufgaben gesucht; Vorstandskollege/In B soll überwiegend als kontrollierende/r und administrative/r GeschäftsführerIn wirken. **Ergebnis:** A wird mit Stufe 2 bewertet – B mit Stufe 1.*

Der **Stadtrechnungshof** bietet für die konkrete Bewertung **folgende Indikationen** an:

- **Stufe 0:** Kurz- bis mittelfristig sind keine besonderen Herausforderungen zu bewältigen; die Unternehmung ist gut etabliert und organisiert. Es ist in naher Zukunft mit keinen oder nur geringen externen und internen Bedrohungsbildern für den Unternehmenserfolg zu rechnen.
- **Stufe 1:** es müssen **organisatorische und ergebnismäßige neue Weichenstellungen entwickelt und umgesetzt** werden. Dabei sind Zielkonflikte und Interessenskonflikte zu bewältigen und sind persönliche Erfahrung und besonderes Geschick der Führungskraft verstärkt einzubringen.
- **Stufe 2:** es müssen **in mehreren Geschäftsbereichen erhebliche und schwierige Reorganisationsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt** werden; die vorgegebenen **Ziele sind schwierig zu erreichen**; es muss mit erheblichen Zielkonflikten und Interessenskonflikten gerechnet werden und daher in überdurchschnittlichem Ausmaß Verhandlungsgeschick und persönliche Erfahrung eingebracht werden. Es müssen von der Person Expansionsstrategien entwickelt, innovative Ideen eingebracht und neue Märkte oder größere Marktanteile erobert werden.

2.2.6. Betriebszugehörigkeit

Das **Kriterium „Betriebszugehörigkeit“** ist mit der sehr geringen Maximalpunktzahl von fünf Punkten eingewertet und stellt eine Verbindung zum im öffentlichen Sektor vorherrschenden Senioritätsprinzip dar.

Es soll durch dieses Kriterium **in geringfügigem Ausmaß die Möglichkeit** geboten werden, **langjährige verdienstvolle Tätigkeit** – im Falle mehrfacher Wiederbestellungen – abzugelten.

Im durchgeführten Praxistest hat der Stadtrechnungshof dieses Kriterium stets mit Null bewertet.

2.2.7. Sonderfall: Mehrfachfunktionen (4-Augen-Prinzip)

Beispiel: AbteilungsleiterIn (ProkuristIn) A verantwortet das Finanz- und Rechnungswesen der Graz AG und nimmt zugleich die Funktion eines/r Geschäftsführers/in in einer Tochtergesellschaft wahr.

Lösungsvorschlag: Bewertung der Unternehmenskennzahlenkriterien (Umsatz, Bilanzsumme usw) anhand der Zahlen der Tochtergesellschaft; Bewertung der Zahl der berichtspflichtigen MitarbeiterInnen additiv (beide Funktionen); Bewertung von Markt- und Schwierigkeitskriterien nach den vorstehend genannten Kriterien gemäß der konkreten Aufgabe.

Das vorgeschlagene Modell ermöglicht die **Aufrechterhaltung eines 4-Augen-Prinzips** zu moderaten Kosten. Einem hauptverantwortlichen GF/VorstandIn kann ein/e zweite/r GF/in im Konzern beigelegt werden, der diese Funktion zusätzlich zu seiner/ihrer Hauptaufgabe übernimmt.

2.3. Stufenbildung von Führungspositionen

Für die spätere Anwendung der „Gehaltspyramide“ hat der Stadtrechnungshof **typisierend Stufen** **„gleichartiger“ Verantwortung** aus den **möglichen Punktezahlen** – wie folgt – gebildet:

Führungskräfteklassen:

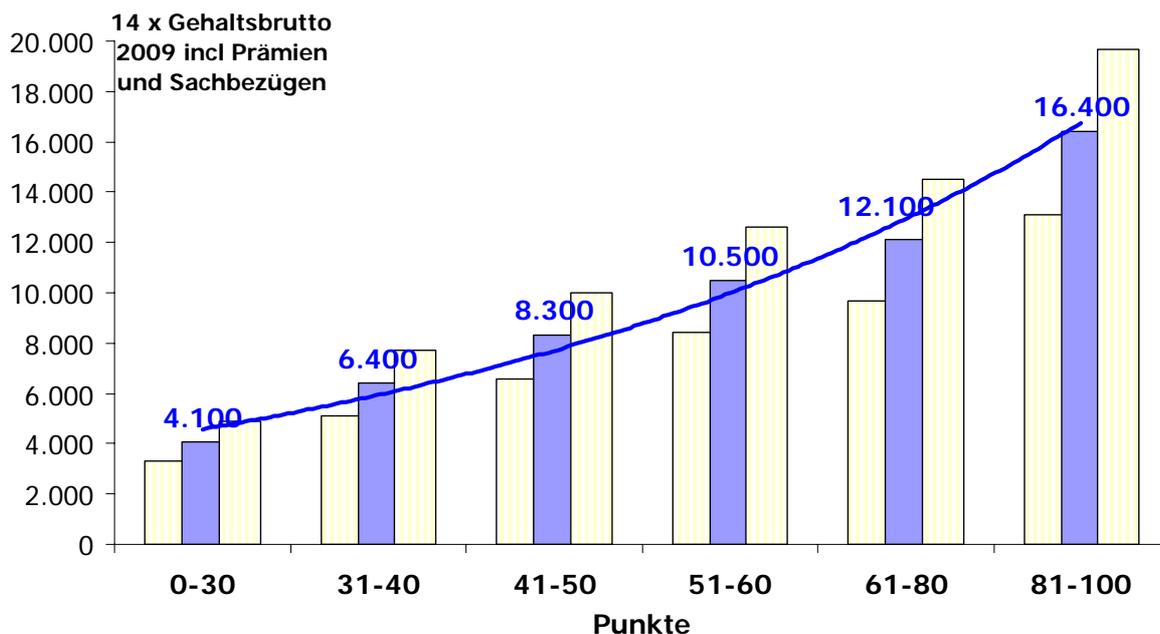
| Punkte | Wer fällt in die jeweilige Klasse? |
|---------------|--|
| 0-30 | AbteilungsleiterInnen (Prokurist/Innen) sowie GF kleiner Zweckgesellschaften |
| 31-40 | AbteilungsleiterInnen großer Gesellschaften mit/ohne Zusatzfunktionen, GF kleiner GmbH |
| 41-50 | GeschäftsführerInnen mittelgroßer und großer Gesellschaften mit einem definierten Geschäftsbereich (Beispiele: Oper, Schauspielhaus, LMJ, AEVG, Energie) |
| 51-60 | |
| 61-80 | Vorstände/GF-Innen mit mehreren Tochtergesellschaften und Bereichen (Messe, Ankünder, Flughafen) |
| 81-100 | Vorstände/-Innen großer AG mit unterstellten Teilkonzernen, permanentem Ergebnis- und Reformdruck |

2.4. Gehaltspyramide - Medianmodell

Aufbauend auf den Istdaten 2005 hat der Stadtrechnungshof die folgende Gehaltspyramide entwickelt; die angegebenen sogenannten „Mediangehälter“ sollten für Neuverhandlungen ab 2009 anwendbar sein und können in Folgejahren gemäß der Marktentwicklung für Führungskräfte auch valorisiert werden.

Es handelt sich dabei um Richtwerte, die jeweils den Medianwert der Vergangenheit (Ist-Gehalt der mittleren Führungskraft in einer Verantwortungsstufe) widerspiegeln:

Mediangehälter ab 2009 - Richtwerte des Stadtrechnungshofes



Interpretationshilfe: „Für eine im Jahr 2009 nach zu besetzende Führungsposition, die nach den obigen Kriterien mit Punkten im Intervall <61-80> bewertet ist, würde der Richtwert für die Gehaltsverhandlungen EUR 12.100,00 (14x incl Prämien und Sachbezügen) betragen.“

| ab | Intervall | Gehalts-Median | -20% | +20% |
|----|-----------|----------------|--------|--------|
| 0 | 0-30 | 4.100 | 3.300 | 4.900 |
| 31 | 31-40 | 6.400 | 5.100 | 7.700 |
| 41 | 41-50 | 8.300 | 6.600 | 10.000 |
| 51 | 51-60 | 10.500 | 8.400 | 12.600 |
| 61 | 61-80 | 12.100 | 9.700 | 14.500 |
| 81 | 81-100 | 16.400 | 13.100 | 19.700 |

Richtwertetabelle ab 1.1.2009

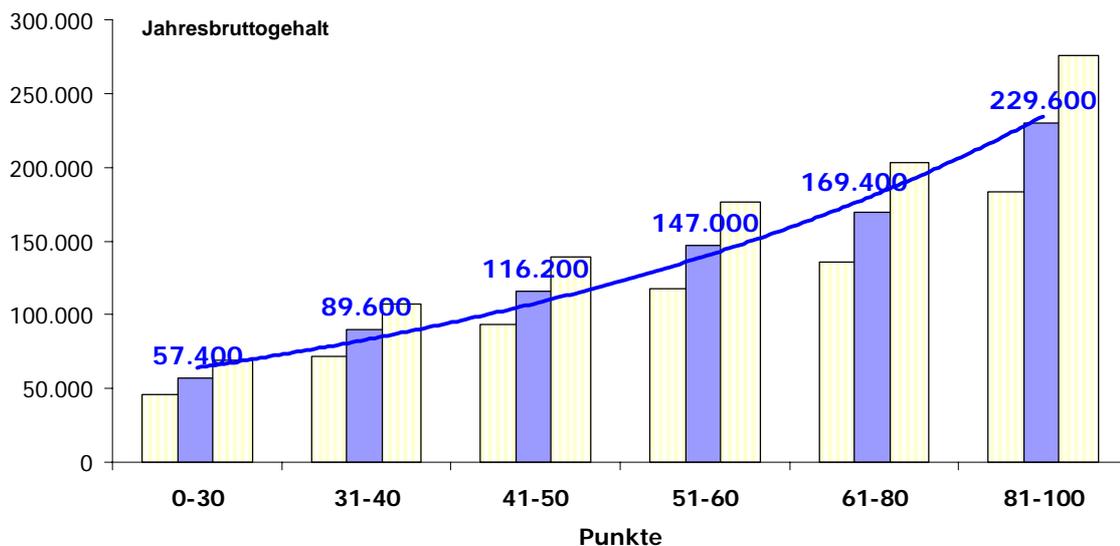
Abweichungen nach oben und unten können zu rechtfertigen sein durch folgende **Indikationen**:

- Die ermittelte Punktezahl für die Führungsposition liegt im **oberen/unteren Bereich** der ermittelten Stufe
- Die in der Ausschreibung erwünschten **Kompetenzen, Fähigkeiten, Erfahrungen der Person sind am Markt über die Medianwerte nicht erhältlich**; dies wird vor allem im künstlerischen Bereich vereinzelt zutreffen.
- Die **Zielvorgaben für die Führungskraft sind in hohem Maße ergebnisabhängig/defizitabhängig und sind sehr schwer zu erreichen**; gelingt der Führungskraft dennoch die Zielerreichung, kann eine erhöhte Prämie ausverhandelt werden, die das Gehalt an den oberen Rand der Bandbreite bringt.

Beispiel: Zielvorgabe „Halbierung des bisher verzeichneten Defizits innerhalb von fünf Jahren bei Aufrechterhaltung oder nur mäßig spürbarer Einschränkung des Leistungsangebots des Unternehmens.“

Die analogen Medianwerte und Bandbreiten für Jahresgehälter sind nachfolgend dargestellt:

Mediangehälter ab 2009
Richtwerte des Stadtrechnungshofes



Die Bandbreiten für die Jahresgehälter liegen daher wie folgt:

Jahresbruttogehälter

| Intervall | Gehalts-Median | -20% | +20% |
|---------------|----------------|---------|---------|
| 0-30 | 57.400 | 45.900 | 68.900 |
| 31-40 | 89.600 | 71.700 | 107.500 |
| 41-50 | 116.200 | 93.000 | 139.400 |
| 51-60 | 147.000 | 117.600 | 176.400 |
| 61-80 | 169.400 | 135.500 | 203.300 |
| 81-100 | 229.600 | 183.700 | 275.500 |

Richtwertetabelle ab 1.1.2009

3. Konkrete Bewertungsempfehlungen für 27 Schlüsselpositionen - anonymisiert

3.1. Generelle Bewertungsannahmen

Der Stadtrechnungshof hat **anhand der in Kapitel 2. vorgeschlagenen Kriterien eine Bewertung von 27 Schlüsselpositionen städtischer Unternehmen** vorgenommen.

Dabei wurden **annahmegemäß bestehende gesellschaftsrechtliche Strukturen beibehalten**.

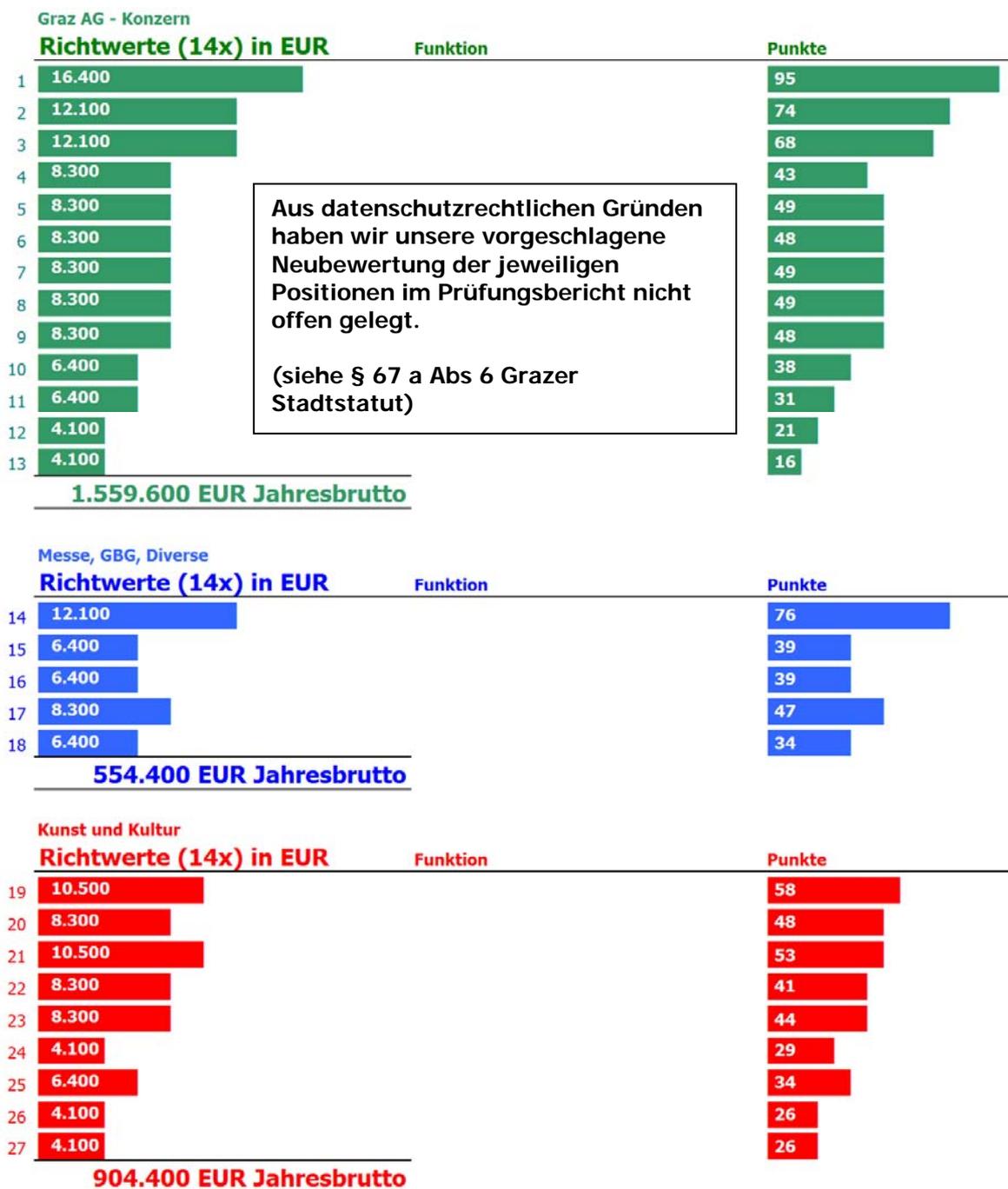
***Beispiel:** Die Position „LeiterIn GVB“ wurde nach der derzeit geltenden Struktur als AbteilungsleiterInnenposition bewertet. Käme es zu einer weiter gehenden Ausgliederung (Austöchterung), wäre die Führungsposition neu und unter Umständen höher zu bewerten.*

Einzelne **Neubewertungen** auf Grund geänderter Aufgabenumfänge gemäß dem Umstrukturierungsprojekt „Haus Graz“ („**Graz neu ordnen**“) wurden jedoch **bereits mit Annahmen berücksichtigt**.

***Beispiel:** Bewertung eines/r AbteilungsleiterIn „Wasser+Abwasser“ in der Graz AG. Bewertung von Führungspositionen in der GBG nach Umsetzung des FM-Projektes.*

3.2. Bewertungsvorschläge für 27 Schlüsselpositionen

Die **Bewertung von 27 Schlüsselpositionen** durch den **Stadtrechnungshof** ergibt folgende **Richtwerte für Monatsbruttogehälter**, die anwendbar wären, **wenn es im Einzelfall zu Neubesetzungen und Neuverhandlungen von Verträgen** kommen sollte:



3.3. Erläuterungen

Die vorstehenden Bewertungsergebnisse erläutern wir wie folgt:

- Es handelt sich um eine **Bewertung der Führungsfunktionen**, die der **Stadtrechnungshof sorgfältig durchgeführt** hat; im Einzelfall mögen sich abweichende Beurteilungen über den Grad der wahrgenommenen Verantwortung ergeben (die **Details zu den Punktebewertungen** sind im **Anhang** angegeben).
- Die **Punktebewertungen** beziehen sich auf die **Funktionen**, und **nicht auf die Personen**.
- **Annahmen über die Schwierigkeit** zukünftiger wettbewerblicher Umfeldbedingungen und Aufgaben wurden **durch den Stadtrechnungshof getroffen** und können auf Wunsch argumentiert werden.

- **Es wurde jeweils eine Führungsposition pro Gesellschaft bzw pro Geschäftsfeld bewertet – ob es im Einzelfall erforderlich ist, die Aufgaben auf zwei oder mehrere GeschäftsführerInnen zu verteilen, ist durch Eigentümer bzw Aufsichtsräte abzuwägen.**

- In vielen Fällen **ergeben sich Richtwerteempfehlungen, die deutlich unter den Ist-Bezügen der bisherigen FunktionsträgerInnen** liegen.
- Dabei wurden **im Wesentlichen folgende Gedankengänge** verfolgt:
 - Die **größte wettbewerbliche und Gesamtverantwortung** liegt uE in der **Graz AG und in den Teilkonzernen „Ankündener“, „Flughafen“ und „MCG-Konzern“**; dort liegt der finanzielle Erfolg zu ganz erheblichen Teilen im Geschick, Aufträge auf umkämpften Märkten zu akquirieren und in mehreren Geschäftsfeldern zukunftsgerichtete Strategien zu entwickeln.
 - Bei den **Geschäftsbereichsverantwortlichkeiten innerhalb der Graz AG (GVB, Wasser)** haben wir die bestehende gesellschaftsrechtliche Struktur (**Abteilungen innerhalb der Graz AG**) **unterstellt**, und daher für diese Funktionen keine Zusatzpunkte für Wettbewerb und Verantwortlichkeit vergeben. Sollte es zu Austöchterungen von Teilbetrieben der Graz AG kommen, würden sich höhere Bewertungen der dann entstehenden GeschäftsführerInnenfunktionen ergeben.
 - Im **Bereich der Messe-Gruppe** haben wir **auch eine Funktion eines/r Vertriebsgeschäftsführers/in** (Messe/Event) **bewertet**; dies obwohl nach unserer Kenntnislage im Augenblick eine derartige Funktionsbesetzung nicht intendiert ist. Die sich ergebende **niedrige Bewertung für diese „Vertriebsfunktion“ (39 Punkte)**

ergibt sich in der Logik des Modells daraus, dass ja ein gesamtverantwortlicher Vorstand/In gesucht wird, der uE die Hauptverantwortung für den Betriebserfolg zu tragen haben wird.

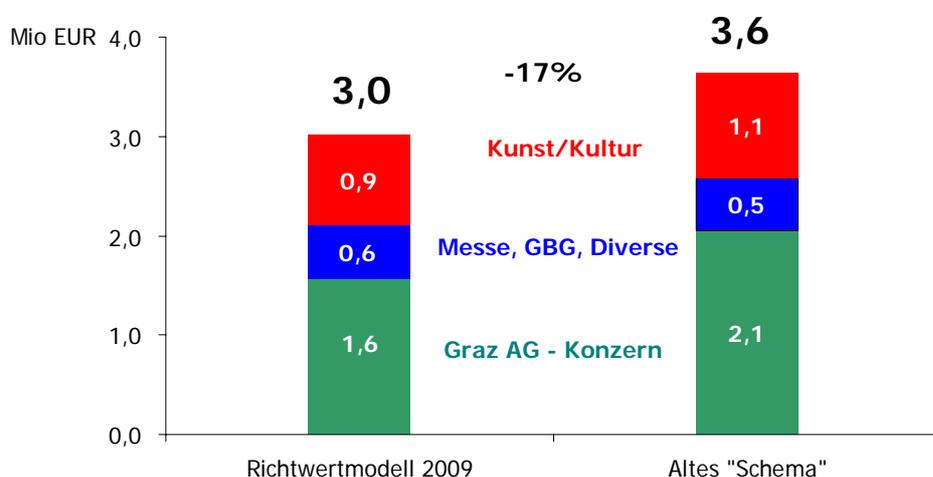
- Bei der **Bewertung der Funktion „GeschäftsführerIn GBG“** haben wir die **Annahme** eingewertet, dass es in Zukunft **mögliche zusätzliche Herausforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung der Projektideen von „Haus Graz“** geben könnte. Bei dieser Gesellschaft ist langfristig zu überdenken, ob durch eine stärkere Aufgabenteilung in Richtung eines „FachgeschäftsführersIn“ und eines/r (minder dotierten) ZweitgeschäftsführerIn eine Einsparung erzielt werden könnte.
- Im **Bereich Kunst und Kultur** wird der Wettbewerbsdruck aus der internationalen Wahrnehmung der Performance abgeleitet; wir haben im Bereich der großen Theatergesellschaften sowie für den steirischen Herbst daher eine eher großzügige Bewertung von Wettbewerb und Verantwortung vergeben.
- Die **bloße Wahrnehmung einer Holdingfunktion rechtfertigt unseres Erachtens nicht auch gleichzeitig die höchsten Gehälter** in einem Teilkonzern; vgl. Empfehlungen zu Führungsfunktion „Theaterholding“ im Vergleich zu „Opernhaus“.

Die **bisherige Logik bei Doppelbesetzungen** – beide GeschäftsführerInnen/VorständInnen – müssen zwingend gleiche Verantwortung und gleiches Entgelt haben, sollte **aufgegeben** werden. Vielmehr **plädieren wir für eine differenzierte Beurteilung der Verantwortlichkeiten bei Doppel- oder Mehrfachbesetzungen.**

4. Abschätzung des budgetären Effektes bei sukzessiver Anwendung des Modells

Würde exakt jene Bewertungsempfehlung lückenlos zur Anwendung kommen, ergäbe sich eine **Ver-
ringerung des Jahresbruttoaufwandes für Führungskräftebezüge in Höhe von bis zu 17%**.

Die Summe aller Bruttobezüge verringert sich im vorgeschlagenen Neumodell um ca 17%.



Diese Ersparnis kann selbstverständlich nur sukzessive erreicht werden, da in bestehende Verträge nicht eingegriffen werden soll und kann.

Die Ersparnis kann vergrößert werden, wenn der Empfehlung gefolgt wird, dass innerhalb einer Gesellschaft durch klare Verantwortungszuteilung eine **Differenzierung von Gehältern** zweier oder mehrerer Vorstands-/GeschäftsführerInnenpositionen **innerhalb eines Unternehmens** erfolgt.

Die Ersparnis kann weiters vergrößert werden, wenn durch Zusammenlegungen von Aktivitäten die Zahl der Gesellschaften verkleinert wird.

5. Schlüsselaussagen im Überblick

- Das Modell liefert **Richtwerte für Managerpositionen mit gleichartiger Verantwortung**

- Die **Verantwortung wird nach einem Punktemodell gemessen** – daraus ergibt sich die **Einordnung in eine bestimmte Gehaltsklasse**
- **Welche Punktezahl und welche Werteeinordnung** im Einzelfall festzulegen ist, muss jeweils **durch die Zuständigen geprüft, beurteilt und argumentiert** werden.
- Das **Modell ist offen für laufende Neubeurteilungen** von Führungspositionen und -verantwortungen und für **geänderte Aufgabenstellungen**

- Das Modell **lässt bewusst offen, wie die Gesellschaften organisiert** sind und **wie viele GeschäftsführerInnen-/VorständInnenpositionen** in der einzelnen Unternehmung für nötig erachtet werden

- **Einsparungen** gegenüber dem Status quo **können sich ergeben aus**
 - **Anwendung eines niedrigeren Medianwertes bei Neubesetzungen** (gegenüber den bisher üblichen Gehältern)
 - **Verkleinerung von Geschäftsführungen** in Gesellschaften
 - **Differenzierung** von Aufgaben mehrerer Geschäftsführer innerhalb einer Gesellschaft („**Zwei GeschäftsführerInnen mit ungleichen Gehältern**“)
 - **Verringerung der Zahl der Gesellschaften** durch Vereinigungen von vormalig in Einzelgesellschaften abgebildeten Aktivitäten unter einem Gesellschaftsdach.

- Das Modell bietet an, und argumentiert, dass **zwei oder mehrere GeschäftsführerInnen einer Gesellschaft auch unterschiedlich hohe Verantwortungen und dementsprechend unterschiedlich hohe Bezüge** haben können!

- Die **durch den Stadtrechnungshof durchgeführte Bewertung** ist eine **Empfehlung für Richtwerte ausgewählter Schlüsselpositionen** – im Einzelfall mögen sich abweichende Bewertungen und Gehaltshöhen ergeben. Die **mögliche Ersparnis** aus der **sukzessiven Anwendung der Richtwerte** beträgt rd 17%.

6. Zusammenfassung

Wir haben **auftragsgemäß** eine Follow-Up-Prüfung zum Thema

Empfehlungen für die Objektivierung von Bezügen von Führungskräften in städtischen Unternehmen

durchgeführt und fassen die wichtigsten Ergebnisse wie folgt zusammen:

- Empfohlen und erarbeitet wurde ein **Schema für eine transparente Punktebewertung der von den Führungskräften getragenen Verantwortlichkeiten**.
- Empfohlen und erarbeitet wurde weiters ein **Richtwerteschema für Gehälter**, das **aus den Daten der Vergangenheit** abgeleitet wurde („Medianwerte“ früherer Jahre).
- **Abweichungen** konkreter Verhandlungsergebnisse vom Richtwertmodell des Stadtrechnungshofes **können nachvollziehbar auf Basis der genannten Bewertungskriterien im Einzelfall argumentiert** werden.
- Das **Modell** wurde anhand von 27 Schlüsselpositionen durch den Stadtrechnungshof **getestet** – es ergibt sich ein **Einsparungspotenzial von rd 17 %** gegenüber dem Status quo.

Graz, am 19. Juni 2009

Stadtrechnungshof der Landeshauptstadt Graz

Dr. Günter Riegler
Stadtrechnungshofdirektor

DI Dr. Stöckl Gerd
Mitarbeiter

Die **Einzelbewertungen der Positionen** werden auf Wunsch im Kontrollausschuss **in vertraulicher Sitzung erläutert und argumentiert**.

Anhang: Punktebewertungsschema

| Kriterien | Punkte | Ausprägungen |
|---|------------|---|
| Gesamte MitarbeiterInnenzahl | 5 | unter/über 10/100/1000 MitarbeiterInnen |
| Direkt berichtspflichtige MitarbeiterInnen | 20 | unter/über 5/10/20 direkt unterstellte MitarbeiterInnen |
| Umsatz | 20 | unter/über TEUR 100/ 1 Mio EUR / 10 Mio EUR |
| Bilanzsumme | 10 | unter/über TEUR 100/ 1 Mio EUR / 10 Mio EUR |
| Seniorität (Betriebszugehörigkeit) | 5 | kurze / mittlere / langjährige Zugehörigkeit |
| Max. Punkte für alle Führungskräfte | 60 | Messbare Hard-Facts |
| Nur für GF/Vorstände/-Innen | | |
| Konzernverantwortung | 10 | unter/über 1 / 5 / 10 Tochtergesellschaften |
| Marktteilnahme | 10 | gering / mittel / stark ausgeprägt |
| Schwierigkeit der Aufgaben | 20 | gering / mittel / stark ausgeprägt |
| Zusatzpunkte nur für GF/Vorstände/-Innen | 40 | Soft-Facts - Einzelbeurteilung |
| Mögliche Maximale Gesamtpunkte | 100 | |

Die einzelnen Stufen hierzu:

| Gesamt Mitarbeiter | | Berichtspflichtige MA | | Umsatz | | Bilanz | | Verantw. Für Tochter | | Marktteilnahme | | Schwierigkeit | | Betriebszugehörigkeit | |
|--|------|-----------------------|------|------------|------|------------|------|----------------------|------|----------------|------|---------------|------|-----------------------|------|
| ab Anzahl | Pkte | ab Anzahl | Pkte | ab Anzahl | Pkte | ab Anzahl | Pkte | ab Anzahl | Pkte | Stufe | Pkte | Stufe | Pkte | ab Anzahl | Pkte |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | kurz | 0 |
| 10 | 1 | 5 | 5 | 100.000 | 5 | 100.000 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 10 | mittel | 2 |
| 100 | 3 | 10 | 10 | 1.000.000 | 10 | 1.000.000 | 8 | 5 | 5 | 2 | 10 | 2 | 20 | lang | 5 |
| 1.000 | 5 | 20 | 20 | 10.000.000 | 20 | 10.000.000 | 10 | 10 | 10 | | | | | | |
| Kriterien für VorstandInnen/GeschäftsführerInnen | | | | | | | | | | | | | | | |