

Bundestheater-Holding GmbH

Executive Summary

Inhaltliche Zusammenfassung
über die durchgeführte Effizienzanalyse

Juni 2011

Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.

 **ERNST & YOUNG**

Inhaltsverzeichnis

1	AUFTRAG UND DURCHFÜHRUNG	3
2	DER BUNDESTHEATERKONZERN	3
3	AUFGABEN DER BUNDESTHEATER-HOLDING GMBH	4
4	BUDGET UND FINANZEN.....	5
4.1	BUDGET.....	5
4.2	FINANZEN	7
5	CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN	7
5.1	CONTROLLING	7
5.2	RECHNUNGSWESEN.....	9
6	MARKETING.....	10
7	REVISION.....	11
8	AMT DER BUNDESTHEATER / BUNDESTHEATERPENSIONSGESETZ	12
9	BAUANGELEGENHEITEN UND SONSTIGE KONZERNFUNKTIONEN	12
9.1	BAUANGELEGENHEITEN	12
9.2	SONSTIGE KONZERNFUNKTIONEN	13

1 Auftrag und Durchführung

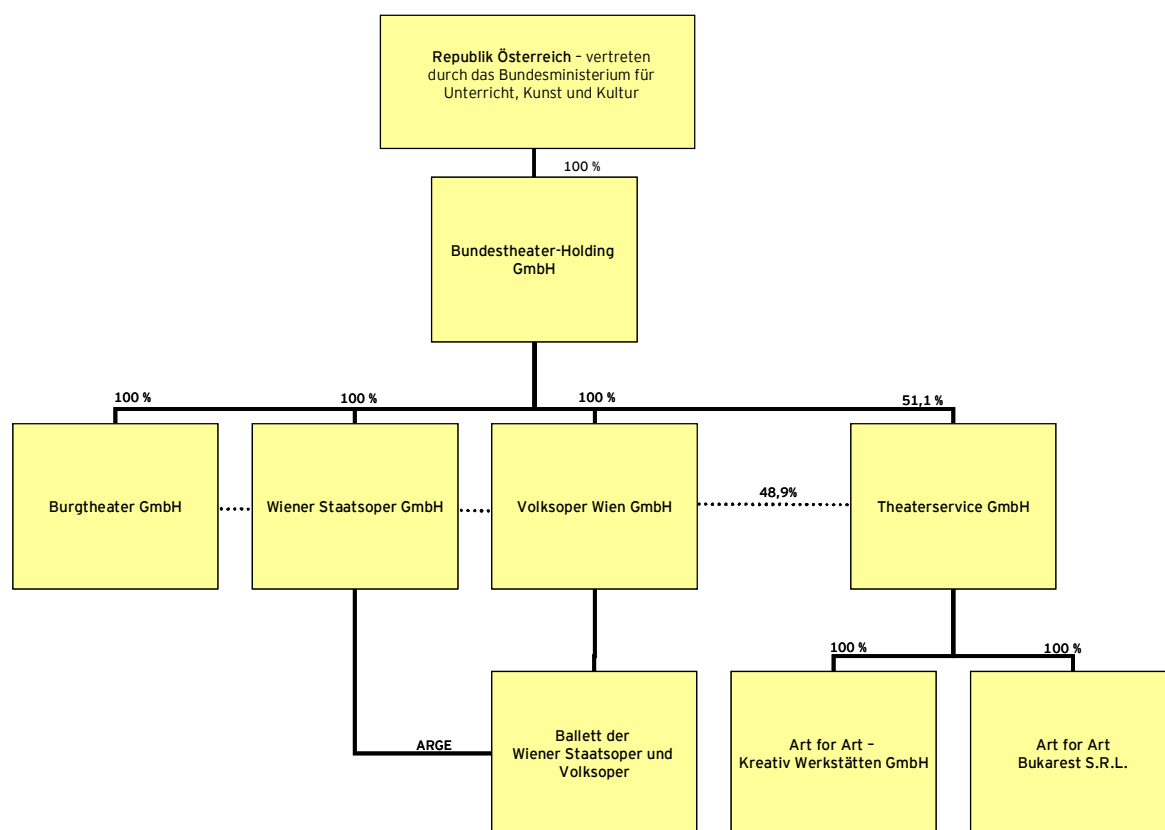
Mit Werkvertrag vom 12. Mai 2009 wurden wir vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur mit der Durchführung des Projektes „Evaluierung des Bundestheaterkonzerns“ beauftragt. Dieser Auftrag umfasste die Effizienzanalyse der Bundestheater Holding GmbH und der Theaterservice GmbH. Der Auftrag wurde im Zeitraum von **Mai bis September 2009** (Berichtszeitraum) in den Räumlichkeiten der Bundestheater-Holding GmbH sowie in unseren Büroräumlichkeiten durchgeführt.

Für die Durchführung der gegenständlichen Analyse wurden verschiedene Erhebungs- und Analysemethoden angewandt. Im Wesentlichen wurde eine umfassende Dokumentenanalyse durchgeführt sowie je nach Analysebereich Leitfadenterviews mit den Verantwortlichen der jeweiligen Funktion abgehalten. Die Ergebnisse basieren demzufolge einerseits auf der Analyse der vorgelegten Dokumente, sowie auf zusätzlichen mündlichen Erläuterungen seitens der Ansprechpartner.

Auf eine geschlechtergerechte bzw. geschlechtsneutrale Formulierung wurde in diesem Bericht aus Gründen der Lesbarkeit und des Textflusses bewusst verzichtet. Wir bekennen uns jedoch ausdrücklich zu einer Gleichstellung von Mann und Frau und weisen darauf hin, dass bei allen Formulierungen beide Geschlechter gemeint sind.

2 Der Bundestheaterkonzern

Gemäß dem Bundestheaterorganisationsgesetz ist die Bundestheater-Holding GmbH die Muttergesellschaft der Burgtheater GmbH, der Wiener Staatsoper GmbH, der Volksoper Wien GmbH und der Theaterservice GmbH (ThSG). Das Burgtheater, die Staatsoper und die Volksoper werden auch als Bühnengesellschaften, die ThSG als Servicegesellschaft definiert.



3 Aufgaben der Bundestheater-Holding GmbH

Ausgehend von den gesetzlichen Rahmenbedingungen, welche das Bundestheaterorganisationsgesetz vorgibt, hat die Holding folgende Aufgaben, respektive Funktionen zu erfüllen:

- ▶ BThOG § 4 (1): Die **Ausübung der Gesellschafterrechte** an den Tochtergesellschaften (Bsp.: kfm. Geschäftsführerbestellung, Feststellung des Jahresabschlusses, die Entlastung der Geschäftsführer und Aufsichtsräte, etc.)
- ▶ BThOG § 4 (1): Die **Erstellung von Richtlinien** über die Kooperation der Tochtergesellschaften des Konzerns
- ▶ BThOG § 4 (1): Die **Festlegung der Kalkulationsgrundlagen** und die Regelung der Preisbildung für die Leistungen der ThSG (bis 31.08.2004)
- ▶ BThOG § 9 (2): Die Überprüfung der **Verrechnungspreise** zwischen der ThSG sowie den Bühnengesellschaften hinsichtlich Einhaltung der Prinzipien der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sowie dem Grundsatz der Kostendeckung
- ▶ BThOG § 9 (3): Die Festlegung der **Grundsätze für das Vertragswerk** zwischen den Bühnengesellschaften und der ThSG. Die Vereinbarungen zwischen den Tochtergesellschaften müssen durch die Holding genehmigt werden.
- ▶ BThOG § 4 (1): Die **Instandhaltung und Herstellungsmaßnahmen** an den in den Fruchtgenuß übertragenen Liegenschaften und Gebäuden

- ▶ BThOG § 4 (1): Die **entgeltliche Überlassung** der Liegenschaften und Gebäude an die Bühnengesellschaften zur Nutzung
- ▶ BThOG § 6 (2): Die Einrichtung eines **Planungs- und Berichterstattungssystems**, welches den gesetzlichen Anforderungen der Berichterstattung sowie den Vorgaben des BMF entspricht.
- ▶ BThOG § 7 (4): Erarbeitung eines Vorschlages zur **Aufteilung der Basisabgeltung**. Dieser Vorschlag muss im Einvernehmen mit den Bühnengesellschaften erarbeitet werden. Die Entscheidung obliegt der Bundesministerin.
- ▶ BThOG § 11: Die Funktion der Holding als **Kollektivvertragspartner**
- ▶ BThOG § 13 (4): Die **Entsendung** eines **Aufsichtsratsmitglieds** in die Aufsichtsräte der Tochtergesellschaften
- ▶ BThOG § 17 (1) und § 21 (3): Die Betreuung und Leitung des **Amtes der Bundestheater** und pensionsrechtliche Betreuung von Arbeitnehmern, welche unter das **Bundestheaterpensionsgesetz** fallen

Den auf dem BThOG sowie dem GmbHG basierenden Anforderungen wird durch verschiedene ablauf- und aufbauorganisatorische Strukturen Rechnung getragen. Die Verwaltungssachen des Bundestheaterkonzerns werden durch die Geschäftsführung bzw. in deren Auftrag von den Mitarbeitern der Holding wahrgenommen. Nach der Ausgliederung der Bundestheater im Jahr 1999 wurden bislang zentral organisierte Aufgaben zudem bewusst dezentralisiert, um eine schlanke und effiziente Holding zu ermöglichen.

4 Budget und Finanzen

4.1 Budget

Der Bundestheaterkonzern budgetiert mit Hilfe eines zweistufigen Ansatzes (sog. Gegenstromverfahren). Nachfolgend wird der Ablauf kurz skizziert:

- ▶ **Festlegung der Top-Down Vorgaben**
- ▶ **Erstellung der Detailpläne** (mit Hilfe von Excelvorlagen) bei den Tochtergesellschaften und der Holding (Bottom-Up-Planung). Die Leistungen der ThSG werden auf Basis der vorhandenen Preisliste sowie eines abgestimmten Mengengerüsts geplant. Das Mengengerüst wird aus der Historie heraus (Kontrahierungszwang bis 2004) noch immer jährlich bestimmt, hat jedoch aufgrund Nicht-Verrechnung allfälliger Unterschreitungen tatsächlich abgerufener Leistungen wenig Relevanz.
- ▶ **Frühjahr des jeweiligen Planjahres**: Die einzelnen Detailpläne werden an die Holding übermittelt. Die vorliegenden Pläne werden formal sowie inhaltlich geprüft. Es folgt ein formaler „Knetungsprozess“ (kaufmännische Geschäftsführung), da die Häuser einerseits ausgeglichen budgetieren müssen, andererseits aber die Basisabgeltung für das Planjahr ausreichen muss.

- ▶ **Juni im jeweiligen Planjahr:** Der Vorschlag über die Aufteilung der Basisabgeltung muss durch die Holding sowie die Bühnengesellschaften einvernehmlich erfolgen. Die Konzernplanung für das kommende Wirtschaftsjahr muss dem Aufsichtsrat vorgelegt werden.

Es sollte eine vollständig integrierte Planung implementiert werden, welche aus einer Gewinn- und Verlustrechnung, einer Bilanz sowie einer Cashflowrechnung besteht. Eine integrierte Unternehmensplanung ist u. A. für mehrjährige Liquiditätsbeurteilungen von Bedeutung. Zudem würden konzerneinheitliche integrierte Planungsunterlagen sowohl für die Jahresplanungen als auch für die Mittelfristplanungen die Vergleichbarkeit erhöhen. Wir empfehlen die Implementierung einer integrierten Planung sowohl für die Einjahres- als auch für die Mehrjahresplanung. Die Mehrjahresplanung sollte jedes Wirtschaftsjahr revolvierend erfolgen und entsprechend angepasst werden. Der Detaillierungsgrad und das Layout sollten sowohl bei der Einjahresplanung als auch bei der Mehrjahresplanung konzernweit einheitlich sein.

Umfassende strategische Zielvorgaben an die Tochtergesellschaften wurden seitens der Holding für den Planungsprozess nicht vorgegeben. Es wurden seitens der Holding zwar Parameter für die Planungen der Bühnengesellschaften sowie der ThSG erstellt, jedoch haben selbige keine strategische Steuerungsrelevanz und betreffen lediglich die Indexierung von einzelnen Kostenpositionen. Wir empfehlen eine stärkere Umsetzung von Zielvorgaben, welche für die Entwicklung sowie die Steuerung des Bundestheaterkonzerns notwendig wären.

Der Planungsprozess erfolgt zwar grundsätzlich im Gegenstromverfahren, jedoch wurde in die Budgets der Tochtergesellschaften seitens der Holding nur eingeschränkt eingegriffen. Dies schwächt die Position der Holding. Wir empfehlen, dass die Holding stärker in den Budgetierungsprozess der Tochtergesellschaften eingreift, sodass selbige realitätsnahe planen und systematische Plan-Ist Abweichungen minimiert werden können.

Einzelne Dienstleistungen der ThSG an die Bühnengesellschaften werden nicht kostendeckend geplant, obwohl der Grundsatz der Kostendeckung aus Gründen der Transparenz und Kostenwahrheit geboten erscheint. Wir empfehlen, dass die Holding, unabhängig von der bestehenden Gesamtkostendeckung, das Prinzip der Kostendeckung auch in allen Teilbereichen der ThSG umsetzt.

Es gibt derzeit keinen formalisierten, jährlichen Kalender für den Planungs- und Budgetierungsprozesses auf Konzernebene. Der Prozess ist auf Konzernebene informell zwar grob zeitlich geregelt, jedoch impliziert das Fehlen von derart formalisierten Strukturen Effizienzverluste im Zuge der Durchführung. Wir empfehlen die Implementierung eines konzernweiten formellen Planungs- und Budgetierungskalenders.

Die Planung der Tochtergesellschaften erfolgt mit Hilfe einer Excelunterlage. Da diese dezentral erstellt wird, sind die Detailblätter hinsichtlich ihres Layouts sowie der inhaltlichen Ausgestaltung unterschiedlich. Excelbasierte dezentrale Planungsunterlagen sind darüber hinaus fehleranfällig und können so zu Effizienzverlusten führen. Wir empfehlen die Verwendung von einheitlichen Planungsformularen, wel-

che mit entsprechenden Rechten und Kontrollen versehen sind. Zudem empfehlen wir konzerneinheitliche Definitionen für Planungspositionen, was den inhaltlichen Vergleich erleichtert und Transparenz schafft.

4.2 Finanzen

Die Aktivitäten des Bundestheaterkonzerns werden durch verschiedene Arten der Finanzierung sichergestellt:

- ▶ **Eigendeckung der jeweiligen Bühnengesellschaften:** Der Eigendeckungsgrad¹ der Bühnengesellschaften ist je nach Bühnengesellschaft unterschiedlich hoch und beträgt zwischen 13% und 42%.
- ▶ **Fremdfinanzierung:** Der Bundestheaterkonzern verfügt zudem in einzelnen Gesellschaften über Finanzierungen von Banken.
- ▶ **Basisabgeltung seitens des Bundes:** Die Basisabgeltung ist im BThOG festgeschrieben und wird auf die Holding und die Bühnengesellschaften, nicht jedoch an die Theaterservicegesellschaft, verteilt.
- ▶ **Innenfinanzierung mit Hilfe des Cashpoolings:** Um die unterschiedlichen Liquiditätsbedürfnisse der einzelnen Gesellschaften kostengünstig zu optimieren, wurde ein konzernweites Liquiditätsmanagement eingerichtet.

Die Entscheidung über die Aufteilung der Basisabgeltung wird durch den / die BundesministerIn des BMUKK getroffen. Die Aufteilung basiert auf einem Vorschlag der Holding, welcher im Einvernehmen mit den Bühnengesellschaften erstellt wird. Derartige gesetzliche Strukturen verhindern eine strategische Steuerung der Konzernfinanzen durch die - laut Gesellschaftsvertrag mit der strategischen Konzernführung betrauten - Holding, da selbige über die Ressourcenverteilung aus Sicht des Konzerns nicht autonom entscheiden kann.

Wir empfehlen die Holding in ihrer Funktion entsprechend zu stärken. Die Holding sollte über den Ressourceneinsatz aus Konzernsicht entscheiden können. Die operative Zuteilung der Finanzmittel an die einzelnen Konzerngesellschaften soll sich am Liquiditätsbedarf der einzelnen Gesellschaft orientieren, wobei wir eine jährliche, bedarfsorientierte Aufteilung der gesamten Basisabgeltung empfehlen.

5 Controlling und Rechnungswesen

5.1 Controlling

Im Bundestheaterkonzern werden Controllingagenden mit Hilfe eines zentralen Konzerncontrollings sowie durch lokale Controller in den einzelnen Tochtergesellschaften wahrgenommen. Der funktionale Bereich Controlling subsumiert sämtli-

¹ Definition Eigendeckungsgrad: Umsatz / betriebliche Aufwendungen

che steuerungsrelevanten Agenden des Bundestheaterkonzerns, insbesondere Planung und Budgetierung, Aufbereitung gesetzlicher sowie steuerungsrelevanter Informationen, die laufende Budgetüberwachung, die Erstellung von Berichten für interne und externe Stakeholder sowie die Durchführung von Abweichungsanalysen. Eine eigenständige Controllingabteilung ist im derzeitigen Organisationsaufbau nicht vorgesehen. Zusammenfassend kann von nachfolgenden Detailaktivitäten im Bereich des Konzerncontrollings ausgegangen werden:

- ▶ **Gremienbetreuung:** Betreuung der Agenden für den Aufsichtsrat (Holding sowie der Tochtergesellschaften), die Syndikatsversammlung der ThSG, die 14-tägige kaufmännische Geschäftsleitersitzung sowie für das Publikumsforum.
- ▶ **Beteiligungscontrolling:** Das Beteiligungscontrolling umfasst verschiedene Abweichungsanalysen, eine DB-Rechnung der einzelnen Konzerngesellschaften, Liquiditätsbetrachtungen, sowie die Darstellung strategischer Kenngrößen.
- ▶ **Planungsagenden:** Diese werden nachfolgend im Rahmen des Kapitels über die Konzernbudgetierung analysiert.
- ▶ **Erstellung von Berichten und Abfragen** sowie Aufbereitung der Unterlagen für verschiedene Adressaten (Ad hoc Reporting)
- ▶ **Durchführung eines internen und externen Benchmarkings:** Dieses beinhaltet finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren.

Unterstützt werden die Controllingagenden durch verschiedene EDV-Systeme. Grundsätzlich sind SAP, „Le Saliere“ sowie Standardbüroprogramme für die Abarbeitung im Einsatz. Die Konsolidierung der Ergebnisse erfolgt mit Hilfe von Excel, spezielle Konsolidierungssoftware wird nicht eingesetzt. Es gibt Überlegungen, ein neues Modul für die Planung zu implementieren, damit das auf Excel basierende Planungssystem abgelöst werden kann.

Die organisatorische Trennung des Controllings zwischen der Holding und den Bühnengesellschaften lässt vor dem Hintergrund eines effizienten Personaleinsatzes auf eine schlanke Holding schließen. Die organisatorische Aufgabentrennung zwischen Holding und Tochtergesellschaften wurde im Zuge der Ausgliederung bewusst gewählt. Jedoch kann eine derartige Trennung zu Doppelgleisigkeiten in der Aufgabendurchführung führen, insbesondere wenn aufgrund der Kompetenztrennung Informationen mehrfach erstellt und abgefragt werden.

Zudem stellt das Konzerncontrolling im gegenständlichen Organigramm keine eigenständige Abteilung dar und die Agenden des Konzerncontrollings werden auf verschiedene aufbauorganisatorische Bereiche aufgeteilt. Wir empfehlen, das Konzerncontrolling als eigenständigen, aufbauorganisatorischen Bereich in der Holding zu definieren. Weiterhin empfehlen wir die aufbauorganisatorische Eingliederung der Budgetierungsagenden beim Konzerncontrolling. Darüber hinaus empfehlen wir die Analyse der Controllingaufgaben der Bühnengesellschaften. Dadurch sollen redundante Tätigkeiten im Bereich Controlling evaluiert und reduziert werden. Nach Möglichkeit sollen die identifizierten doppelt durchgeführten Aufgaben verstärkt von der Holding wahrgenommen werden.

Zudem sind einige Aktivitäten im Controllinghandbuch noch unzureichend definiert. Genaue Definitionen über bestimmte Kenngrößen bzw. bestimmte Steuerungsmaßnahmen sind nicht enthalten. Wir empfehlen die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs mit genau definierten Kenngrößen bzw. Handlungsmechanismen. Für diesen Zweck empfehlen wir eine genaue Abgrenzung betreffend der Hol- bzw. Bringschuld zwischen Holding und den Tochtergesellschaften. Aktivitäten, welche die Steuerung des Konzerns nicht unterstützen, sollten nach detaillierter Analyse in andere funktionale Bereiche umgliedert werden.

Für ein effektives Konzerncontrolling ist ein steuerungsrelevantes aber kompaktes Berichtswesen eine wesentliche Voraussetzung. Wir empfehlen, das Berichtswesen hinsichtlich weiterer möglicher Redundanzen zu evaluieren sowie inhaltlich als auch formell zu vereinheitlichen. Berichte, die kein unmittelbares Informationsbedürfnis erfüllen, sollten nach Maßgabe eliminiert werden. Zudem sollten verschiedene Ad-hoc Berichte in bestehende Standardformate integriert werden. Somit soll ein schlankes aber aussagekräftiges Berichtswesen ermöglicht werden. Die Erstellung einer Plan-Deckungsbeitragsrechnung sollte - unter der Berücksichtigung der Steuerungsrelevanz sowie Durchführbarkeit - für einzelne Teilbereiche des Bundestheaterkonzerns evaluiert werden. Abgesehen von den gesetzlichen Anforderungen an das Beteiligungscontrolling wäre die Definition von kritischen Werten hinsichtlich Kosten- und Kapitaleffizienz für bestimmte Kenngrößen / Abweichungen sinnvoll.

5.2 Rechnungswesen

Das Konzernrechnungswesen umfasst im Wesentlichen zwei Agenden:

- ▶ **Vorgaben zur Konzernbilanzierung:** Darstellung der Abschlüsse, Bewertung einzelner Bilanzposten, Abgrenzungsfragen sowie sonstige Konzernvorgaben. Bewertungsfragen werden - falls notwendig - zusätzlich in Abstimmungsmeeetings mit dem Konzernrechnungswesen gesondert besprochen und bestimmt. Grundsätzlich gibt es jedoch kein umfassendes Bilanzierungshandbuch.
- ▶ **Erstellung des Konzernabschlusses:** Der Konzern umfasst fünf große und zwei kleinere Konzernunternehmen, wobei eine davon ihren Sitz im Ausland (Bukarest) hat, welche einen Zwischenabschluss erstellen muss.

Das Konsolidierungstool ist Excel. Die Durchlaufzeit der Konsolidierung ist sehr gering, sodass hier auch kein nennenswertes Potenzial für Effizienzsteigerungen erkennbar ist. Es wurde bewusst auf eine Zentralisierung der Rechnungslegungsfunktion verzichtet. Die Buchhaltungsagenden werden in den Tochtergesellschaften dezentral abgewickelt. Eine derartige de-zentrale Organisation des Rechnungswesens kann dazu führen, dass mehr personelle Ressourcen gebunden werden, als dies bei der Zentralisierung dieser Funktionen der Fall wäre. Zudem fördern dezentrale Strukturen die Entstehung von redundanten Berichten und Abfragen. Wir empfehlen eine Analyse, ob Teilfunktionen der Rechnungslegung zentralisiert wer-

den könnten, sodass zusätzliche Effizienzeffekte auf Konzernebene umgesetzt werden können.

Es gibt derzeit kein umfassendes Bilanzierungshandbuch, in welchem sowohl die Bilanzierungsvorschriften als auch Konsolidierungsgrundsätze enthalten sind. Richtlinien für die Bilanzierung sind für wesentliche Einzelfälle dokumentiert. Wir empfehlen die Erstellung eines umfassenden Konzernbilanzierungshandbuches für den Konzern. Es existiert auch kein formeller Kalender für das Konzernrechnungswesen respektive die Durchführung der Konsolidierung. Ein unzureichend definierter Terminplan kann Verzögerungen bei der Unterlagenerhebung sowie bei der Abstimmung verursachen. Wir empfehlen die Erstellung eines verbindlichen Kalenders für den Konzernabschluss.

6 Marketing

Nachfolgend werden ausgewählte wesentliche Marketingaktivitäten des Bundestheaterkonzerns kurz dargestellt:

- ▶ **Internetauftritt** (zentral/dezentral): Neben der Website www.bundestheater.at existieren auch Internetauftritte der einzelnen Konzerngesellschaften.
- ▶ **Bundestheaterkarte** (zentral/dezentral): Hier wurde ein Bonussystem für Kunden entwickelt, welches für alle Bühnengesellschaften Gültigkeit hat.
- ▶ **Pressekonzepte** (dezentral): Kommunikationskonzepte erfolgen aufgrund der Zielgruppendifferenzierung der Bühnengesellschaften dezentral.
- ▶ **Newsletter** (zentral): Abonnenten des Newsletters wird eine Zusammenstellung von Monatshöhepunkten bzw. Neuigkeiten betreffend sämtlicher Bühnengesellschaften zur Verfügung gestellt.
- ▶ **CRM System** (dezentral): Kunden sollen gezielt auf Änderungen im Programm sowie auf interessante Vorstellungen anderer Bühnengesellschaften angesprochen werden.
- ▶ **Marketing beim Verkaufspersonal** (dezentral): Das Verkaufspersonal wird regelmäßig für den Umgang mit dem Kunden geschult.

Die Aufteilung der Marketingagenden zwischen der Holding und den Bühnengesellschaften ist informell geregelt. Wir empfehlen die Erstellung einer Marketingrichtlinie sowie die Entwicklung von Zielvorgaben für den Bereich Marketinginitiativen, welche auch im Planungsprozess berücksichtigt werden müssen. Außerdem empfehlen wir eine einheitliche CRM Lösung für den Gesamtkonzern.

Abgesehen von den oben dargestellten Marketingaktivitäten gibt es verschiedene **Sponsoring-Initiativen** sowie **Initiativen** im Bereich **Mäzenatentum**. Werden die Mittel durch die Holding aufgebracht, verfügt diese frei über den Mitteleinsatz. Tendenziell sind Sponsoren jedoch eher daran interessiert, einzelne Häuser zu unterstützen.

7 Revision

Ein von der Konzernrevision erstelltes Strategiekonzept über die interne Revision wurde im Jänner 2009 von der Geschäftsführung der Holding genehmigt. Die einzelnen Prüfungen werden auf Basis der Revisionsordnung durchgeführt, diese ist gegenwärtig in Überarbeitung, um die Empfehlungen des Rechnungshofes zu berücksichtigen. Die Revisionstätigkeit basiert auf einem jährlichen Revisionsplan, welcher auf Vorgaben seitens der Geschäftsführung der Holding sowie auf Vorschlägen seitens der einzelnen Konzerngesellschaften basiert.

Zu den einzelnen Prüfungen liegt keine formelle Prüfungsplanung hinsichtlich Einzelprüfungshandlungen, Zeitbedarf oder abgedeckte Risiken vor. Bei den Prüfungen kam keine spezifische Prüfungssoftware sondern ausschließlich Standardsoftware zur Anwendung. Gegenwärtig wird eine Maßnahmen evidenz eingerichtet, damit eine institutionalisierte Verfolgung der angeregten Maßnahmen ermöglicht wird. Es soll künftig einen Statusbericht für die betroffene Gesellschaft geben, welche zu den Maßnahmen Stellung nehmen kann.

Für einen Konzern der Größenordnung der Bundestheater erscheint eine Konzernrevision, welche aus einer einzigen Person besteht, unterdimensioniert. Die Revisionsabteilung sollte die notwendigen personellen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen, die es ermöglichen, eine der Konzerngröße angemessene Revisionstätigkeit auszuüben. Um Synergiepotenziale und die Möglichkeit von gesellschaftsübergreifenden Querschnittsprüfungen zu nutzen, wäre eine angemessene Erweiterung der Ressourcen der Konzernrevision dem Aufbau von Ressourcen in den einzelnen Konzerngesellschaften vorzuziehen.

Die Berichtsstruktur, der uns vorgelegten Berichte der internen Revision über abgeschlossene Prüfungen, kann hinsichtlich Inhalt und Struktur verbessert werden. Insbesondere fehlen eine umfassende Risikobeurteilung der Prüfungsfeststellungen sowie eine entsprechende Priorisierung der Maßnahmen mit dazugehörigen Umsetzungsplänen. Wir empfehlen folgende Verbesserungen am Berichtsaufbau vorzunehmen:

- ▶ Ergänzung um eine Management Summary
- ▶ Risikobeurteilung der Prüfungsfeststellungen
- ▶ Priorisierung der empfohlenen Maßnahmen
- ▶ Festlegung eines mit zeitlichen Vorgaben versehenen Umsetzungsplans in Abstimmung mit der geprüften Organisationseinheit

Die Koordination von Revisionsbelangen des Bundestheaterkonzerns erfolgt derzeit vor allem zwischen der Leiterin der Konzernrevision und der Geschäftsführung der Holding. Wir empfehlen eine verstärkte Einbindung aller Organe insbesondere auch der Aufsichtsräte der Konzerngesellschaften in die Koordination, Durchführung und Berichterstattung, um die Wirksamkeit der internen Revision zu verbessern (Anforderungen lt. URÄG 2008).

8 Amt der Bundestheater / Bundestheaterpensionsgesetz

Das Amt der Bundestheater ist einerseits für die Beamten innerhalb des Bundestheaterkonzerns zuständig sowie andererseits für die Ermittlung der Pensionsansprüche für das Bundestheaterpersonal, welches unter das Bundestheaterpensionsgesetz von 1958 fällt. Grundsätzlich werden von der Abteilung nachfolgende Tätigkeiten durchgeführt:

- ▶ **Errechnung der Ansprüche** und Zustellung an die PVA. Die Ermittlung der Ansprüche ist aufgrund der Tatsache der unterschiedlichen Rechtsgrundlagen sowie notwendigen Informationen als komplex anzusehen.
- ▶ **Änderungen an bestehenden Ansprüchen:** Rechtliche Änderungen bei pensionierten Mitarbeitern werden von der Holding durchgeführt.
- ▶ **Ansprechpartner für ASVG-Belange:** Hier werden jedoch keine rechtsverbindlichen Aussagen getätigt.
- ▶ **Betreuung der Beamten:** Die Personalangelegenheiten der verbliebenen Beamten betreffend Beförderung, Einstufung, Dienstrecht, Pensionsrecht und Lohnverrechnung inkl. Reisekosten wird vom Amt der Bundestheater abgewickelt.

Da es sich hier im Wesentlichen um Tätigkeiten handelt, deren Umfang und Komplexität sich auf Grundlage einer gesetzlichen Verpflichtung sowie den daraus resultierenden Datenerfordernissen ergibt, bietet sich hier nach erster Einschätzung kein erkennbares nennenswertes Effizienzsteigerungspotenzial.

9 Bauangelegenheiten und sonstige Konzernfunktionen

9.1 Bauangelegenheiten

Mit der Ausgliederung der Bundestheater wurde eine Kompetenzverteilung bzw. -trennung hinsichtlich der Baumaßnahmen festgelegt. Die Holding ist für die Einhaltung des Erscheinungsbildes der historische Gebäudesubstanz, die Bühnengesellschaften sind für die Bühnen- und Betriebsanlagen zuständig. Die ThSG wurde von der Holding beauftragt, bauliche Teilleistungen zu erbringen.

In laufenden Bauprojekten werden Beauftragungen an Lieferanten durch die Holding freigegeben. Es findet zudem wöchentlich eine Baubesprechung je Bühnengesellschaft statt, an der die ThSG, ein Vertreter der Bühnengesellschaft, ein Vertreter der Holding als Bauherr sowie sämtliche Firmen/Lieferanten teilnehmen. Rechnungen werden in Kopie an die Holding geschickt, welche ebenfalls zur Kostenkontrolle die Rechnungen in einem Excelsheet erfasst und laufend kontrolliert.

Im Zuge der Prozesserhebung haben wir festgestellt, dass die Kostenkontrolle in beiden Gesellschaften vorgenommen wird und es hier zu Doppelgleisigkeiten kommt, da sowohl die ThSG als auch die Holding eine Kostenverfolgung durchführen. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang zu überlegen, ob im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben eine Vereinfachung der Struktur möglich ist, bei der Doppelgleisigkeiten wie Kostenkontrolle und Rechnungsverbuchung vermieden werden.

Generell sollen diese Aufgaben - unter Berücksichtigung der Administrierbarkeit - eher von der Holding wahrgenommen werden.

9.2 Sonstige Konzernfunktionen

Unter sonstigen Konzernfunktionen werden zusätzliche Leistungen subsumiert, welche durch die Holding für die Konzerngesellschaften erbracht werden. Diese Leistungen konnten keiner der bereits erwähnten Konzernfunktionen explizit zugeordnet werden.

Leitinitiativen und Leitinstrumente: Ein wesentliches Steuerungsinstrument der Holding mit teilweise strategischem Charakter ist der so genannte kaufmännische Jour Fixe. In diesem werden mit den Geschäftsführern der Konzerngesellschaften sowie deren leitenden Angestellten aktuelle strategische Agenden, vor allem aber operative Agenden abgestimmt.

Kollektivvertragliche Agenden: Die Funktion der Holding als Kollektivvertragspartner ergibt sich aus den gesetzlichen Vorschriften. Die Holding erfüllt neben diesen Agenden auch entsprechende Informationsleistungen zu diesen Themen im Konzern.

Politische Initiativen: Die Konzernverwaltung übernimmt die Bearbeitung von parlamentarischen Anfragen und agiert als Schnittstelle zur Politik.

Pflege (internationaler) Kontakte: Die Konzernverwaltung pflegt Kontakte zu anderen großen, ausländischen Bühnen, sowie zu verschiedenen anderen in- und ausländischen Bühnenvereinigungen und Theatern.

Rechtsangelegenheiten: Rechtsangelegenheiten werden grundsätzlich dezentral organisiert. Dies impliziert, dass bei ähnlich gelagerten Fragestellungen der Bühnengesellschaften aufgrund einer fehlenden formellen zentralen Koordinationsfunktion Ineffizienzen entstehen können. Komplexe Angelegenheiten, welche das Arbeitsrecht betreffen, werden von der Konzernverwaltung mitbetreut. Sofern die Betrauung eines externen Rechtsanwalts notwendig wird, sieht die Konzernrichtlinie Anwälte vor, welche - je nach Fachgebiet - konzerneinheitlich beauftragt werden. Die Existenz einer zentral organisierten Rechtsabteilung kann dazu beitragen, dass durch den Aufbau von Know-How und Erfahrung ähnlich gelagerte Fragestellungen in verschiedenen Rechtsangelegenheiten (vor allem Arbeitsrecht) einheitlich und effizienter abgehandelt werden können.

Überprüfung der Verrechnungspreise zwischen der ThSG und den Bühnengesellschaften: Die Holding ist für die Einhaltung der Prinzipien der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit sowie den Grundsatz der Kostendeckung zuständig. Wir empfehlen, dass die Holding im Rahmen ihrer Überprüfung der Ver-

rechnungspreise eine stärkere Umsetzung des Prinzips der Kostendeckung auch für einzelne Dienstleistungen ermöglicht.

Zentraler Einkauf: Der Einkauf ist sowohl zentral als auch dezentral organisiert. Die nachfolgenden Leistungen werden vom Bundestheaterkonzern zentral beschafft bzw. zentral organisiert. Die Verträge werden entweder mit der Holding oder mit den einzelnen Gesellschaften des Konzerns abgeschlossen, insbesondere:

- 1) Einheitlicher Publikumsdienst
- 2) Rechtsanwälte im Bereich Gesellschafts- und Arbeitsrecht
- 3) Versicherungen und Energie
- 4) Bestellung des Wirtschaftsprüfers
- 5) EDV-Software & Kartenvertriebssystem
- 6) Layout der Geschäftsberichte

In jenen Bereichen, die nicht zentral organisiert werden, besteht für die Bühnengesellschaften die Möglichkeit der Nutzung der Konditionen der Bundesbeschaffung. Den zur Verfügung gestellten Unterlagen zufolge sind viele Beschaffungstransaktionen dezentral organisiert. Obwohl die Konditionen der Bundesbeschaffung genutzt werden können, ermöglichen dezentrale Einkaufsfunktionen Kapitalineffizienzen (z.B. durch eine fehlende Koordinationsfunktion der Lagerbildung). Es wird eine Analyse der Beschaffungsprozesse empfohlen, um Ineffizienzen bzw. Synergien, die sich aus einer weiteren Zentralisierung ergeben könnten, zu identifizieren.

Risikomanagement: Im Bezug auf das Management von Risiken besteht zum momentanen Zeitpunkt Verbesserungsbedarf. Hierbei kann auf die gesetzlichen Anforderungen im GmbHG oder URÄG 2008 verwiesen werden. Wir empfehlen die Entwicklung von einheitlichen Standards im Bezug auf Risikoprävention sowie das strategische Risikomanagement.