



Bericht, 11. Dezember 2014

Bericht Projekt „Optimierung der Struktur der
Bundestheater-Holding GmbH“



Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	3
2	Zielsetzung und Vorgehensweise.....	7
3	Ausgangssituation der Bundestheater	9
4	Beschreibung möglicher künftiger Strukturmodelle	14
4.1	Grundsätze für die Auswahl der Modelle	14
4.2	Wesentliche Unterschiede der verschiedenen Organisationsvarianten	17
4.2.1	Vollständige Verselbständigung der Theater	17
4.2.2	Beteiligungsholding	18
4.2.3	Finanzholding	19
4.2.4	Strategische Managementholding	20
4.2.5	Operative Managementholding	22
4.2.6	EINE Bundestheater GmbH	23
5	Festlegung von Kriterien für die Bewertung möglicher künftiger Strukturmodelle... ..	25
5.1	Festlegung von K.o.-Kriterien	25
5.2	Festlegung von Bewertungskriterien	25
6	Ableitung einer Empfehlung für die künftige Organisationsstruktur der Bundestheater.....	27
7	Organisationsunabhängige Anregungen.....	30
7.1	Funktion und Rolle der Aufsichtsräte	31
8	Aufgabenverteilung für ausgewählte Funktionsbereiche	34
9	Anhang 1: Organisationsmodelle von Theater- und Kulturorganisationen im internationalen Vergleich.....	39
10	Anhang 2: Beschreibung der möglichen Organisationsmodelle	58
10.1	Vollständige Verselbständigung der drei Bundestheater	58
10.2	Beteiligungsholding Bundestheater	60
10.3	Finanzholding Bundestheater	63
10.4	Strategische Managementholding	66
10.5	Operative Managementholding	70
10.6	EINE Bundestheater-GmbH	73
11	Anhang 3: Argumentebilanz.....	75

Mit Rücksicht auf bessere Lesbarkeit wird davon abgesehen, Personenbezeichnungen grundsätzlich in männlicher und weiblicher Form zu verwenden.



1 Management Summary

Die ICG Integrated Consulting Group GmbH (ICG) wurde vom Bundeskanzleramt beauftragt, die Organisationsstruktur der Bundestheater-Holding ergebnisoffen zu analysieren und Empfehlungen für die künftige Struktur der Bundestheater abzugeben, da u.a. die bekannten Probleme im Burgtheater¹, der Rücktritt des Holding-Geschäftsführers im Juni 2014 und der Rechnungshof-Bericht 2014 über die Bundestheater-Holding GmbH aufgezeigt haben, dass es bei den Bundestheatern auch erhebliche Schwächen und Mängel bei wichtigen Management- und Supportprozessen gibt² (z. B. Internes Kontrollsystem, Controlling) und dass das Zusammenwirken der verschiedenen Organe und Gesellschaften der Bundestheater deutlich verbessert werden könnte.

Anzumerken ist, dass die Basisabgeltung für die Bundestheater seit der Ausgliederung deutlich unter der Inflationsrate erhöht wurde, sodass die Bundestheater seither insgesamt ca. 200 Mio. Euro weniger an finanziellen Mitteln der Öffentlichen Hand erhalten haben (im Vergleich zu einer Inflationsanpassung). Die Bundestheater mussten daher in diesem Zeitraum zahlreiche (Spar-)Maßnahmen setzen, um diesen Einnahmefall bewältigen zu können. Es ist nach Ansicht von ICG auch ein Erfolg der Ausgliederung, dass die Bundestheater diese reale Kürzung der Basisabgeltung³ bei uneingeschränktem Leistungsprogramm wirtschaftlich weitgehend kompensieren⁴ konnten.

Bei den von ICG im Rahmen dieses Projektes durchgeführten Analysen zeigte sich, dass wichtige Maßnahmen unabhängig von der künftigen Organisationsstruktur der Bundestheater ergriffen werden sollten, um die Bundestheater langfristig abzusichern:

- Die Basisabgeltung sollte den Bundestheatern – zusätzlich zum Gesetz – auch vertraglich für einen mehrjährigen Zeitraum (mindestens drei Jahre, kongruent zum Bundesfinanzrahmengesetz wären 4 Jahre möglich, ideal wäre für die Laufzeit der Verträge mit den Intendanten) garantiert werden, sodass die Planungssicherheit für die Bundestheater erhöht wird. ICG tritt grundsätzlich für eine jährliche Indexanpassung einer derartigen Basisabgeltung ein.
- Die Beteiligung der Bühnengesellschaften an der Servicegesellschaft (Syndikatsvereinbarung) sollte wieder aufgelöst werden (sobald vergaberechtlich unbedenklich möglich), um echte „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ entstehen zu lassen. In diesem Zusammenhang muss auch eine neue Kalkulation der Preise der Theaterservicegesellschaft nach dem Prinzip der Kostendeckung erfolgen, damit die Bühnengesellschaften „faire Preise“ für die

¹ Die *Burgtheater GmbH* weist in der Bilanz 2012/13 einen Jahresverlust von ca. 19,6 Mio. aus

² Alleine im jüngsten Rechnungshofbericht sind 66 teils sehr detaillierte, teils sehr umfassende Empfehlungen zur Verbesserung von Richtlinien und Geschäftsprozessen angeführt, denen ICG überwiegend zustimmen kann

³ Vgl. *Bundestheaterholding*, Geschäftsbericht 2012/13, S. 42

⁴ Auch bei Berücksichtigung des im *Geschäftsbericht 2012/13 der Bundestheaterholding* aufgrund der bekannten Probleme im Burgtheater ausgewiesenen Bilanzverlustes für den Konzern von ca. 22,3 Mio. Euro ist die wirtschaftliche Leistung der Bundestheater im gesamten Zeitraum nach Ansicht von ICG als positiv zu beurteilen



erhaltenen Leistungen bezahlen. Ebenso sollte das Leistungsspektrum der Servicegesellschaft überprüft bzw. an den aktuellen Bedarf der Bühnengesellschaften angepasst werden.

- Die generelle Verbesserung des Internen Kontrollsystems (IKS) bei den Bundestheatern ist unabhängig von der künftigen Organisationsstruktur geboten (z.B. durch den Einsatz von speziellen Prüfprogrammen). Besonders wichtig ist nach Ansicht von ICG auch, dass die Zusammenarbeit der Internen Revision mit dem Aufsichtsrat neu organisiert wird, wobei der Aufsichtsrat künftig den Prüfungsplan aktiv mitgestalten sollte und Prüfungsergebnisse und die Umsetzung von vorgeschlagenen Maßnahmen überwachen kann.
- Es sollten Maßnahmen getroffen werden, um die Effektivität und Effizienz der Aufsichtsratsaktivität bei den Bundestheatern zu verbessern, z. B. durch die Ausweitung des Systems von personenidenten Aufsichtsräten und durch die Einrichtung von Prüfungsausschüssen gemäß § 30 GmbH-Gesetz zur intensiveren und effizienteren Vorbereitung von wirtschaftlichen Fragestellungen.

Die Recherchen von ICG bei anderen Theaterorganisationen im In- und Ausland haben gezeigt, dass die Ausgliederung der Bundestheater im Jahr 1999 durchaus als Modell für Organisationsänderungen in anderen Theatern, wie z. B. bei der Berliner Opernstiftung oder auch bei den Bühnen Graz herangezogen worden ist. Generell wurden in Deutschland und Österreich seit der Saison 1999/2000 zahlreiche Organisations- und Rechtsformänderungen bei Theatern durchgeführt, sodass nun die „GmbH“ in Deutschland wie in Österreich bei Theatern die häufigste Rechtsform ist (bei Theatern mit mehr als 300 Mitarbeitern).

Bei der Auswahl der für die Bundestheater grundsätzlich in Frage kommenden Organisationsmodelle hat ICG versucht, die gesamte Bandbreite der Optionen abzubilden und alle denkbaren Varianten darzustellen (siehe dazu die folgende Tabelle), sofern diese nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben geeignet erscheinen, die Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung der Bundestheater zu fördern und gleichzeitig die künstlerisch herausragende Stellung der Bundestheater zu wahren.



Merkmal	Vollständige Verselbstständigung der Theater	Beteiligungs- holding	Finanzholding	Strategische Management- holding	Operative Management- holding	EINE Bundestheater GmbH
Steuerungs- funktion	Steuerung direkt durch Ministerium	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Kontrolle Budgeteinhaltung und der Zielerreichung durch Holding	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Holding vereinbart Ziele mit den Töchtern, verteilt die Basisabteilung und koordiniert die Tochtergesellschaften	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Holding übernimmt strategische Führung im Konzern und gestaltet mit den Töchtern die Gesamtstrategie. Die Holding gibt Richtlinien und Standards vor und verteilt die Basisabteilung	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Holding steuert Töchter strategisch und tw. operativ, verteilt die Basisabteilung und übernimmt tw. Managementfunktionen der Töchter sowie wichtige Supportleistungen selbst	Steuerung direkt durch Ministerium; mehrere (z.B. 2-3) Geschäftsführer führen das gesamte Unternehmen; Direktoren sind künstlerische Spartenintendanten
Zusammenarbeit der Theater	Für ausgewählte Bereiche (z. B. Werkstätten) über die Theaterservicegesellschaft. Mittelfristig sind je Gesellschaft aber individuell verschiedene Organisationsvarianten möglich	Für ausgewählte Bereiche (z. B. Werkstätten) über Theaterservicegesellschaft. Mittelfristig sind je Gesellschaft aber individuell verschiedene Organisationsvarianten möglich	Für von der Holding festgelegte Bereiche (z. B. Werkstätten) über die Theaterservicegesellschaft	Zusammenarbeit in strategisch wichtigen Bereichen aufgrund von Vorgaben der Holding, Serviceaufgaben werden von eigener Servicegesellschaft erbracht	Holding entscheidet über Bereiche und Form der Zusammenarbeit; die zentralen Serviceleistungen werden von der Holding erbracht (keine eigene Servicegesellschaft)	Intensive Zusammenarbeit in allen Bereichen
Referenzbeispiele anderer Kulturunternehmen	Bayerische Staatsoper, Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz	Vereinigte Bühnen Wien (Wien Holding)		Bühnen Graz, Opernstiftung Berlin	Niederösterreichische Kulturwirtschaft GmbH (NÖKU), Stage Entertainment	Bühnen Halle, Sächsische Staatstheater

Ausmaß der Steuerung und Zusammenarbeit der Theater

Die Darstellung der Vor- und Nachteile verschiedener möglicher Organisationsmodelle wie auch die Beispiele anderer Theaterorganisationen im In- und Ausland zeigen, dass grundsätzlich (fast) alle dargestellten Organisationsmodelle auch für die Bundestheater sinnvoll mögliche Optionen sind. Die Auffassung von ICG, dass die **Zusammenarbeit und wechselseitige Abstimmung der Bundestheater verstärkt werden sollten**, um die bestehenden Schwachstellen zu beseitigen, führt zu der Schlussfolgerung, dass die Organisationsvariante „**Strategische Managementholding**“ **jenes Organisationsmodell ist, welches die Bundestheater strukturell am besten unterstützen würde**, da damit sowohl eine effektive strategische Steuerung der Bundestheater wie auch die Pflege der eigenständigen, künstlerisch herausragenden Profile der Bühnengesellschaften möglich ist.

In der Praxis sind die Bundestheater nach Einschätzung durch ICG derzeit zwischen den Modellen „Beteiligungsholding“ und „Strategische Managementholding“ organisiert. ICG ist der Ansicht, dass bei den Bundestheatern keine „strukturelle Revolution“ nötig ist, sondern eine Weiterentwicklung der mit der Ausgliederung begonnenen Strukturreform und eine konsequente Umsetzung des Organisationsmodells die bessere Lösung ist, zumal seit der Ausgliederung der Bundestheater nun bereits 15 Jahre vergangen sind und sich die Rahmenbedingungen für die Bundestheater in den letzten Jahren doch stark verändert haben.



Unabhängig von der Entscheidung über das künftige Organisationsmodell für die Bundestheater ist festzuhalten, dass die Strukturentscheidung nur ein erster Schritt sein kann, insbesondere müssen dann die „Spielregeln der Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften“ auch entsprechend der Organisationsstruktur gestaltet und umgesetzt werden. Aus Sicht von ICG ist es auch wichtig, die künftige Rolle und Funktion der Holding explizit im BThOG festzulegen.

Zu diesen „Spielregeln der Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften“ gehört auch die Schaffung einer Unternehmenskultur, welche die vertrauensvolle und transparente Zusammenarbeit der Gesellschaften fördert. Dies ist auch in allen dargestellten Holding-Varianten eine der wichtigsten Aufgaben einer künftigen Holding-Geschäftsführung. Daher sollten bei der Auswahl und Zusammensetzung der Holding-Geschäftsführung insbesondere auch jene Kompetenzen beachtet werden, die notwendig sind, um diese von wechselseitigem Vertrauen geprägte Unternehmenskultur zu fördern.

Darüber hinaus ist aber auch festzuhalten, dass selbst eine neue und konsequent angewandte Organisationsstruktur alleine noch nicht ausreicht, alle Schwachstellen in den Geschäftsprozessen der Bundestheater zu beseitigen. Dazu müssen auch in allen Bundestheatergesellschaften rasch die erforderlichen Projekte und Maßnahmen zur kritischen Analyse und Verbesserung der wichtigsten Abläufe durchgeführt werden.



2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Bundeskanzleramt hat die ICG Integrated Consulting Group GmbH beauftragt, die Struktur und Funktion der Bundestheater-Holding in ihrer gegenwärtigen Form im Sinne einer effizienten rechtlichen, wirtschaftlichen und operativen Führung, Steuerung und Kontrolle aus externer Sicht zu analysieren. Diese Analyse soll die Grundlage für Entscheidungen bilden, in welcher Form und in welchem Umfang die künftige Struktur des Bundestheater-Konzerns gestaltet werden soll. In diesem Projekt sollen vor allem folgende Aufgabenstellungen bearbeitet werden:

- Berücksichtigung und Revision der Erkenntnisse der Bundestheaterevaluierung (rechtliche Evaluierung und wirtschaftliche Effizienzanalyse, Abschlussberichte) bezüglich der Holding-Funktion der Gesellschaft, insbesondere hinsichtlich:
 - Strategische Führung
 - Definition der durch die Holding wahrzunehmenden Aufgaben, u. a.
 - Entscheidung über den Ressourceneinsatz
 - Konzerndienstleistungen
 - Controlling
 - Revision
- Grundsätzliche Überlegungen zur rechtlichen und strategischen Führung des Bundestheaterkonzerns (inkl. Vergleich der Varianten Holding, andere Führungsstruktur oder Direktverantwortung des zuständigen Bundesministeriums):
 - Rechtsbasis
 - Aufbau des Konzerns inkl. Rollenverteilung im Bundestheaterkonzern
 - Anzahl der Geschäftsführer
 - Rolle der Aufsichtsräte und deren Besetzung
 - künstlerische Verantwortung der Geschäftsführungen der Bühnengesellschaften gegenüber rechtlicher, wirtschaftlicher und operativer Führung, Steuerung und Kontrolle des Konzerns
 - Identifizieren von Verbesserungspotenzialen in Struktur und Funktion der Konzernführung sowie Vorschläge für gegebenenfalls nötige Strukturanpassungen
 - Vorschläge für Maßnahmen zu einer Verbesserung der Steuerung und Kontrolle der Tochtergesellschaften
 - Prüfung einer möglichen Konzentration von nicht-künstlerisch relevanten Bereichen/Unternehmensfunktionen aus den Tochtergesellschaften (inkl., sofern operativ vertretbar, auch aus der ART for ART Theaterservice GmbH)
 - Berücksichtigung der rechtlich verankerten bzw. zu verankernden Steuerungsmechanismen (neben dem allgemeinen Gesellschaftsrecht insbesondere Bundestheaterorganisationsgesetz idgF)
- Internationaler Quervergleich mit ähnlichen Organisationen

Seitens ICG wurden die Interviews und Analysen sowie die Erstellung des Berichts von Herrn Mag. Günter Kradschnig, MBA (Projektleiter) und MMag. Hugo Teuschler durchgeführt. Der internationale Vergleich mit anderen Theater- und Kulturorganisationen wurde maßgeblich von Dipl.-Kulturmanager Lutz Hempel, MBA vorgenommen. Die ICG-interne Qualitätssicherung wurde von Mag. Franz Schwarenthorer, MAS übernommen. Die Projektaktivitäten erfolgten im Zeitraum August bis November 2014 und umfassten u. a. folgende Aktivitäten:

- Interview mit SC Dr. Michael Philipp Franz
- Interviews mit allen Geschäftsführungsmitgliedern der Bundestheater-Gesellschaften
- Interviews mit den Aufsichtsratsvorsitzenden der Bundestheater-Gesellschaften
- Interviews mit Mitarbeitern der Bundestheater-Holding GmbH zu ausgewählten Aufgabenbereichen (z. B. Controlling, Interne Revision, Recht)
- Analyse des Rechnungshof-Berichtes 2014/10 zur Bundestheater-Holding GmbH
- Analyse verschiedener interner und externer Unterlagen zu Strukturen und Aufgaben der Bundestheater (z. B. BThOG, Unternehmenskonzept, Jahresabschlüsse)
- Vergleich von Organisationsmodellen ausländischer Theater- und Kulturorganisationen
- Ableitung grundsätzlich möglicher künftiger Organisationsmodelle für die Bundestheater
- Erarbeitung von Kriterien für die Bewertung der möglichen Organisationsmodelle
- Ableitung einer Empfehlung für die künftige Organisationsstruktur der Bundestheater

Für die methodische Unterstützung der Ableitung einer Empfehlung für die künftige Organisationsstruktur der Bundestheater hat ICG ein Verfahren eingesetzt, das ICG schon in einer großen Zahl von Projekten (mehr als 100) erfolgreich als Entscheidungsgrundlage verwendet hat.



ICG-Tool: Wahl der optimalen Organisations-/Rechtsform

Die Schritte 5 bis 7 dieses Verfahrens sind fakultativ und werden vor allem dann durchgeführt, wenn die Gewichtung der Kriterien und die Bewertung der Varianten von mehreren Personen – mit durchaus unterschiedlichen Sichtweisen und Interessenslagen – durchgeführt wird. In diesem Projekt erfolgte die Bewertung der Varianten ausschließlich durch ICG.



3 Ausgangssituation der Bundestheater

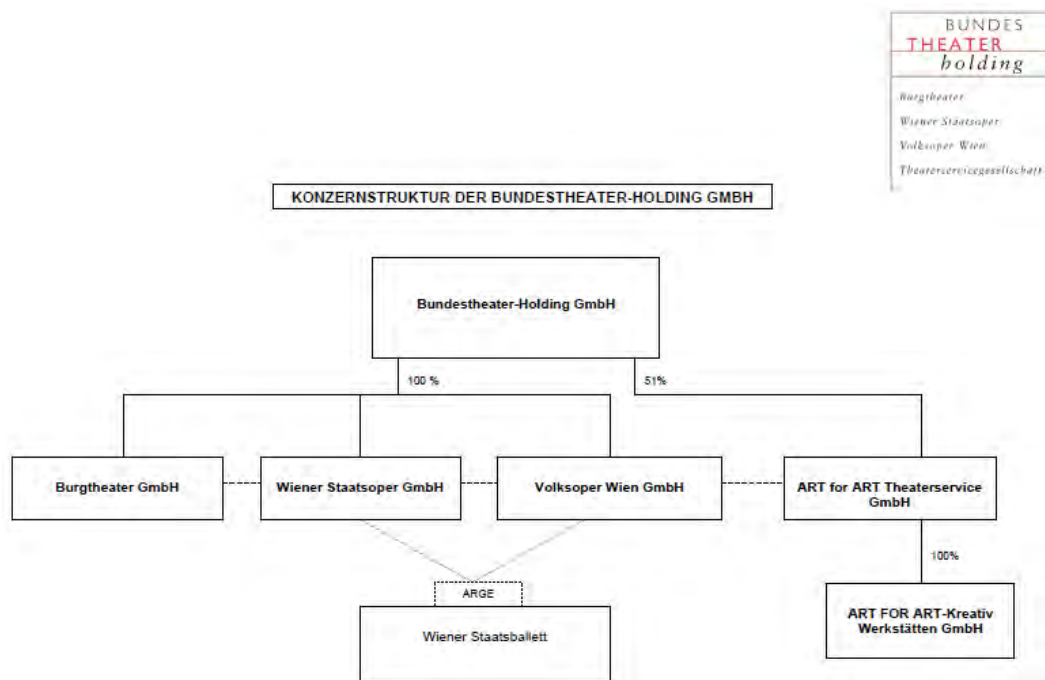
Die Bundestheater wurden 1999 aus der Bundesverwaltung ausgegliedert. Die damals neu geschaffene Struktur (Bundestheater-Holding, Wiener Staatsoper, Volksoper, Burgtheater und die Theaterservicegesellschaft als Tochtergesellschaften der Holding) basierte auf einem Organisationskonzept, das 1997 von der Synthesis Forschungsgesellschaft GmbH in einem „Weißbuch“ dargestellt worden ist⁵. Auf Basis dieses Organisationskonzeptes wurde 1998 das Bundestheaterorganisationsgesetz und somit die Ausgliederung der Bundestheater gemäß diesem Organisationskonzept im Österreichischen Parlament beschlossen⁶. Die Transformation der Bundestheater von unselbstständigen Anstalten des Bundes ohne eigene Rechtspersönlichkeit, die zu einem losen Verband zusammengefasst waren⁷, in rechtlich selbstständige Gesellschaften erforderte eine eigene Projektorganisation („Übergangsmanagement“). ICG Integrated Consulting Group GmbH, kurz ICG (damals „Infora Unternehmensberatung GmbH“), wurde als externer Berater beauftragt, die Umsetzung der vorgegebenen Strukturen zu unterstützen. Zusammengefasst kann die Rolle der ICG bei der Ausgliederung der Bundestheater als Moderator und Befähiger charakterisiert werden. ICG hat aber weder das damalige Organisationskonzept noch andere Strukturvorschläge für die Bundestheater erstellt.

⁵ Vgl. *Synthesis Forschungs GmbH*, Die Ausgliederung des Österreichischen Bundestheaterverbandes – Weißbuch (1997), S. 5 ff. Zum Zeitpunkt der Ausgliederung war die Holding noch – wie im „Weißbuch“ vorgesehen – die Alleineigentümerin der Theaterservicegesellschaft. Die Beteiligungen der Bühnengesellschaften an der Theaterservicegesellschaft erfolgte erst einige Jahre später (u.a. aus vergaberechtlichen Gründen)

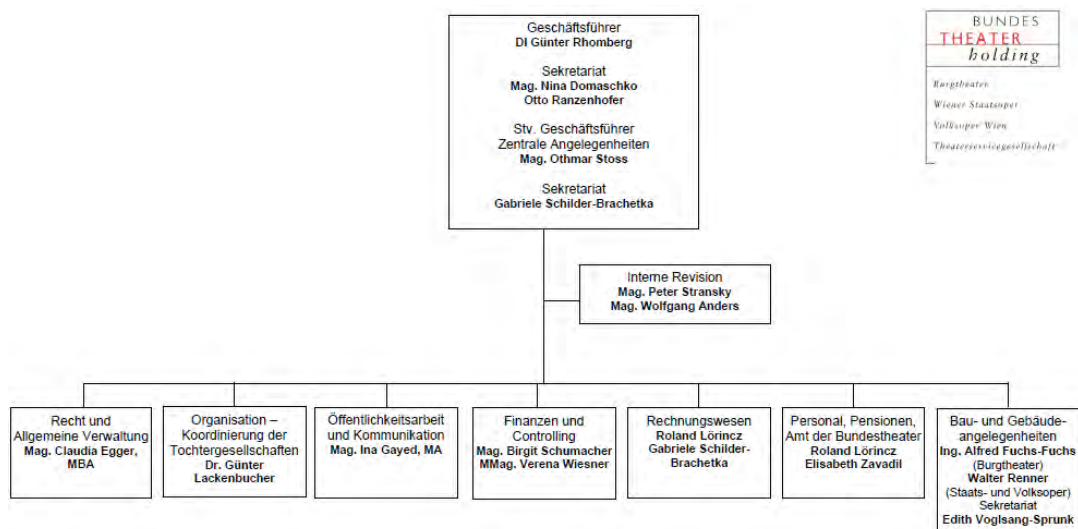
⁶ Vgl. *Karasek Wietrzyk Rechtsanwälte GmbH*, Rechtliche Evaluierung des Bundestheaterkonzerns (2010), S. 8 ff.

⁷ Vgl. *Korinek/ Potz/ Bammer/ Wieshaider*, Kulturrecht im Überblick (2004), S. 86, zitiert nach *Karasek Wietrzyk Rechtsanwälte GmbH*, Rechtliche Evaluierung des Bundestheaterkonzerns (2010), S. 7

Die heutige Struktur der Bundestheater⁸ stellt sich folgendermaßen dar:



In der Holding selbst sind aktuell 17 Personen⁹ beschäftigt.



⁸ Vgl. Organigramm <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/55.php> abgefragt am 4.11.2014

⁹ Vgl. Organigramm <http://www.bundestheater-holding.at/Content.Node2/holding/55.php> abgefragt am 4.11.2014

Ein wichtiger Baustein der Ausgliederung war die Regelung der Basisabgeltung im BThOG. Die folgende Tabelle zeigt deren Entwicklung (Spalte Basisabgeltung) seit der Ausgliederung und den Vergleich mit einer fiktiv an die Inflationsrate angepassten Basisabgeltung¹⁰:

Beträge in Tsd. €

Geschäftsjahr	Inflationsindex kum	Basisabgeltung	Basisabgeltung fiktiv	Differenz
1999/2000	0,00%	133.645	133.645	0
2000/01	2,20%	133.645	136.585	-2.940
2001/02	4,20%	133.645	139.258	-5.613
2002/03	5,50%	133.645	140.995	-7.350
2003/04	7,80%	133.645	144.069	-10.424
2004/05	10,10%	133.645	147.143	-13.498
2005/06	12,10%	133.645	149.816	-16.171
2006/07	14,00%	133.645	152.355	-18.710
2007/08	18,10%	138.645	157.835	-19.190
2008/09	18,50%	138.465	158.369	-19.904
2009/10	20,50%	145.645	161.042	-15.397
2010/11	24,70%	144.436	166.655	-22.219
2011/12	27,40%	144.436	170.264	-25.828
2012/13	29,70%	148.937	173.338	-24.401
Summe				-201.646

Die Basisabgeltung wurde nach der Ausgliederung erstmals im Jahr 2008 auf ca. 138,6 Mio. Euro erhöht. Insgesamt wurde die Basisabgeltung für die Bundestheater in den letzten 14 Jahren in deutlich geringerem Ausmaß erhöht, als es einer Anpassung an die Inflationsrate entsprochen hätte (siehe auch die vorhergehende Tabelle). Die Bundestheater haben daher bei gleichbleibendem Leistungsumfang in diesen 14 Jahren ca. 200 Mio. Euro weniger an finanziellen Mitteln der Öffentlichen Hand erhalten (im Vergleich zu einer Inflationsanpassung) und mussten daher in diesem Zeitraum zahlreiche (Spar-)Maßnahmen setzen, um diesen Einnahmehausfall bewältigen zu können. Aus Sicht von ICG ist es auch als ein zentraler Erfolg der Ausgliederung und der damit verbundenen Organisationsstruktur zu werten, dass die Bundestheater diese Einsparung ohne Einschränkung des Leistungsprogramms wirtschaftlich weitgehend kompensieren¹¹ konnten.

¹⁰ Vgl. *Bundestheaterholding*, Geschäftsbericht 2012/13, S. 42. Ab dem Bundes-Finanzjahr 2011 leistete der Bund zusätzlich zur Basisabgeltung von 142,145 Mio. Euro auch einen zweckgebundenen Zuschuss von 2,291 Mio. Euro. Dies war aber eigentlich nur eine budgetäre Umschichtung, da gleichzeitig der Republikvertrag mit den Wiener Philharmonikern aufgelöst wurde und diese Subvention bis dahin im Rahmen dieses Vertrages gewährt worden war. Der Wert in der Spalte „Basisabgeltung“ für das Geschäftsjahr 2012/13 enthält zusätzlich zur Basisabgeltung von 144,436 Mio. Euro auch eine außerordentliche Zusatzabgeltung zur Abdeckung des zusätzlichen Finanzbedarfs des Bundestheaterkonzerns von 4,501 Mio. Euro, die aus den Budgetansätzen des BMUKK zur Verfügung gestellt worden ist.

¹¹ Auch bei Berücksichtigung des im *Geschäftsbericht 2012/13 der Bundestheaterholding* aufgrund der bekannten Probleme im Burgtheater ausgewiesenen Bilanzverlustes für den Konzern von ca. 22,3 Mio. Euro, ist die wirtschaftliche Leistung der Bundestheater im gesamten Zeitraum nach Ansicht von ICG als positiv zu beurteilen



Die Bundestheater waren und sind – trotz der bekannten Ereignisse im Burgtheater – als größter Theaterkonzern weltweit mit ca. 2.400 Mitarbeitern und jährlich über 1,3 Mio. Besuchern national und international Vorbild für andere Theater. So wurden z. B. die Organisationsänderungen bei der Berliner Opernstiftung oder auch bei den Bühnen Graz nach dem Vorbild der Ausgliederung der Bundestheater gestaltet (wenngleich mit individuellen Anpassungen und Weiterentwicklungen). Generell wurden in Deutschland und Österreich seit der Saison 1999/2000 zahlreiche Organisations- und Rechtsformänderungen bei Theatern durchgeführt, sodass nun die „GmbH“ in Deutschland wie in Österreich bei Theatern die häufigste Rechtsform ist (bei Theatern mit mehr als 300 Mitarbeitern). Holding-Konstruktionen sind in Deutschland hingegen eher unüblich (die Berliner Opernstiftung oder die nur bedingt vergleichbare Stage Entertainment wären als Beispiele zu nennen), Kooperationen finden eher in Form von Zusammenschlüssen mehrerer Häuser als „Sparten“ in einem Unternehmen statt, wobei es auch wieder Auflösungen solcher Fusionen gegeben hat (z. B. die Fusion Gelsenkirchen – Wuppertal wurde nach 5 Jahren 2001 wieder beendet). Insbesondere in den letzten Jahren gibt es – angesichts der budgetären Situation der öffentlichen Hand – wieder neue Fusionen. So wurden 2009 vier eigenständige Betriebe (Oper/Staatskapelle, Kulturinsel und Thalia Theater) in einer GmbH zu den Bühnen Halle zusammengefasst oder 2013 so renommierte Theater wie die Semperoper Dresden und das Staatsschauspiel Dresden zu einem Staatsbetrieb „Sächsische Staatstheater“. Beispiele für Dezentralisierungen sind hingegen kaum auszumachen (abgesehen von dem o. a. Beispiel der Auflösung der Fusion Gelsenkirchen – Wuppertal). Eine ausführlichere Darstellung der Ergebnisse der internationalen Recherche ist im Anhang 1 dargestellt.

Die Bundestheater gehören auch mit ihren wirtschaftlichen Kennzahlen (z. B. Zuschuss je Besucher, Eigendeckungsgrad) zu den erfolgreichsten Theatern in Deutschland und Österreich. Insbesondere Staatsoper und Volksoper¹² sind diesbezüglich jeweils unter den Besten zu finden.

Organisationslösungen werden jeweils für eine bestimmte Situation und bestimmte Zielsetzungen und Rahmenbedingungen entwickelt und sind daher generell regelmäßig zu überprüfen bzw. zu evaluieren. In diesem Sinne beauftragte das Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) ab dem Jahr 2009 eine „Evaluierung des Bundestheaterkonzerns“, wie sie auch im Regierungsprogramm 2008-2013 vorgesehen war¹³. In dieser Evaluierung wurden viele Empfehlungen erarbeitet, die grundsätzliche Struktur wurde aber nicht in Frage gestellt¹⁴.

¹² Vgl. *Rechnungshof*, Berichte des Rechnungshofs, Reihe Bund 2013/7, Kennzahlenvergleich Volksoper Wien - Komische Oper Berlin S. 459 ff. In diesem Bericht wird festgestellt, dass die Volksoper Wien bei den meisten Kennzahlen günstigere Werte als die Komische Oper Berlin ausweist.

¹³ Vgl. *Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode 2008-2013*, S. 232: Eine Evaluierung der Bundestheaterorganisation in organisatorischer und struktureller Hinsicht ist vorgesehen.

¹⁴ Vgl. z. B. *Karasek Wietrzyk Rechtsanwälte GmbH*, Rechtliche Evaluierung des Bundestheaterkonzerns, S. 36 f.



Die aktuellen Ereignisse im Burgtheater¹⁵, der Rücktritt des Holding-Geschäftsführers im Juni 2014 und der Rechnungshof-Bericht 2014 über die Bundestheater-Holding GmbH haben aber aufgezeigt, dass es bei den Bundestheatern auch erhebliche Schwächen und Mängel bei wichtigen Management- und Supportprozessen gibt¹⁶ (z. B. internes Kontrollsystem, Controlling) und das Zusammenwirken der verschiedenen Organe und Gesellschaften der Bundestheater deutlich verbessert werden könnte.

Das Bundeskanzleramt hat daher beschlossen, die Struktur und Funktion der Bundestheater-Holding aus externer Sicht auf mögliche Verbesserungspotenziale analysieren zu lassen, zumal seit der Ausgliederung der Bundestheater nun bereits 15 Jahre vergangen sind und sich die Rahmenbedingungen für die Bundestheater in den letzten Jahren doch stark verändert haben.

Die Schwächen in den Geschäftsprozessen des Bundestheaterkonzerns sind nach Ansicht von ICG auch auf eine wesentliche Schwachstelle der bestehenden Struktur zurückzuführen: Die **strategische Führungsrolle der Holding** – so wie sie in der Errichtungserklärung und im Unternehmenskonzept der Holding dargestellt ist – konnte nicht ausreichend umgesetzt werden¹⁷, weil

- diese strategische Führungsrolle der Holding durch verschiedene „Sonderregelungen“ wieder abgeschwächt wurde (z. B. Verteilung der Basisabgeltung im Einvernehmen mit den Bühnengesellschaften, Bestellung der künstlerischen Geschäftsführer der Bühnengesellschaften ohne institutionelle Einbeziehung der Holding-Geschäftsführung, keine explizite Verankerung der strategischen Führungsrolle der Holding im BThOG, Aufgabe der alleinigen Kontrolle der Servicegesellschaft durch die Syndikatsvereinbarung)
- in einigen Bereichen Richtlinien und Standards fehlten oder für die operativen Gesellschaften zu wenig transparent bzw. umsetzbar waren
- die Umsetzung und Einhaltung von Standards und Richtlinien nicht immer konsequent überwacht und eingefordert wurden, wie z. B. im bereits erwähnten Rechnungshofbericht¹⁸ ausführlich beschrieben wird

Aus Sicht von ICG ist es daher – nach der Entscheidung für die künftige Organisationsstruktur – wichtig darauf zu achten, dass sich die rechtlichen Grundlagen, aber vor allem auch die bundestheaterinternen Geschäftsprozesse und Entscheidungsstrukturen möglichst an den idealtypischen Ausprägungen bei derartigen Organisationsmodellen orientieren und nur wenige gut begründete Ausnahmen gemacht werden (wie z. B. die Bestellung der Intendanten durch den zuständigen Minister oder die künstlerische Weisungsfreiheit der Intendanten).

¹⁵ Die *Burgtheater GmbH* weist in der Bilanz 2012/13 einen Jahresverlust von ca. 19,6 Mio. aus

¹⁶ Alleine im jüngsten *Rechnungshofbericht* sind 66 teils sehr detaillierte, teils sehr umfassende Empfehlungen zur Verbesserung von Richtlinien und Geschäftsprozessen angeführt, denen ICG überwiegend zustimmen kann

¹⁷ Auch der Rechnungshof kritisierte die „unzureichende“ Erfüllung der strategischen Führungsrolle durch die Bundestheater-Holding, vgl. *Rechnungshof*, Bundestheater-Holding GmbH, Bund 2014/10, S. 13 ff.

¹⁸ *Rechnungshof*, Bundestheater-Holding GmbH, Bund 2014/10, S. 20 ff.



4 Beschreibung möglicher künftiger Strukturmodelle

4.1 Grundsätze für die Auswahl der Modelle

Die Projektschritte in der Phase der IST-Analyse (Interviews, Auswertungen von externen Berichten und internen Unterlagen der Bundestheater, internationaler Vergleich von Theaterorganisationsmodellen) lassen nach Ansicht von ICG die Schlussfolgerung zu, dass ein wesentliches Designkriterium für Organisationen, „die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden“, bei den Bundestheatern gut erfüllt ist. Weniger gut erfüllt wurden aber andere wichtige Designkriterien für Organisationen wie „klare Managementverantwortung und rasche Entscheidungsstrukturen“, oder „Standardisierung von komplexen Prozessen“. Eine Optimierung der Struktur der Bundestheater muss daher die bisher weniger gut erfüllten Kriterien besser unterstützen, ohne jedoch die Ausrichtung der Struktur auf die Bedürfnisse der Kunden zu vernachlässigen.

Bei der Auswahl der für die Bundestheater grundsätzlich in Frage kommenden Organisationsmodelle hat ICG versucht, die gesamte Bandbreite der Optionen abzubilden und alle einigermaßen sinnvollen Varianten darzustellen, sofern diese nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben geeignet erscheinen, die Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung der Bundestheater zu fördern und gleichzeitig die künstlerisch herausragende Stellung der Bundestheater zu wahren. Insbesondere wurden folgende Grundsätze berücksichtigt:

- Konzernunternehmen werden in der Privatwirtschaft meist nach dem Grundsatz „**Gesamtoptimum vor Einzeloptimum**“ organisiert. Da die Bundestheater überwiegend von der öffentlichen Hand finanziert werden, sollte aus Sicht der Steuerzahler dieser Grundsatz auch für die Bundestheater gelten, um eine möglichst effiziente Nutzung dieser Basisabgeltung zu ermöglichen.
- Die **künstlerische Freiheit der Bühnengesellschaften** – und damit auch die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Besucher – soll weiterhin uneingeschränkt bestehen, sofern die budgetären Vorgaben eingehalten werden.
- Die Inanspruchnahme öffentlicher Finanzmittel erfordert auch **eine effiziente Kontrolle des Einsatzes dieser Mittel** durch die politisch verantwortlichen Entscheidungsträger.
- Die **Rechtsform der GmbH** – die in Deutschland und Österreich die häufigste Rechtsform für Theater mit mehr als 300 Mitarbeitern ist – wird als gut geeignete Rechtsform für die Bundestheater beurteilt. Daher wird eine Umwandlung in andere Rechtsformen nicht näher untersucht (zumal evtl. zusätzliche Kosten der Rechtsformänderung anfallen würden).
- Es ist aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll, dass die Bundestheater bestimmte **Serviceleistungen (z. B. Werkstätten) nicht für jedes Theater individuell aufbauen und vorhalten**, wenn diese Leistungen von einer Organisation für alle Bundestheater erbracht werden können. Voraussetzung dafür ist eine entsprechend effiziente Form der Leistungserbringung

bzw. eine Nutzung entstehender Synergieeffekte (z. B. durch den gesellschaftsübergreifenden Ausgleich unterschiedlicher Auslastungssituationen). Umfang und Ausmaß dieser Leistungen sowie die rechtliche Organisationsform können allerdings variieren.

Die Berücksichtigung dieser Grundsätze bedeutet, dass es für die drei Bundestheater jedenfalls eines Mindestmaßes an akkordierter Strategie und wechselseitiger Abstimmung bedarf. Diese strategische Abstimmung kann grundsätzlich durch das zuständige Ministerium, durch den Zusammenschluss der Bundestheater in eine Organisation oder durch die Ausgestaltung einer Holdingorganisation für die Bundestheater erreicht werden.

Der Begriff Holdingorganisation bzw. die verschiedenen Arten von Holdingorganisationen werden in der Praxis und Literatur durchaus leicht unterschiedlich definiert. Wesentliches Unterscheidungsmerkmal der meisten Definitionen ist das Ausmaß der Führung der Töchter durch die Holding und das Ausmaß, in dem die Holding auch selbst auf dem Markt auftritt. ICG stützt sich bei den verschiedenen Holding-Begriffen auf folgende Typologie (© Österreichisches Controller Institut).




Quelle: Österreichisches Controller Institut

ICG hat daher für die weitere Analyse folgende Organisationsmodelle unterschieden:

- 1) Vollständige Verselbständigung der drei Bundestheater (Auflösung des Bundestheater-„Konzerns“)
- 2) Beteiligungsholding
- 3) Finanzholding
- 4) Strategische Managementholding
- 5) Operative Managementholding
- 6) EINE Bundestheater-GmbH (Fusion/Verschmelzung der Bundestheatergesellschaften)

Mit diesen Organisationsmodellen wird aus Sicht von ICG die gesamte – sinnvolle – Bandbreite des Ausmaßes der Steuerung und Zusammenarbeit der Bundestheater abgedeckt.

Merkmal	Vollständige Verselbständigung der Theater	Beteiligungsholding	Finanzholding	Strategische Managementholding	Operative Managementholding	EINE Bundestheater GmbH
Steuerungsfunktion	Steuerung direkt durch Ministerium	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Kontrolle Budgeteinhaltung und der Zielerreichung durch Holding	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Holding vereinbart Ziele mit den Töchtern, verteilt die Basisabteilung und koordiniert die Tochtergesellschaften	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Holding übernimmt strategische Führung im Konzern und gestaltet mit den Töchtern die Gesamtstrategie. Die Holding gibt Richtlinien und Standards vor und verteilt die Basisabteilung	Kulturpolitische Zielsetzungen und Beteiligungscontrolling durch BKA; Holding steuert Töchter strategisch und tlw. operativ, verteilt die Basisabteilung und übernimmt tlw. Managementfunktionen der Töchter sowie wichtige Supportleistungen selbst	Steuerung direkt durch Ministerium; mehrere (z.B. 2-3) Geschäftsführer führen das gesamte Unternehmen; Direktoren sind künstlerische Spartenintendanten
Zusammenarbeit der Theater	Für ausgewählte Bereiche (z. B. Werkstätten) über die Theaterservicegesellschaft. Mittelfristig sind je Gesellschaft aber individuell verschiedene Organisationsvarianten möglich	Für ausgewählte Bereiche (z. B. Werkstätten) über Theaterservicegesellschaft. Mittelfristig sind je Gesellschaft aber individuell verschiedene Organisationsvarianten möglich	Für von der Holding festgelegte Bereiche (z. B. Werkstätten) über die Theaterservicegesellschaft	Zusammenarbeit in strategisch wichtigen Bereichen aufgrund von Vorgaben der Holding. Serviceaufgaben werden von eigener Servicegesellschaft erbracht	Holding entscheidet über Bereiche und Form der Zusammenarbeit; die zentralen Serviceleistungen werden von der Holding erbracht (keine eigene Servicegesellschaft)	Intensive Zusammenarbeit in allen Bereichen
Referenzbeispiele anderer Kulturunternehmen	Bayerische Staatsoper, Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz	Vereinigte Bühnen Wien (Wien Holding)		Bühnen Graz, Opernstiftung Berlin	Niederösterreichische Kulturwirtschaft GmbH (NÖKU), Stage Entertainment	Bühnen Halle, Sächsische Staatstheater



 Ausmaß der Steuerung und Zusammenarbeit der Theater

Diese Modelle werden auf den folgenden Seiten hinsichtlich ihrer wesentlichen Unterschiede kurz beschrieben. Eine ausführlichere Beschreibung der wesentlichen Merkmale der verschiedenen Organisationsmodelle ist im Anhang 2 dargestellt.



4.2 Wesentliche Unterschiede der verschiedenen Organisationsvarianten

4.2.1 Vollständige Verselbständigung der Theater



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

In dieser Variante kommt es quasi zu einer Auflösung des Bundestheaterverbundes, denn Staatsoper, Volksooper und Burgtheater werden hier als **voneinander weitgehend unabhängige Theater betrachtet, die direkt vom zuständigen Ressort gesteuert werden**. Aus Kostengründen werden diese Theater zunächst noch wie bisher bestimmte Dienstleistungen von der Servicegesellschaft beziehen, mittelfristig sind auch diesbezüglich unterschiedliche Organisationsformen möglich.

Die Steuerung der Bundestheater und der Servicegesellschaft erfolgt direkt durch das zuständige Ressort, wofür auch eine entsprechende Organisationseinheit im Ressort aufgebaut werden muss (mindestens 3 – 4 Mitarbeiter).

Die Holding wird aufgelöst, die bisher von der Holding wahrgenommenen Aufgaben werden von den Gesellschaften bzw. vom Ministerium wahrgenommen. Bei den Bühnengesellschaften gibt es jeweils 2 völlig gleichberechtigte Geschäftsführer (künstlerisch bzw. kaufmännisch).

Die Basisabgeltung wird je Gesellschaft individuell gesetzlich festgelegt.

4.2.2 Beteiligungsholding



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

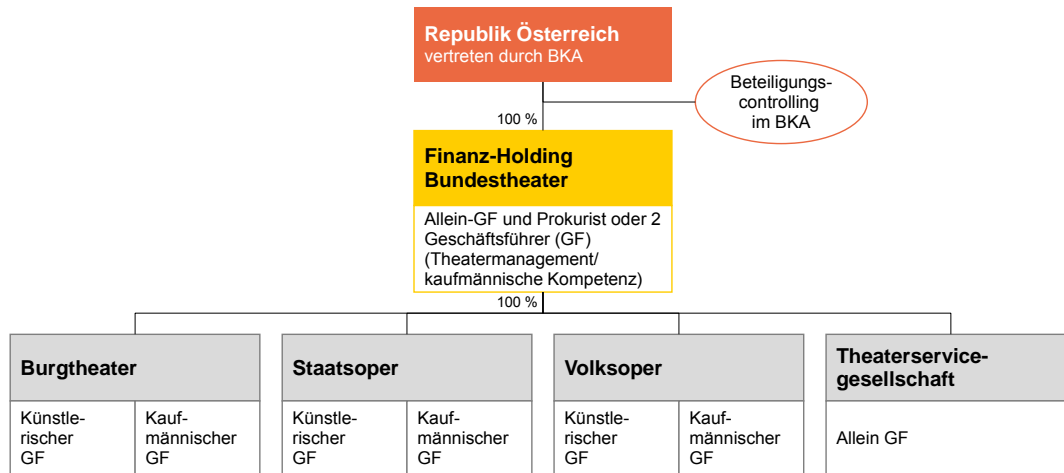
In dieser Variante bleibt die Grundstruktur im Wesentlichen so wie bisher, die **Holding übernimmt aber explizit NICHT die strategische Führungsrolle im Konzern**, sondern beschränkt sich auf Budgetüberwachung und Controlling sowie eine Vermittlerfunktion zwischen den Tochtergesellschaften.

Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die Holding und die Tochtergesellschaften vor und legt in Zusammenarbeit mit der Holding ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest. Im Unterschied zur o.a. Variante ist dafür keine Personalaufstockung im Ministerium nötig, da die Steuerung der Bundestheater primär über die Beteiligungsholding erfolgt. Da die Beteiligungsholding keine strategische Führungsrolle hat, wird bei besonders wichtigen Fragen auch eine direkte Abstimmung zwischen Ressort und den Bühnengesellschaften erfolgen müssen.

Bei den Bühnengesellschaften gibt es so wie bisher 2 Geschäftsführer (künstlerisch bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten. Es wäre aber zu überprüfen, ob auf das Dirimierungsrecht des künstlerischen Geschäftsführers verzichtet werden kann. Aus Kostengründen werden die Theater zunächst noch wie bisher bestimmte Dienstleistungen von der Servicegesellschaft beziehen, mittelfristig sind auch diesbezüglich unterschiedliche Organisationsformen möglich.

Die Basisabgeltung wird je Gesellschaft individuell gesetzlich festgelegt.

4.2.3 Finanzholding



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

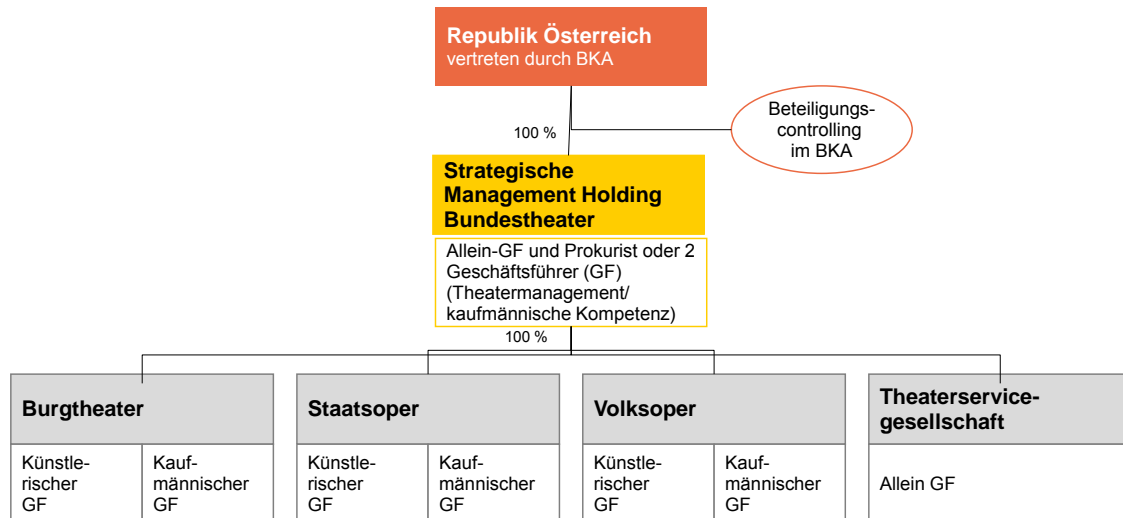
Diese Variante ähnelt stark der Variante „Beteiligungsholding“, allerdings versucht die **Holding im Zuge ihrer Koordinationsfunktion die Tochtergesellschaften auch finanziell zu steuern und deren Effektivität und Effizienz bei der Leistungserbringung zu fördern**. Diese umfassendere Koordinationsfunktion der Holding für den Bundestheaterkonzern ist auch bei der Besetzung und Auswahl der Geschäftsführung zu berücksichtigen. In dieser Variante könnte für die Unternehmensleitung in der Holding eine „Doppel-Geschäftsführung“ eingesetzt werden, um dadurch effektiver theaterbezogene und wirtschaftliche Kompetenzen bei der Koordination der Tochtergesellschaften berücksichtigen zu können. Als Alternative für die Geschäftsleitung der Holding ist aber auch wie bisher ein Allein-Geschäftsführer möglich, der durch einen Prokuristen unterstützt wird.

In dieser Variante ist eine Servicegesellschaft vorgesehen, die wie bisher bestimmte Serviceleistungen für alle Bühnengesellschaften erbringt, um Synergieeffekte und Kostenvorteile für den Konzern zu erzielen.

Die Basisabteilung wird in dieser Variante gesetzlich für den Konzern insgesamt festgelegt. Die Verteilung der Basisabteilung erfolgt durch die Holding.

Ansonsten gibt es keine Unterschiede zur Variante „Beteiligungsholding“.

4.2.4 Strategische Managementholding



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

In dieser Variante wird die – bereits derzeit vorgesehene – **strategische Führungsrolle der Holding¹⁹ im Bundestheaterorganisationsgesetz gesetzlich verankert und in die Praxis umgesetzt**. Die Führungsrolle der Holding wird durch Vorgabe von Richtlinien und Standards in für die Steuerung der Bundestheater besonders wichtigen Bereichen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IKS, IT) und durch die Kontrolle der Einhaltung dieser Richtlinien sowie generell durch die Vereinbarung von Zielen mit den Tochtergesellschaften wahrgenommen. Sollten Richtlinien nicht eingehalten oder wichtige Ziele nicht erreicht werden, muss die Holding auch operativ in das Management der Tochtergesellschaften eingreifen, die künstlerische Weisungsfreiheit der Direktoren ist aber auch in diesen Fällen zu berücksichtigen.

Die strategische Führungsrolle der Holding für den Bundestheaterkonzern ist auch bei der Besetzung und Auswahl der Geschäftsführung zu berücksichtigen. Die Unternehmensleitung der Holding muss zusätzlich zu den Aufgaben der wirtschaftlichen Steuerung des Konzerns (z.B. Gestaltung von Planungs- und Berichtsprozessen, Aufbau Konzernrechnungswesen und Konzerncontrolling) und allgemeinen Repräsentations- und Koordinationsaufgaben weitere wichtige Aufgaben wahrnehmen. Die Unternehmensleitung der Holding muss einerseits konzernübergreifend die Weiterentwicklung wichtiger Themen fördern (z.B. IT-Strategie, Personal- und Organisationsentwicklung, Entwicklung von funktionierenden „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ zwischen den Bühnengesellschaften und der Servicegesellschaft, etc.) und andererseits auch

¹⁹ Vgl. *Errichtungserklärung der Bundestheater-Holding GmbH*, § 2 Gegenstand des Unternehmens



die Vermittlerfunktion bei Konflikten zwischen den Tochtergesellschaften übernehmen, Interessensausgleiche managen und bei Bedarf klare und konsequente Entscheidungen treffen können. Schließlich muss die Unternehmensleitung der Holding auch für alle Geschäftsführer der Tochtergesellschaften ein fachlich und sozial kompetenter Ansprechpartner sein, um die strategische Weiterentwicklung des Konzerns gemeinsam mit den Tochtergesellschaften gestalten zu können. Die Holding-Unternehmensleitung hat aber keine „Generalintendanzfunktion“.

Personell könnte die Holding-Unternehmensleitung entweder mit zwei Geschäftsführern oder auch durch einen „Allein-Geschäftsführer“ und einen Prokuristen besetzt werden. In beiden Varianten ist es möglich das „4-Augen-Prinzip“ auch in der Holding selbst gut umzusetzen.

Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die Holding und die Tochtergesellschaften vor und legt in Zusammenarbeit mit der Holding ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest. Ansprechpartner für das Ministerium ist die Holding, diese ist gegenüber dem Ministerium für die Bundestheater verantwortlich.

Bei den Bühnengesellschaften gibt es so wie bisher 2 Geschäftsführer (künstlerisch bzw. kaufmännisch) mit den derzeitigen Rechten und Pflichten. Die Bühnengesellschaften planen eigenständig ihre Leistungsprogramme und ihre Budgets und stimmen diese mit der Holding ab, wobei anzumerken ist, dass die Bühnengesellschaften bei der Erstellung ihres künstlerischen Programmes uneingeschränkt frei sind, solange sie damit im Rahmen des kulturpolitischen Auftrages, des Budgetrahmens und der übrigen mit der Holding vereinbarten Ziele bzw. der vorgegebenen Standards und Richtlinien bleiben. Die Bühnengesellschaften sind der Holding gegenüber verantwortlich für die Einhaltung der Budgets und für die Erreichung der vereinbarten Ziele.

Die Servicegesellschaft erbringt bestimmte, von der Holding aus konzernstrategischen oder wirtschaftlichen Gründen festgelegte, Leistungen für alle Bühnengesellschaften. Es ist eine wesentliche Aufgabe der Holding, die Effizienz der Leistungserbringung der Servicegesellschaft sicherzustellen²⁰.

Die Basisabgeltung wird für den Konzern insgesamt gesetzlich festgelegt, die Verteilung erfolgt durch die Holding.

²⁰ Bei den derzeitigen Beteiligungsverhältnissen an der Servicegesellschaft und dem dazugehörigen Syndikatsvertrag ist das Durchgriffsrecht der Holding auf die Servicegesellschaft eigentlich nicht gegeben.

4.2.5 Operative Managementholding



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett ist in der Grafik nicht dargestellt, diese kann wie bisher organisiert werden

In dieser Variante übernimmt die Holding die **strategische und teilweise auch die operative Führungsrolle der Bundestheatergesellschaften**. Dies bedeutet, dass die Holding nicht nur die Richtlinien und Standards für besonders wichtige Management- und Serviceleistungen (z. B. Rechnungswesen) festlegt, sondern diese Management und Serviceleistungen weitgehend selbst wahrnimmt. Die Holding gibt den Tochtergesellschaften Detailziele vor und ordnet regelmäßig auch operative Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele bei den Tochtergesellschaften an.

Die strategische und operative Führungsrolle der Holding wird auch dadurch unterstrichen, dass in dieser Variante eine „Doppel-Geschäftsführung“ in der Holding vorgesehen ist. Bei der Auswahl der Holding-Geschäftsführung ist zu berücksichtigen, dass in dieser Variante auch die bisherigen Aufgaben der Servicegesellschaft von der Holding wahrgenommen werden und daher auch für die Kompetenz für die direkte Steuerung dieser Bereiche durch die Holding-Geschäftsführung abzudecken ist.

Das Bundeskanzleramt gibt als zuständiges Ressort kulturpolitische Ziele für die Holding und die Tochtergesellschaften vor und legt in Zusammenarbeit mit der Holding ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling fest. Ansprechpartner für das Ministerium ist die Holding, diese ist gegenüber dem Ministerium für die Bundestheater verantwortlich.

Bei den Bühnengesellschaften gibt es so wie bisher 2 Geschäftsführer (künstlerisch bzw. kaufmännisch), allerdings ohne Dirimierungsrecht für den künstlerischen Geschäftsführer. Die Bühnengesellschaften planen gemeinsam mit der Holding ihre Leistungsprogramme und ihre Bud-

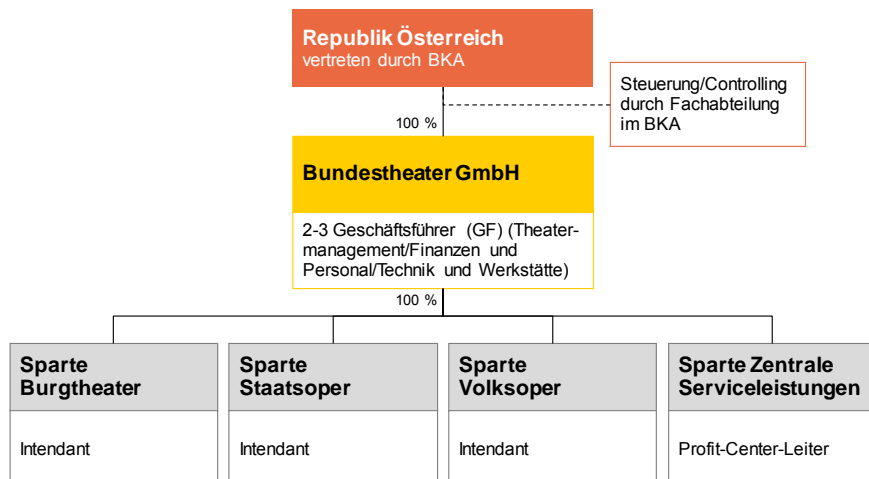


gets und sind auch der Holding gegenüber verantwortlich für die Einhaltung der Budgets und auch für die Erreichung der vereinbarten Ziele.

Die Servicegesellschaft wird in dieser Variante aufgelöst, die bisher von der Servicegesellschaft erbrachten Leistungen werden künftig von der Holding erbracht (in Form mehrerer Profit-Center in der Holding).

Die Basisabteilung wird für den Konzern insgesamt gesetzlich festgelegt, die Verteilung erfolgt durch die Holding.

4.2.6 EINE Bundestheater GmbH



In dieser Variante werden die einzelnen Gesellschaften in **EINE Bundestheater GmbH fusioniert**, die **Bühnengesellschaften werden zu Sparten innerhalb dieser Organisation**. Die Steuerung der Organisation erfolgt direkt durch das zuständige Ressort, wofür auch eine entsprechende Organisationseinheit im Ressort aufgebaut werden muss (mindestens 3 – 4 Mitarbeiter). Die Basisabteilung wird für das Gesamtunternehmen gesetzlich festgelegt, die Aufteilung auf die Sparten erfolgt durch die Geschäftsführung der Organisation.

Die Geschäftsführung wird aus 2-3 Geschäftsführern gebildet, die insbesondere die Kompetenzfelder Finanzen, Personal, Theatermanagement und Theatertechnik abdecken müssen. Zusätzlich gibt es je Bühnenbetrieb einen Direktor, der die künstlerische Ausrichtung der jeweiligen Sparte vorgibt. In anderen Theatern mit einer Spartenorganisation, gibt es auch Modelle einer kollegialen Geschäftsführung, bestehend aus einem oder mehreren Geschäftsführern (z. B. kaufmännische oder technische Kompetenz) und den Direktoren der verschiedenen künstlerischen Sparten. Die Aufgabenbereiche der Servicegesellschaft werden in „Profit-Center“ gegliedert, die für die jeweiligen Sparten die zentralen internen Dienstleister sind. Die Zusammenarbeitsbeziehungen zwischen den Sparten und den jeweiligen Profitcentern (z. B. Kostüm-



werkstätte, Dekorationswerkstätte) entsprechen grundsätzlich „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ und sind daher dementsprechend zu regeln. Die Verantwortung für die Profit-Center liegt bei diesem Modell bei der Geschäftsführung (bzw. dem jeweils zuständigen Geschäftsführungsmitglied).

Die Basisabteilung wird für die Gesellschaft gesetzlich geregelt, die Aufteilung auf die Sparten erfolgt durch die Geschäftsführung der Gesellschaft.



5 Festlegung von Kriterien für die Bewertung möglicher künftiger Strukturmodelle

5.1 Festlegung von K.o.-Kriterien

Bei der Auftragserteilung wurde vom Auftraggeber betont, dass es sich um ein völlig ergebnisoffenes Projekt handeln soll, sodass sich aus dieser Perspektive keine K.o.-Kriterien ableiten lassen. Selbstverständlich müssen bei einer Organisationsänderung, die u. a. vom Rechnungshof festgestellten wesentlichen Mängel bei der strategischen Steuerung und mittelfristigen Planung der Bundestheater behoben werden. Da dies nach Ansicht von ICG grundsätzlich bei allen ausgewählten Organisationsmodellen möglich ist, hat ICG keine K.o.-Kriterien definiert, sondern berücksichtigte diese Punkte bei den Bewertungskriterien.

5.2 Festlegung von Bewertungskriterien

Ausgehend von den Erfahrungen aus zahlreichen ICG-Projekten mit diesem Vorgehensmodell hat ICG folgende Kriterien für die Bewertung der Organisationsmodelle für die Bundestheater erstellt.

Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf das Leistungsangebot (Qualität)

- **Künstlerische Freiheit und Eigenständigkeit des Profils der jeweiligen Bühne**
Auswirkungen auf die künstlerischen Gestaltungsmöglichkeiten der jeweiligen Bühne. Auswirkungen auf das Leistungsspektrum und Spielräume bei der Angebotspolitik hinsichtlich der Qualität und Quantität der Leistungserstellung
- **Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen**
Einschätzung der Orientierung an den Bedürfnissen der Besucher in den einzelnen Varianten
- **Qualität der (internen) Management- und Serviceleistungen**
Auswirkungen auf die Qualität der internen Management- und Serviceleistungen der Bundestheater (jene Leistungen, die nicht unmittelbar für den Besucher sichtbar sind, wie z. B. Rechnungswesen, Controlling)

Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf die Kosten der Leistungserbringung

- **Kosten der Änderung der Organisationsform**
Beurteilung der kurzfristig wirksamen Kosten der Änderung des Organisationsmodells
- **(Betriebs-)Kosten und budgetäre Auswirkungen**
Auswirkungen auf das Budget der Öffentlichen Hand und Beurteilung des Finanzierungs-



aufwandes inkl. der Beurteilung von erforderlichen Investitionsmaßnahmen; insbesondere auch Berücksichtigung der Förderung der Effizienz der Leistungserbringung

- **Förderung von Synergieeffekten zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz der Bundestheater**

Beurteilung der Auswirkungen auf die Kooperation der Bundestheater zur Förderung eines Gesamtoptimums des Angebots für die Theaterbesucher und Steuerzahler

Kriterien zur Beurteilung der Auswirkungen auf die Steuerbarkeit und sonstige Kriterien

- **Strategische Steuerung und Kontrolle des Einsatzes von finanziellen Mitteln der Öffentlichen Hand**

Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Steuerung der Organisation durch die politisch verantwortlichen Entscheidungsträger (Minister, Ressort)

- **Managementverantwortung, Führung und organisatorische Flexibilität:**

Beurteilung der Auswirkungen auf die Klarheit der Managementverantwortungen auf den unterschiedlichen Managementebenen

- **Formale Kontrollmöglichkeiten und politische Aspekte**

Beurteilung der Auswirkungen des Organisationsmodells auf die Kontrollmöglichkeiten hinsichtlich des effektiven und effizienten Einsatzes der öffentlichen Finanzmittel durch die politisch zuständigen Organe (z. B. Parlament, Rechnungshof)

- **Akzeptanz bei den Bundestheatergesellschaften**

Einschätzung des Grades der Akzeptanz bei Führungskräften, Mitarbeitern, Aufsichtsräten der Bundestheatergesellschaften

- **Akzeptanz in der Öffentlichkeit**

Einschätzung des Grades der Akzeptanz auf der politischen Ebene und in der Öffentlichkeit

- **Rechtliche Aspekte der Organisationsänderung**

Beurteilung der Auswirkungen aus rechtlicher Sicht (z. B. Steuer- und Abgabenrecht, Vergaberecht)

Die Ausprägungen dieser Kriterien in den verschiedenen Organisationsvarianten wurden einander in Tabellenform gegenübergestellt („Argumentebilanz“, siehe Anhang 3).



6 Ableitung einer Empfehlung für die künftige Organisationsstruktur der Bundestheater

Eine genaue Betrachtung der Beschreibung der verschiedenen Organisationsmodelle (siehe auch „Argumentebilanz“ im Anhang) zeigt vor allem bei folgenden Kriterien größere relevante Unterschiede zwischen den Modellen:

Strategische Steuerung/Kontrolle des Einsatzes finanzieller Mittel

Der Einsatz von finanziellen Mitteln der öffentlichen Hand erfordert auch eine effektive Kontrolle der Effizienz und Wirksamkeit dieses Mitteleinsatzes. Diese Kontrolle ist in der Variante „Vollständige Verselbständigung“ vergleichsweise am schwierigsten zu bewerkstelligen. Nicht nur weil es bei dieser Variante drei voneinander unabhängige Theater gibt, sondern auch weil die Kontrolle und die strategische Steuerung hier ausschließlich vom zuständigen Ministerium erfolgen müssten. Generell ist aus Sicht von ICG kritisch zu hinterfragen, ob die Aufgabe der strategischen Führung von Kulturunternehmen unter den Rahmenbedingungen einer Ministerialverwaltung bestmöglich wahrgenommen werden kann. Auch angesichts der restriktiven Personalpolitik des Bundes ist zu bezweifeln, dass die für diese Aufgabenerfüllung erforderlichen zusätzlichen Planstellen dauerhaft und ausreichend zur Verfügung stehen werden. Schließlich war eine Leitlinie für die Ausgliederung im Jahr 1999 auch, dass wegen der Ausgliederung keine zusätzliche Ministerialverwaltung aufgebaut werden sollte²¹, was bisher konsequent eingehalten worden ist. Das Erfordernis von zusätzlichen Planstellen ist auch für die Variante „EINE Bundestheater GmbH“ als Nachteil festzuhalten. Nach Ansicht von ICG werden die Steuerungsmöglichkeiten durch die Schaffung einer Holdingorganisation aus den o. a. Gründen verbessert. Am effektivsten sind diese Kriterien in den Varianten „Strategische Managementholding“ und „Operative Managementholding“ erfüllt.

Künstlerische Freiheit/Eigenständigkeit künstlerisches Profil

Strukturell betrachtet ist dieses Kriterium am besten bei der Variante „Vollständige Verselbständigung der Bundestheater“ zu erfüllen. Auch bei der „Beteiligungsholding“ und der „Finanzholding“ wird dieses Kriterium strukturell sehr gut erfüllt werden können. Bei der Variante „Strategische Managementholding“ ist die Möglichkeit ein eigenständiges künstlerisches Profil zu pflegen ebenso gegeben, wenngleich die individuellen künstlerischen Strategien im Rahmen des „Konzernverbundes“ und unter Wahrung der künstlerischen Freiheit der Bühnengesellschaften miteinander abgestimmt werden, wobei die Holding diesen Prozess koordiniert und unterstützt. Eine strukturell deutlich größere Einschränkung für die Eigenständigkeit der Bühnengesellschaften ergibt sich bei den Varianten „Operative Managementholding“ und „EINE Bundestheater GmbH“, da hier direkte Eingriffe einer (Holding-)Geschäftsführung in das Management der Bühnen systemimmanent sind. Die künstlerische Freiheit ist aber auch in die-

²¹ Vgl. *Synthesis Forschungsgesellschaft GmbH*, Die Ausgliederung des Österreichischen Bundestheaterverbandes – Empfehlungen des Lenkungsausschusses (1997), S. 5



sen Varianten gegeben (die Einhaltung von wirtschaftlichen Zielvorgaben ist ja in allen Varianten eine Rahmenbedingung).

Förderung von Synergieeffekten

Dieses Kriterium wird nach Ansicht von ICG strukturell umso besser unterstützt, je intensiver die institutionalisierte Zusammenarbeit der Bundestheater in den Strukturen abgebildet wird. Daher ist dieses Kriterium bei den Varianten „EINE Bundestheater GmbH“ und „Operative Managementholding“ am besten erfüllt und bei den Modellen „Vollständige Verselbständigung“ und „Beteiligungsholding“ am schlechtesten.

Akzeptanz bei den Bundestheatergesellschaften

Aufgrund der – auch in den Interviews bestätigten – sehr unterschiedlichen Interessenslagen ist klar, dass es keine Variante geben wird, welche die unbestrittene Akzeptanz aller Betroffenen finden wird. Mit Abstand die geringste Akzeptanz wird die Variante „Eine Bundestheater GmbH“ bei den betroffenen Gesellschaften finden. Auch die Variante „Operative Managementholding“ wird in Bezug auf die Akzeptanz bei den Tochtergesellschaften insgesamt wahrscheinlich eher schlecht beurteilt werden, während diese Variante bei der Holding selbst durchaus eine recht hohe Akzeptanz finden sollte. Bei den übrigen Varianten wird es zwar auch unterschiedliche Beurteilungen der Betroffenen geben, insgesamt ist aber eine höhere Akzeptanz dieser Varianten im Vergleich zu den beiden oben erwähnten Varianten zu erwarten.

Bei den übrigen Kriterien gibt es zwar auch Unterschiede in der Bewertung, doch sind diese verhältnismäßig von geringerer Bedeutung. Insbesondere bei den Kosten der Organisationsänderung und den mittelfristigen budgetären Auswirkungen sind die Varianten nicht sehr unterschiedlich, wobei anzumerken ist, dass die Kosten der Organisationsänderung im Verhältnis zur jährlichen Basisabgeltung jedenfalls sehr gering sind.

Zusammenfassend ergibt sich daher für ICG die Schlussfolgerung, dass die Organisationsvariante **„Strategische Managementholding“ jenes Organisationsmodell ist, welches die Bundestheater strukturell am besten unterstützen würde.** Dieses Organisationsmodell ermöglicht einerseits eine effektive strategische Steuerung der Bundestheater und gibt andererseits den Bühnengesellschaften ausreichenden Freiraum um deren künstlerisches Profil pflegen und weiterentwickeln zu können. Anzumerken ist, dass auch die anderen Organisationsmodelle durchaus sinnvolle Optionen darstellen und es national und international Beispiele für diese anderen Theaterorganisationen gibt. Aufgrund der – auch im kulturpolitischen Auftrag angestrebten – herausragenden künstlerischen Stellung der Bundestheater sind nach Ansicht von ICG aber Modelle wie „Operative Managementholding“ oder „EINE Bundestheater GmbH“ für die Bundestheater weniger gut geeignet. Bei der Variante „Vollständige Verselbständigung“ und in etwas abgeschwächter Form auch in den Varianten „Beteiligungsholding“ und „Finanzholding“ würden die Anreize zur strategischen Abstimmung und zur Zusammenarbeit der Bundestheater verloren gehen bzw. abgeschwächt werden, was nach Meinung von ICG ebenfalls nega-



tiv zu bewerten wäre, denn eigentlich sollte die Zusammenarbeit der Theater in Wien eher ausgedehnt werden (z. B. gemeinsame Nutzung von Werkstattleistungen durch alle großen Theater in Wien).

Für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Führungsrolle der Holding in die Praxis sollten folgende Maßnahmen gesetzt werden:

- Verankerung der Holding-Funktion „strategische Führung der Bundestheatergesellschaften“ im Bundestheaterorganisationsgesetz
- Besetzung der Holding-Unternehmensleitung mit 2 Personen (entweder durch 2 Geschäftsführer oder durch einen Geschäftsführer und einen Prokuristen), um die erforderlichen Aufgaben der Holding-Unternehmensleitung mit höchster Kompetenz erfüllen zu können
- Quantitativer und qualitativer Ausbau des Konzernrechnungswesens und des Konzerncontrollings in der Holding (auch durch zusätzliches Personal)
- Anpassung der Spielregeln und Abläufe der Zusammenarbeit zwischen den Gesellschaften an die Anforderungen des Organisationsmodells (z. B. Erstellung bzw. Umsetzung von Richtlinien und Standards für Rechnungswesen und Controlling sowie konsequente Überwachung der Einhaltung dieser Richtlinien und Standards durch die Holding)
- Verteilung der Basisabteilung durch die Holding, auf Basis mehrjähriger mit dem Ministerium und den Tochtergesellschaften vereinbarter Finanzpläne (mindestens drei Jahre)
- Leitung des Prozesses für die Ausschreibung und Vorauswahl der künstlerischen Geschäftsführer durch die Geschäftsführung der Holding (Bestellung obliegt dem ressortzuständigen Minister)



7 Organisationsunabhängige Anregungen

Aufgrund der IST-Analyse ist ICG der Ansicht, dass bei folgenden Themen – mehr oder weniger unabhängig von der künftigen Organisationsstruktur der Bundestheater – Änderungen vorgenommen werden sollten. Ohne diese Veränderungen werden strukturelle Weiterentwicklungen unwirksam oder zumindest nur eingeschränkt wirksam bleiben.

Mehrjährige Garantie der Basisabgeltung zur Verbesserung der Planungssicherheit für die Bundestheater

Die Basisabgeltung sollte den Bundestheatern – zusätzlich zum Gesetz – auch vertraglich für einen mehrjährigen Zeitraum (mindestens drei Jahre, kongruent zum Bundesfinanzrahmengesetz wären 4 Jahre möglich, ideal wäre für die Laufzeit der Verträge mit den Intendanten) garantiert werden, sodass die Planungssicherheit für die Bundestheater erhöht wird. In Theatern (vor allem in Musiktheatern) muss mit mehrjährigen Vorlaufzeiten geplant werden, sodass beispielsweise auch die entsprechenden Verträge abgeschlossen werden müssen. Ohne entsprechende Finanzierungssicherheit ist das problematisch zu sehen bzw. könnte das im Extremfall auch zu entsprechenden haftungsrechtlichen Konsequenzen der verantwortlichen Führungskräfte führen. Bei der Bemessung der Basisabgeltung ist zu beachten, dass auch Produktionen möglich sein sollen, die künstlerisch (und damit auch wirtschaftlich) „riskant“ sind, sodass die Theater auch Rücklagen aufbauen können müssen, um derartige Situationen wirtschaftlich zu bewältigen. ICG tritt grundsätzlich für eine jährliche Indexanpassung einer derartigen Basisabgeltung ein (unter der Annahme, dass der Grundbetrag eine effiziente Leistungserstellung berücksichtigt und das Leistungsprogramm nicht reduziert wird), wie sie auch bei vielen anderen großen Theatern bereits umgesetzt wurde. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Basisabgeltung seit der Ausgliederung weit unter einer Indexsteigerung angepasst worden ist (siehe dazu die Seiten 11 f) und erhebliche Einsparungseffekte erzielt bzw. vorrangig zu hebende Potenziale bereits realisiert wurden. Aufgrund der generellen Budgetsituation der öffentlichen Hand und damit es auch weiterhin einen gewissen Rationalisierungsdruck auf die Bundestheater gibt, wird empfohlen, diese Indexanpassung nur in der gleichen Höhe festzulegen, wie die Bezüge der Bundesbediensteten erhöht werden. Dadurch besteht für die Bundestheater jedenfalls die Notwendigkeit, allfällige höhere Bezugserhöhungen sowie die inflationsbedingten Sachkostenerhöhungen durch Effizienzsteigerungen zu kompensieren.

Beteiligung der Bühnengesellschaften an der Servicegesellschaft (Syndikatsvereinbarung)

Die Beteiligung der Bühnengesellschaften an der Servicegesellschaft und die Syndizierung der Anteile mit der Holding ermöglicht zwar vergaberechtlich eine „In-house“-Vergabe, erschwert aber die Entwicklung echter „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ zwischen den Gesellschaften und behindert bis zu einem gewissen Grad auch die Weiterentwicklung der Servicegesellschaft, da immer alle Einzelinteressen der Gesellschaften „gewahrt“ bleiben müssen. Da das Vergaberecht aufgrund der im März 2014 veröffentlichten EU-Richtlinie (RL 2014/24/EU) spätestens ab



dem Frühjahr 2016 eine „In-house-Vergabe“ zwischen Schwestergesellschaften zulassen wird, sollte die Syndikatsvereinbarung wieder aufgelöst werden und echte „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ aufgebaut werden. In diesem Zusammenhang muss auch eine neue Kalkulation der Preise der Theaterservicegesellschaft nach dem Prinzip der Kostendeckung erfolgen, damit die Bühnengesellschaften „faire Preise“ für die erhaltenen Leistungen bezahlen. Ebenso sollte das Leistungsspektrum der Servicegesellschaft überprüft bzw. an den aktuellen Bedarf der Bühnengesellschaften angepasst werden.

Verbesserung des Internen Kontrollsystems (IKS) und der Internen Revision

Im Zuge der bekannten Ereignisse im Burgtheater wurden die Mängel im IKS des Burgtheaters aber auch im Zusammenwirken mit der Holding offensichtlich. Die generelle Verbesserung des IKS bei den Bundestheatern ist daher unabhängig von der künftigen Organisationsstruktur geboten. Das IKS sollte künftig auch EDV-technisch besser unterstützt werden (z. B. durch den Einsatz von speziellen Prüfprogrammen zur Kontrolle von Buchungen). Besonders wichtig ist nach Ansicht von ICG auch, dass die Zusammenarbeit der Internen Revision mit dem Aufsichtsrat neu organisiert wird, wobei der Aufsichtsrat künftig den Prüfungsplan aktiv mitgestalten sollte und Prüfungsergebnisse und die Umsetzung von vorgeschlagenen Maßnahmen überwachen kann.

Organisations- und Personalentwicklung

Aus Sicht von ICG sind die Organisations- und Personalentwicklung bei den Bundestheatern verbesserungswürdig, daher sollte diese Funktion – auch ressourcenmäßig – aufgewertet werden. Insbesondere sollten die Kommunikationsprozesse zwischen den Gesellschaften deutlich intensiviert werden und sich nicht nur auf die „kaufmännischen Abstimmungsprozesse“ beschränken (z. B. jährliche Strategieklausur der Geschäftsführungen aller Gesellschaften).

Überprüfung der Aufgabenverteilung bei den Management- und Serviceleistungen der Bundestheater

Unabhängig vom empfohlenen Organisationsmodell sollen bei der künftigen Aufgabenverteilung (insbesondere bei der Frage ob zentral bei der Holding oder der Servicegesellschaft oder dezentral bei den Bühnengesellschaften) stärker als bisher Qualitäts- und Steuerungsaspekte berücksichtigt werden und damit eine Reihe von Organisationsabläufen entsprechend angepasst werden (siehe dazu auch im Detail Kapitel 8 für die empfohlene Organisationsvariante).

7.1 Funktion und Rolle der Aufsichtsräte

Das BThOG legt in § 13 fest, dass die Holding, die drei Bühnengesellschaften und die Theaterservicegesellschaft jeweils einen Aufsichtsrat haben, was nach Ansicht von ICG grundsätzlich sinnvoll ist. In den Analysen im Rahmen dieses Projektes stellte sich heraus, dass die Vielzahl der Aufsichtsratssitzungen im gesamten Konzern auch einen hohen Arbeitsaufwand (für die Aufsichtsräte wie auch für etliche Mitarbeiter in den Gesellschaften) verursacht, wobei dies



durch die bekannten Probleme im Burgtheater noch verschärft wurde. Es sollten daher Maßnahmen getroffen werden, um die Effektivität und Effizienz der Aufsichtsratsstätigkeit bei den Bundestheatern zu verbessern.

Aus Sicht von ICG sind dafür zwei Ansätze möglich:

1) Einrichtung von personenidenten Aufsichtsräten

Eine übliche Methode zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Überwachungsorganen in einem Konzern und zur Entlastung des damit verbundenen administrativen Aufwandes ist die Einrichtung von möglichst personenidenten Aufsichtsräten in der Mutter- und in den Tochtergesellschaften. Das BThOG sieht bereits derzeit bei den vom Bundeskanzler und vom Bundesministerium für Finanzen bestellten Aufsichtsratsmitgliedern eine Personenidentität in allen Tochtergesellschaften vor (betrifft 4 der insgesamt 8 gemäß § 13 Abs 4 BThOG zu bestellenden Mitglieder). Aus Sicht von ICG könnte die Personenidentität noch ausgeweitet werden und zwar so, dass alle Aufsichtsräte der Holding auch als Aufsichtsräte in den Tochtergesellschaften bestellt werden, was auch auf der Aufsichtsratsebene den Konzerngedanken verstärken würde. In den Tochtergesellschaften sollte zusätzlich noch die Geschäftsführung der Holding als Aufsichtsratsmitglied vertreten sein²². Die Aufsichtsratsitzungen sollten dann für alle Gesellschaften zeitlich in unmittelbarer Abfolge hintereinander abgehalten werden.

2) Einrichtung von Prüfungsausschüssen in den Aufsichtsräten

Ein anderes übliches Instrument zur Erhöhung der Effizienz von Aufsichtsräten und zur Entlastung des Gesamtgremiums ist die Einrichtung eines Prüfungsausschusses. In diesem Prüfungsausschuss können ausgewählte Aufgaben (siehe dazu die Aufzählung der Aufgaben eines Prüfungsausschusses im § 30g GmbH-Gesetz) für das Gesamtgremium vorbereitet werden, wobei diese in dem kleineren Prüfungsausschuss intensiver und effizienter bearbeitet werden können. Die aktuellen Ereignisse im Burgtheater zeigten auf, dass z. B. der Aufgabe der Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des internen Revisionssystems und des Risikomanagementsystems der Bundestheater künftig noch mehr Bedeutung beigemessen werden muss. Der Prüfungsausschuss sollte aus drei oder vier Mitgliedern bestehen, wobei mindestens ein Mitglied den Anforderungen gemäß § 30g Abs. 4 GmbH-Gesetz genügen muss (Finanzexperte, unabhängig und nicht befangen).

Wenn die strategische Führungsrolle der Holding auch in der Organisation der Aufsichtsräte der Bundestheatergesellschaften stärker zum Ausdruck kommen soll, so könnten aus Sicht von ICG noch folgende Maßnahmen geprüft werden:

²² Gemäß *Public Corporate Governance Kodex (B-PCGK)* 11.6.7 dürfte die Holding-Geschäftsführung nicht Mitglied in den Aufsichtsräten der Tochtergesellschaften sein, sofern dies nicht durch andere Bestimmungen geregelt wird. Das BMUKK hat im Jahr 2013 in einer Erläuterung des B-PCGK klargestellt, dass „der Geschäftsführer der Bundestheater-Holding gleichzeitig Anteilseigner und Vorsitzender des Aufsichtsrates in den Tochtergesellschaften ist“.

- Einheitlicher Vorsitz in allen Aufsichtsräten, eventuell auch nur in den Aufsichtsräten der Tochtergesellschaften
- Einheitlicher Vorsitz in den Prüfungsausschüssen
- Verbindliche Festlegung der im Aufsichtsrat erforderlichen Qualifikationen (z. B. mindestens ein Finanzexperte, mindestens je ein Experte für Musiktheater und Sprechtheater, mindestens ein Rechtsexperte (Unternehmensrecht))
- Aufhebung des § 13 Abs. 12 BThOG, der ein Vetorecht von einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern zu bestimmten Aufsichtsratsbeschlüssen festlegt, da dies zu einem Interessenskonflikt führen kann und diese "Aufsichtsfunktion" des Bundes besser über die Rechte des Eigentümers wahrgenommen werden sollte. Aufgrund der geänderten Budgetsteuerung durch die Haushaltsrechtsreform des Bundes und wegen des Vorliegens eines mehrjährigen Bundesfinanzrahmengesetzes ist aus Sicht von ICG auch kein spezielles Vetorecht für das vom Bundesministerium für Finanzen bestellte Mitglied erforderlich.
- Vereinfachung der Administration der Aufsichtsratssitzungen (institutionalisierte Vorbereitung der Sitzungen, im Normalfall Beschränkung auf vier Sitzungen jährlich, Reduktion des Protokollaufwandes und Durchführung der Protokollierung in den Aufsichtsräten der Tochtergesellschaften durch die Holding, etc.)
- Regelmäßige Evaluierung der Aufsichtsratsstätigkeit
- Einführung einer angemessenen Aufwandsentschädigung für die Aufsichtsratsmitglieder (vergleichbar mit anderen ausgegliederten Gesellschaften des Bundes ähnlicher Größe)

Selbstverständlich müssen dem Aufsichtsrat alle Informationen, welche die strategischen Ausrichtung des Bundestheater-Konzerns betreffen, von der Geschäftsführung vorgelegt werden, wie dies auch der Rechnungshof in seinem Prüfbericht gefordert hat²³, damit der Aufsichtsrat seiner Überwachungsaufgabe effektiv nachkommen kann. (Anmerkung: der Aufsichtsrat kann aber keine Geschäftsführungsaufgaben übernehmen (und dürfte das auch nicht)).

²³ Österreichischer Rechnungshof, Bundestheater-Holding GmbH (2014), S. 58 f.

8 Aufgabenverteilung für ausgewählte Funktionsbereiche

Eine Optimierung der Struktur der Bundestheater beschränkt sich nicht nur auf eine Änderung der Aufbauorganisation der Bundestheater, sondern muss auch Änderungen in der Aufgabenverteilung zwischen den Bundestheatern und in der Ablauforganisation umfassen. In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Management- und Supportleistungen angeführt. Für diese Aufgabenbereiche ist ein Soll-Organisationsvorschlag dargestellt, der sich grundsätzlich auf die von ICG empfohlene Strukturvariante „**Strategische Managementholding**“ bezieht. In der Spalte „Anmerkung“ wird erläutert, welche Abweichungen es bei den anderen „Holding-Strukturvarianten zur Soll-Organisation“ gäbe. Generell ist anzumerken, dass bei der Variante „Vollständige Verselbständigung“ mittelfristig auch die meisten Funktionsbereiche grundsätzlich zu dezentralisieren sind (ausgenommen evtl. Bereiche wie die Kostüm- und Dekorationswerkstätten) und bei der Variante „EINE Bundestheater GmbH“ alle Funktionsbereiche möglichst zentral zu organisieren sind (ausgenommen Bereiche, die für die Führung eines Hauses dezentral jedenfalls nötig sind, wie z. B. Controlling).

Für die Frage, ob Aufgaben zentral oder dezentral organisiert werden sollen, ist zu prüfen, ob die gewählte Organisationsform die folgend angeführten Kriterien positiv beeinflusst:

- Einheitliche Regelungen und Entscheidungen bei vergleichbaren Sachverhalten (z. B. einheitliche Verbuchung von Geschäftsfällen, Vertragsschablonen bei Beschäftigungsverträgen, Wahl des Beschäftigungsverhältnisses)
- Standardisierung von Prozessen/Vermeidung von Redundanzen (z. B. Vermeidung von individuell unterschiedlichen Prozessen zur Bewertung/Auswahl von Lieferanten)
- Ausbreitung wiederholbarer, standardisierter und effizienter Prozesse (z. B. best practise-Vorgehensweise für die Erfassung von Bestellungen und Eingangsrechnungen (Workflow-Organisation))
- Hohe Spezialisierung/Expertise in bestimmten Aufgabenbereichen, die in den dezentralen Einheiten nicht ausreichend ausgelastet werden kann (z. B. Urheberrechtsexpertise)
- Bündelung von Fachwissen in einem Bereich und Verbesserung des Know-how-Austausches in diesem Bereich (z. B. Rechnungswesen)
- Optimale Nutzung von Ressourcen (Mitarbeiter, Systeme, Sachmittel)

Bei der Formulierung der Vorschläge der Soll-Organisation hat ICG zusätzlich zu den „best practise-Beispielen“ aus der Praxis anderer Konzerne auch die o. a. Kriterien berücksichtigt.

Aufgabenbereich	IST-Organisation	Soll-Organisation	Anmerkung
Rechnungswesen	Dezentrale Organisation, trotz Kontierungsrichtlinien teilweise sehr heterogene Verbuchung und daher geringe Vergleichbarkeit bzw. Intransparenz gegeben; die Abschlüsse werden sowohl monatlich als auch jährlich deutlich später erstellt als in privatwirtschaftlichen Organisationen üblich	Insbesondere aus Gründen der Qualitätssicherung und der Herstellung einer besseren Transparenz und Vergleichbarkeit der Gesellschaften ist die Schaffung eines „starken Konzernrechnungswesens“ (inkl. Kompetenz für den Konzernabschluss) in der Holding zu empfehlen, so wie dies auch in anderen Konzernen üblich ist. Dieses Konzernrechnungswesen gibt den operativen Buchhaltungen in den Tochtergesellschaften die Standards und Richtlinien vor (z. B. auch für die einheitliche Einführung eines elektronischen Beleglaufes/Workflow), damit das Rechnungswesen der Bundestheater insgesamt qualitativ besser wird (Aktuellere und einheitlichere Verbuchungen) und auch die vorhandenen (eher geringen) Effizienzpotenziale ausgeschöpft werden, die in einem anderen Projekt bereits aufgezeigt worden sind	Bei den Varianten „Beteiligungs- und Finanzholding“ sollte das Rechnungswesen wie bisher dezentral organisiert bleiben, bei der Variante „Operative Managementholding“ könnte das Rechnungswesen auch als Shared Service Center in der Holding organisiert werden. Generell ist anzumerken, dass es für die Qualität des Rechnungswesens wichtig ist, dass es im Konzern ein zentrales Konzernrechnungswesen und einheitliche Standards für das Rechnungswesen gibt (die von der Holding vorgegeben und überwacht werden müssen). Die Frage der Organisation der Buchhaltungen ist eher nachrangig zu beurteilen, diese kann auch dezentral bleiben, wenn die noch vorhandenen Effizienzpotenziale ausgeschöpft werden
Personalverrechnung/-administration	Dezentrale Organisation	Insbesondere die Personaladministration erfordert oft ein sehr „hausbezogenes“ Know-how. Da auch eine gute Auslastung in allen Gesellschaften gegeben ist, überwiegen die Vorteile der dezentralen Organisation. Es sollten aber Richtlinien und Standards vorgegeben werden, die eine bessere Vergleichbarkeit der Daten ermöglichen	Gilt für alle Holdingvarianten
Einkauf	Mischform zentral/dezentral	Wie in anderen Konzernen üblich, sollen verbindliche Einkaufsrichtlinien erarbeitet werden, in denen Standards für den Einkaufsprozess vorgegeben und auch die Beschaffungsbereiche, in denen ein gemeinsamer Einkauf durchzuführen ist, definiert werden. Dabei sind unterschiedliche Formen wie zentrale Beschaffung, zentrale Aushandlung von Rahmenverträgen oder strukturelle Koordination der Beschaffung oder lead buyer-System, etc. möglich	Bei den Varianten „Beteiligungs- und Finanzholding“ sollte der Einkauf tendenziell dezentral organisiert bleiben. Bei der Variante „Operative Managementholding“ wird ein größerer Teil des Einkaufes zentral organisiert werden

Aufgabenbereich	IST-Organisation	Soll-Organisation	Anmerkung
Controlling	Mischform: Dezentrale Controllingorganisationen in den Gesellschaften und kleine Controlling-Abteilung (1,5 VZÄ) in der Holding. Unterschiedliche Systeme bzw. IT-Lösungen in allen Gesellschaften	Große Unternehmen/Konzerne brauchen sowohl eine zentrale wie auch eine dezentrale Controllingfunktion. Die Kompetenz zur Vorgabe von Standards (Aufbau von Planungs- und Berichtswesen, Planungs- und Berichtsprozesse) liegt beim zentralen Controlling. Eine personelle und organisatorische Stärkung der Controlling-Kompetenz in der Holding wäre sinnvoll, was in der vorgeschlagenen Strukturvariante auch durch den zusätzlichen kaufmännischen Geschäftsführer oder Prokuristen erreicht werden soll. Es sollte auch eine einheitliche Software für das Controlling und das Berichtswesen eingeführt werden. Es muss auch eine Weiterentwicklung der Controlling-Kompetenzen und Verbesserung der IT-Unterstützung in den Tochtergesellschaften erfolgen	Die Qualität des Controllings muss – unabhängig von den künftigen Strukturvarianten – jedenfalls verbessert werden. Dies erfordert daher jedenfalls eine bessere IT-Unterstützung, klar definierte Controlling-Prozesse und eine weitere Qualifizierung der Mitarbeiter in diesen Bereichen. Das Controlling wird in jeder Strukturvariante eine starke dezentrale Ausrichtung haben, die Ergebnisse müssen aber zentral zusammengefasst werden
Facility Management (Haustechnik, Reinigung, etc.)	Dezentrale Aufgabenwahrnehmung, die durchaus gut funktioniert	Grundsätzlich Beibehaltung der Aufgabenverteilung	Gilt grundsätzlich für alle Holding-Strukturvarianten
Rechtsangelegenheiten (z. B. Urheberrecht, Vertragsrecht)	Mischform, dezentrale Spezialisten und kleine Abteilung in der Holding (1 Stelle für Recht und Allgemeine Verwaltung) sowie große Arbeitsrechts-Expertise bei der Führung der Holding	Beibehaltung der bestehenden dezentralen Organisation, da die dezentralen Experten gut ausgelastet sind. Rechtliches Spezial-Know-how, das von den einzelnen Tochtergesellschaften eher selten benötigt wird, sollte verstärkt von der Holding zur Verfügung gestellt werden (entweder durch internen Know-how-Erwerb oder durch Zukauf externer Expertise)	Gilt grundsätzlich für alle Holding-Strukturvarianten
Interne Revision	Zentrale Organisation	Zentrale Interne Revision, wobei der Aufsichtsrat stärker bei der Vergabe von Prüfungsaufträgen eingebunden wird	Gilt grundsätzlich für alle Holding-Strukturvarianten

Aufgabenbereich	IST-Organisation	Soll-Organisation	Anmerkung
IT	IT zentral in der Servicegesellschaft und dezentrale Betreuung vor Ort	Struktur beibehalten; Allerdings sollte die IT-Kompetenz in der Holding verstärkt werden, damit die Holding ihre Rolle bei der Vorgabe der IT-Strategie besser wahrnehmen kann (IT-Auftraggeberkompetenz muss in der Holding vorhanden sein)	In der Variante „Operative Managementholding“ ist der gesamte IT-Bereich in der Holding organisiert. In der Variante „Beteiligungsholding“ muss die IT-Auftraggeberkompetenz in den Bühnengesellschaften vorhanden sein
Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation	Marketing ist dezentral organisiert, es gibt in der Holding eine Abteilung für „Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation“ (1 VZÄ)	Beibehaltung der derzeitigen Organisationsstruktur, da das Marketing eine wichtige Funktion für die Bühnengesellschaften darstellt und auch bei vergleichbaren anderen Konzernen mehrheitlich dezentral organisiert ist.	Gilt grundsätzlich für alle Holding-Strukturvarianten
Instandhaltung Liegenschaften, bauliche Erhaltung (Facility Office)	Mischform: Holding ist budgetär für die Erhaltung der historischen Häuser zuständig; Abwicklung überwiegend durch die Servicegesellschaft (Facility office); Zuständigkeiten für Bühne und Zuschauerraum sind getrennt	Überarbeitung der konkreten Aufgabenteilung zwischen den Gesellschaften mit dem Ziel der Holding die idealtypischen Eigentümerpflichten und den Gesellschaften die idealtypischen Mieterpflichten bei der Instandhaltung und dem Gebäudemanagement zukommen zu lassen. Die Abwicklung sollte zentral durch die Servicegesellschaft erfolgen.	Gilt grundsätzlich für alle Holding-Strukturvarianten
Kartenvertrieb	Zentral	Der Kartenvertrieb ist üblicherweise eine der ersten Serviceleistungen, bei denen auch andere Theater eine zentrale Organisationsform gewählt haben, daher sollte die aktuelle Organisationsform beibehalten werden. Die Art der Leistungserbringung sollte aber neu vereinbart werden	In den Varianten „Beteiligungs- und Finanzholding“ könnte auch eine Dezentralisierung des Kartenvertriebes geprüft werden



Aufgabenbereich	IST-Organisation	Soll-Organisation	Anmerkung
Dekorations- und Kostümwerkstätte	Zentral organisiert und per Syndikatsvereinbarung abgestimmte Vorgehensweise	Dieser Aufgabenbereich sollte weiterhin von der Servicegesellschaft wahrgenommen werden. Die Servicegesellschaft muss zu konkurrenzfähigen Preisen (bei vergleichbarer Qualität) produzieren bzw. deren Preise dürfen maximal in einer eng definierten Bandbreite über den Preisen externer Bestbieter liegen. Über dem Marktniveau liegende Preise könnten nur dann langfristig toleriert werden, wenn nur dadurch übergeordnete Interessen (z. B. Erhalt des künstlerischen Know-hows in den Werkstätten- bzw. Erhalt der Werkstätten-Infrastruktur am Standort Wien) gewahrt werden können. In diesem Fall müssten diese Leistungen nach dem Bestellerprinzip klar definiert und gesondert abgegolten werden. In jedem Fall muss die Effizienz bzw. Produktivität der Werkstättenleistungen über regelmäßige Fremdvergleiche/Benchmarks/Benchlearning sichergestellt werden.	Gilt grundsätzlich für alle Holding-Strukturvarianten

Zusammenfassend sollen bei der künftigen Aufgabenverteilung stärker als bisher Qualitäts- und Steuerungsaspekte berücksichtigt werden. Das bedeutet, dass bestimmte Serviceleistungen, die für den Konzern insgesamt auch strategisch von Bedeutung sind, verstärkt in der Holding aufgebaut werden und auch von den Tochtergesellschaften in Anspruch genommen werden können (z. B. IT-Strategie, Controlling, ausgewählte Rechtsangelegenheiten). Für jene strategisch wichtigen Serviceleistungen, die auch weiterhin dezentral organisiert bleiben, muss es klare Richtlinien und Standards geben, die eine hohe Transparenz und Vergleichbarkeit der Daten und Informationen der Gesellschaften ermöglichen.

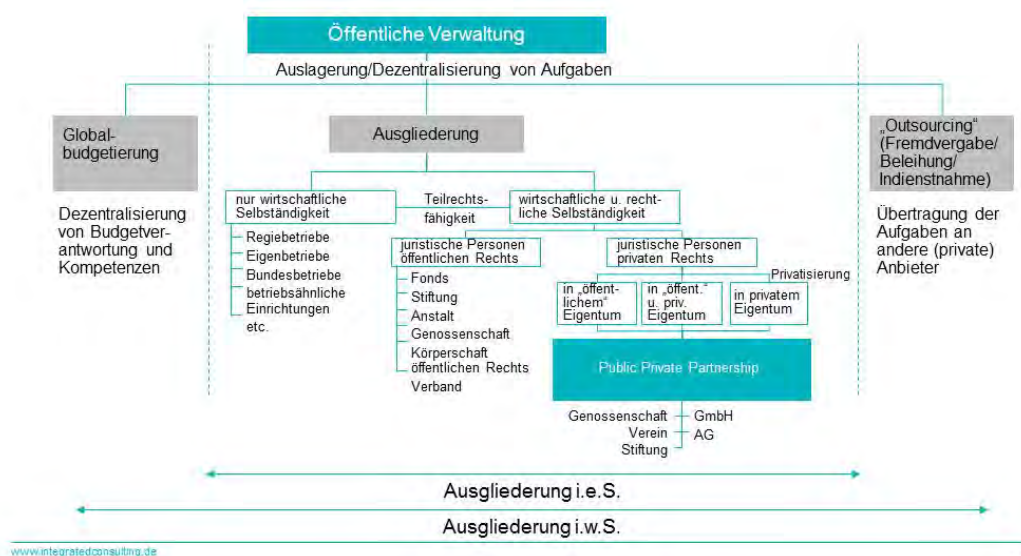
9 Anhang 1: Organisationsmodelle von Theater- und Kulturorganisationen im internationalen Vergleich

Untersuchungsvorgehen

- Untersucht wurde in einer Desk-Recherche schwerpunktmäßig der deutschsprachige Raum, weil hier hinreichend vergleichbare Rahmenbedingungen gegeben sind, dies zu
 - Rechtsformen und erfolgten Rechtsformumwandlungen im Zeitraum seit 1999/2000
 - sowie Organisations- und Managementstrukturen
 - von größeren Theaterorganisationen ab 300 Mitarbeiter (nach Köpfen)
- Trotz z. T. großer Unterschiede in der Bedeutung von Theatern und den Rahmenbedingungen für Theaterorganisationen wurde der Blick auch in das europäische Ausland und nach Übersee gerichtet, um zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen
- Beispiele moderner Strukturmodelle (strukturelle Kooperation oder Zusammenführung von Theatern) wurden vertiefend untersucht, soweit Informationen zugänglich waren
- Aus den Beispielen wurden Kriterien für den Vergleich von Strukturmodellen abgeleitet

Österreich

Exkurs: Mögliche Rechtsformvarianten für die Öffentliche Hand



In Österreich sind alle größeren Theaterorganisationen rechtlich und wirtschaftlich selbständig

- Kategorie > 900 Mitarbeiter (Köpfe): Bundestheater (GmbH; Träger: Bund)
- Kategorie 600 bis 900 Mitarbeiter (Köpfe): Vereinigte Bühnen Wien (GmbH; Stadt)
- Kategorie 300 bis 600 Mitarbeiter (der Personalstärke nach):
 - Bühnen Graz (GmbH; Stadt und Land)
 - Landestheater und Brucknerorchester Linz (GmbH; Land)
 - Theater in der Josefstadt (Stiftung; Trägerschaft privat)
 - Tiroler Landestheater (GmbH; Stadt und Land)
- Mit Ausnahme der Vereinigten Bühnen Wien sind alle Rechtsformumwandlungen im Betrachtungszeitraum seit 1999/2000 erfolgt

Theater ab 300 Mitarbeiter in Österreich

Stadt	Einwohner	Theater	Träger	Rechtsform	Sparten	Mitarbeiter
Wien	1.766.744	Bundestheater	Bund	GmbH	MT, S, T	2.454
Wien	1.766.744	Vereinigte Bühnen Wien	Stadt	GmbH	MT	750
Graz	269.997	Bühnen Graz	Stadt, Land	GmbH	MT, S, T	526
Linz	193.814	Landestheater Linz	Land	GmbH	MT, S, T	421
Wien	1.766.744	Theater in der Josefstadt	Privatstiftung	Stiftung	S	321
Innsbruck	124.579	Tiroler Landestheater	Stadt, Land	GmbH	MT, S, T	320

≥900 MA	MT = Musiktheater
600-900 MA	S = Schauspiel
300-600 MA	T = Tanz
nach Köpfen	

Angaben lt. Statistik des Deutschen Bühnenvereins für die Spielzeit 2012/13, Bundestheater lt. Geschäftsbericht, Vereinigte Bühnen Wien lt. Website

www.integratedconsulting.de

6

Theaterholdings und Zusammenschlüsse sind charakteristisch für Österreich

- Von den sechs größten Theaterorganisationen in Österreich sind drei als Holdings organisiert:
 - Bundestheater Wien und Bühnen Graz entstanden durch Aufspaltung eines Betriebes und Neuorganisation unter dem Dach einer Holding
 - Bei den Vereinigten Bühnen Wien wurden zuvor eigenständige Betriebe unter einem gemeinsamen Dach zusammengeführt
- Bei zwei Theatern (Landestheater in Linz und Innsbruck) wurden die ehemals eigenständigen Orchester mit den Theatern vereint

www.integratedconsulting.de

7

In allen Organisationen hat die kaufmännische Leitung einen hohen Stellenwert

- **Bundestheater**
 - Allein-Geschäftsführung (GF) in der Holding, je eine künstlerische und kaufmännische GF in den Bühnengesellschaften, Allein-GF in der Servicegesellschaft
- **Vereinigte Bühnen Wien**
 - Kfm. Generaldirektor als Allein-GF, 2 Intendanten als künstlerische Leiter (Oper, Musical)
- **Bühnen Graz**
 - Allein-GF in der Holding, künstlerische Allein-GF in den Bühnengesellschaften, unterstützt durch je eine kaufmännische Leitung (Prokura), Allein-GF in der Servicegesellschaft
- **Landestheater Linz**
 - Jeweils eine künstlerische GF für Theater und Orchester sowie eine kaufmännische GF für beide Organisationseinheiten
- **Theater in der Josefstadt Wien**
 - Stiftungsvorstand sowie künstlerischer und kaufmännischer Direktor
- **Tiroler Landestheater**
 - Künstlerische sowie kaufmännische GF

Deutschland

In Deutschland hat es eine Entwicklung zu mehr Selbständigkeit der Theater gegeben

Deutschland	> 900 MA	600-900 MA	300-600 MA
Zahl der Theater	5	7	39
Unselbständig	1	1	7
Nur wirtschaftlich selbst.	1	4	11
	20%	57%	28%
Selbständig	3	2	21
	60%	29%	54%
Umwandlung seit 1999/20	3	2	19
	60%	29%	49%

- 80% der Theaterorganisationen ab 300 Mitarbeitern (MA, in Köpfen) sind mindestens wirtschaftlich selbständig (mindestens Eigenbetrieb)
- In den Kategorien >900 MA und 300-600 MA dominieren wirtschaftlich und rechtlich selbständige Organisationen (GmbH, Anstalt öffentlichen Rechts (AöR), Stiftung)
- Fast alle Rechtsformwechsel haben in den letzten fünfzehn Jahren stattgefunden

www.integratedconsulting.de

10

Auch in Deutschland ist die GmbH die häufigste Rechtsform

Deutschland	> 900 MA	600-900 MA	300-600 MA
GmbH	2	2	16
Stiftung	1	0	3
AöR	0	0	2
Eigenbetrieb	1	4	11
Regiebetrieb	1	1	7
	5	7	39

- Häufigste Rechtsform ist die GmbH (darunter einige gGmbHs), gefolgt vom Eigenbetrieb
- Von den 12 Theaterorganisationen ab 600 Mitarbeitern sind 7 in Trägerschaft eines Bundeslandes, 5 in städtischer Trägerschaft (vgl. Details auf den folgenden Folien)
- Ein vom Bund getragenes Theater gibt es in Deutschland nicht

Anmerkung:

Ein „**Regiebetrieb**“ ist rechtlich, organisatorisch und haushaltstechnisch vollständig in die Gemeindeverwaltung integriert.

Ein „**Eigenbetrieb**“ ist eine öffentlich-rechtliche Unternehmensform (Gemeinden oder Kreise) ohne eigene Rechtspersönlichkeit, aber als Sondervermögen organisatorisch und wirtschaftlich ausgegliedert.

AöR = Anstalt öffentlichen Rechts

www.integratedconsulting.de

11

Theater ab 300 Mitarbeiter in Deutschland /1

Stadt	Einwohner	Theater	Träger	Rechtsform	Hauptsparten	Mitarbeiter
Berlin	3.375.222	Stiftung Oper in Berlin	Land	Stiftung	MT, T	1.957
Stuttgart	596.939	Württembergisches Staatstheater Stuttgart	Land	Eigenbetrieb	MT, S, T	1.315
Frankfurt a.M.	687.775	Städtische Bühnen Frankfurt	Stadt	GmbH	MT, S	1.074
München	1.388.308	Bayerische Staatsoper	Land	Regiebetrieb	MT, T	974
Hannover	514.137	Niedersächsisches Staatstheater	Land	GmbH	MT, S, T	911
Dresden	525.105	Sächsische Staatsoper	Land	Eigenbetrieb	MT, T	806
Mannheim	294.627	Nationaltheater Mannheim	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	769
Köln	1.024.373	Bühnen Köln	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S	672
Leipzig	520.838	Oper Leipzig	Stadt	Eigenbetrieb	MT, T	657
Karlsruhe	296.033	Badisches Staatstheater Karlsruhe	Land	Regiebetrieb	MT, S, T	649
Hamburg	1.734.272	Hamburgische Staatsoper	Land	GmbH	MT, T	643
Essen	566.862	Theater und Philharmonie Essen	Stadt	GmbH	MT, S, T	613
Nürnberg	495.121	Staatstheater Nürnberg	Stadt, Land	Stiftung	MT, S, T	549
Darmstadt	147.925	Staatstheater Darmstadt	Land	Regiebetrieb	MT, S, T	547
Düsseldorf	593.682	Deutsche Oper am Rhein	Städte D, DU	gGmbH	MT, T	545
Wiesbaden	272.636	Hessisches Staatstheater	Land	Regiebetrieb	MT, S, T	545
Halle	231.440	Theater, Oper und Orchester der Stadt Halle	Stadt	GmbH	MT, S, T	535
Krefeld/Mönchengladbach	477.113	Theater Krefeld und Mönchengladbach	Städte	gGmbH	MT, S, T	511
Dortmund	572.087	Theater Dortmund	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	509
Braunschweig	245.798	Staatstheater Braunschweig	Land	Eigenbetrieb	MT, S, T	493
Bremen	546.451	Theater Bremen	Land	GmbH	MT, S, T	477
Kassel	192.874	Staatstheater Kassel	Land	Regiebetrieb	MT, S, T	476
Kiel	239.866	Theater Kiel	Stadt	AöR	MT, S, T	475
Chemnitz	241.210	Städtisches Theater Chemnitz	Stadt	gGmbH	MT, S, T	465
München	1.388.308	Staatstheater am Gärtnerplatz	Land	Regiebetrieb	MT, T	446
Magdeburg	229.924	Theater Magdeburg	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	438

#900 MA
 600-900 MA
 300-600 MA
 nach Köpfen

MT = Musiktheater
 S = Schauspiel
 T = Tanz

Angaben lt. Statistik des Deutschen Bühnenvereins für die Spielzeit 2012/13, in Köln, Leipzig, Hamburg, Essen, Düsseldorf und Duisburg (Dt. Oper am Rhein), Bremen, Bonn und Mainz waren die Orchester 2012/13 eigenständig

www.integratedconsulting.de

12

Theater ab 300 Mitarbeiter in Deutschland /2

Stadt	Einwohner	Theater	Träger	Rechtsform	Hauptsparten	Mitarbeiter
Saarbrücken	176.996	Saarländisches Staatstheater	Land	GmbH	MT, S, T	422
Weimar	63.236	Deutsches Nationaltheater und Staatskapelle	Land, Stadt	GmbH	MT, S, T	418
Oldenburg	158.658	Oldenburgisches Staatstheater	Land	Eigenbetrieb	MT, S, T	415
Augsburg	272.699	Theater Augsburg	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	392
Bonn	309.869	Theater Bonn	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	380
Hamburg	1.734.272	Thalia Theater	Land	GmbH	S	373
Cottbus	99.813	Staatstheater Cottbus	Land, Stadt	Stiftung	MT, S, T	359
München	1.388.308	Bayerisches Staatsschauspiel	Land	Regiebetrieb	S	358
Schleswig	134.573	Schleswig-Holst. Landestheater und Sinfonieorchester	div. Städte	GmbH	MT, S, T	350
Bielefeld	328.314	Bühnen und Orchester der Stadt Bielefeld	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	347
Schwerin	91.264	Mecklenburgisches Staatstheater	Stadt, Land	gGmbH	MT, S, T	347
Dessau	84.606	Anhaltisches Theater	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	347
Lübeck	211.713	Theater Lübeck	Stadt	gGmbH	MT, S, T	344
Freiburg i.Br.	218.043	Theater Freiburg	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	329
Zwickau	156.342	Theater Plauen Zwickau	Städte	gGmbH	MT, S, T	329
Kaiserslautern	97.112	Pfalztheater	Stadt	Regiebetrieb	MT, S, T	327
Heidelberg	150.335	Theater und Orchester der Stadt Heidelberg	Stadt	Regiebetrieb	MT, S, T	325
Detmold	73.602	Landestheater Detmold	Kreis, Stadt, weite	GmbH	MT, S, T	324
Wuppertal	342.885	Wuppertaler Bühnen und Sinfonieorchester	Stadt	GmbH	MT, S, T	321
Hamburg	1.734.272	Deutsches Schauspielhaus	Land	GmbH	S	318
Mainz	202.756	Staatstheater Mainz	Stadt, Land	GmbH	MT, S, T	308
München	1.388.308	Münchner Kammerspiele	Stadt	Eigenbetrieb	S	305
Meiningen	20.826	Das Meininger Theater	Kulturstiftung	Stiftung	MT, S, T	304
Erfurt	203.485	Theater Erfurt	Stadt	Eigenbetrieb	MT, S, T	303
Regensburg	138.296	Theater Regensburg	Stadt	AöR	MT, S, T	303

#900 MA
 600-900 MA
 300-600 MA
 nach Köpfen

MT = Musiktheater
 S = Schauspiel
 T = Tanz

Angaben lt. Statistik des Deutschen Bühnenvereins für die Spielzeit 2012/13, in Köln, Leipzig, Hamburg, Essen, Düsseldorf und Duisburg (Dt. Oper am Rhein), Bremen, Bonn und Mainz waren die Orchester 2012/13 eigenständig

www.integratedconsulting.de

13

Zusammenschlüsse sind auch in Deutschland wieder aktuell, Theaterholdings bleiben die Ausnahme

Holdings

- Einzige öffentliche Holding ist die Stiftung Opern Berlin
- Unter den privaten Unternehmen ist vor allem Stage Entertainment zu nennen, eine niederländische Holding, deren deutsche Tochter 11 Musical- und Showbühnen betreibt

Zusammenschlüsse

- Frühe Zusammenschlüsse waren das Theater Krefeld-Mönchengladbach (Dreispartenhaus, 1950), die Deutsche Oper am Rhein (Düsseldorf-Duisburg, 1956/57)
- Die Fusion Gelsenkirchen-Wuppertal wurde 2001 nach fünf Jahren wieder beendet
- In Folge der Wende wurden in den neuen Bundesländern mehrfach gemeinsame Lösungen eingegangen (u. a. Harzer Städtebundtheater, Theater Vorpommern), zu denen in den letzten Jahren z. T. erweiterte und neue Formen diskutiert wurden
- Mit der Zusammenführung von vier zuvor eigenständigen Betrieben zu den Bühnen Halle 2009 (GmbH mit Geschäftsführer an der Spitze), der Zusammenführung in Dresden 2013 (Staatsoper und Staatsschauspiel zu einem Staatsbetrieb „Sächsische Staatstheater“), aber auch der Eingliederung des Sinfonieorchesters in Wuppertal sind Zusammenschlüsse auch in deutschen Großstädten wieder aktuell

Die Mehrheit der größten Organisationen umfasst nur einen Teil der Hauptparten*

- Von den 12 größten Organisationen (ab 600 MA) haben nur fünf alle Hauptparten*, bei sieben ist neben Musiktheater nur eine weitere vertreten
- In den Städten mit mehr als 1 Mio. Einwohner sind dabei nur in Köln Musiktheater und Schauspiel Teil derselben Organisation
 - **Berlin:** Opernstiftung und Schauspielbetriebe (u. a. Deutsches Theater, Hebbel am Ufer) sind voneinander unabhängig
 - **Hamburg:** Staatsoper, Thalia Theater und Deutsches Schauspielhaus sind ebenfalls voneinander unabhängig
 - **München:** Für Staatsoper, Staatstheater am Gärtnerplatz und Staatsschauspiel gilt selbiges
 - **Köln:** Die Bühnen Köln umfassen Oper und Schauspiel, eine Tanzsparte gibt es derzeit nicht

*Kinder- und Jugendtheater und Konzert nicht gezählt

Die kaufmännische Seite hat in der Leitung der großen Betriebe großes Gewicht

- Die **Stiftung Opern Berlin** wird von einem Vorstand mit Generaldirektor (Vetorecht), künstlerischen und kaufmännischen Leitern der vier künstlerischen Betriebe und Leiter des Bühnenservice (stellv. GD) geleitet
- Das **Württembergische Staatstheater Stuttgart** (Eigenbetrieb) hat einen geschäftsführenden Intendanten, darunter Spartenintendanten
- Die **Städtischen Bühnen Frankfurt** (GmbH) haben eine gemeinsame Geschäftsführung aus Geschäftsführendem Intendant, Opernintendant und Schauspielintendant
- Das **Niedersächsische Staatstheater in Hannover** (GmbH) hat eine gemeinsame Geschäftsführung aus kaufmännischem Geschäftsführer, Opernintendant und Schauspielintendant
- Nur die **Bayerische Staatsoper in München** (Regiebetrieb) ist künstlerisch geführt (Staatsintendant; der geschäftsführende Direktor ist dem Intendanten untergeordnet)

Schweiz

In der Schweiz sind alle größeren Theater rechtlich und wirtschaftlich selbständig

- Kategorie 300 bis 600 Mitarbeiter (der Personalstärke nach):
 - Opernhaus Zürich (AG)
 - Konzert Theater Bern (Stiftung)
 - Theater Basel (Genossenschaft)
 - Grand Théâtre Genf (Stiftung)
- Die genannten Theater bestehen z. T. schon sehr lange in der heutigen Rechtsform; die Stiftung Konzert Theater Bern nahm nach Zusammenführung von Stadttheater und Berner Symphonieorchester Mitte 2011 die Arbeit auf

Theater ab 300 Mitarbeiter in der Schweiz

Stadt	Einwohner	Theater	Träger	Rechtsform	Sparten	Mitarbeiter
Zürich	385.000	Opernhaus	AG	AG	MT, T	590
Bern	129.000	Konzert Theater Bern	Stadt	Stiftung	MT, S, T	482
Basel	167.000	Theater Basel	Genossenschaft	Genossenschaft	MT, S, T	389
Genf	192.000	Grand Théâtre	Stadt	Stiftung	MT, T	329

5000 MA
 800-900 MA
 300-600 MA
 nach Köpfen

MT = Musiktheater
 S = Schauspiel
 T = Tanz

Mitarbeiter lt. Statistik des Deutschen Bühnenvereins für die Spielzeit 2012/13
 Sonstige Angaben auf Basis der Websites der Theater; Orchester in Genf ist eigenständig

Rechtsformen z. T. ungewöhnlich, Leitung überwiegend durch Intendanten

- Die Ausprägung der Rechtsformen (AG, Genossenschaft, Stiftung) müssen vor dem Hintergrund des besonderen Schweizer Politik- und Gesellschaftssystems gesehen werden
- In Zürich, Genf und Bern steht ein Intendant an der Spitze des Hauses, das Theater Basel hat eine gemeinsame Leitung aus künstlerischem Direktor und Verwaltungsdirektorin

Resümee deutschsprachiger Raum

Österreich in den letzten 15 Jahren in der Entwicklung zu modernen Theaterorganisationen führend

- In **Österreich** sind alle größeren Theaterorganisationen rechtlich und wirtschaftlich selbständig (5 GmbH, 1 Stiftung), wobei der Rechtsformwechsel mit einer Ausnahme im Untersuchungszeitraum erfolgt ist
- Die Managementstrukturen der obersten Organisationsebene (in Holdings die Dachorganisation) sind kaufmännisch geprägt (Geschäftsführung oder gleichberechtigte kaufmännische Leitung)
- In **Deutschland** sind über die Hälfte der größeren Theaterorganisationen rechtlich und wirtschaftlich selbständig (v.a. GmbH), weitere knapp 30% wirtschaftlich selbständig (Eigenbetrieb), wobei die Mehrheit der größten Organisationen (ab 600 MA) nicht alle Hauptsparten umfasst
- Die kaufmännische Seite hat in der Leitung der großen Betriebe ebenfalls großes Gewicht
- In der **Schweiz** sind wie in Österreich alle größeren Theaterorganisationen rechtlich und wirtschaftlich selbständig, dies mit z. T. ungewöhnlichen Rechtsformen (AG, Genossenschaft)
- Es überwiegen Managementmodelle mit künstlerischer Leitung

Zusammenschlüsse von Theatern sind üblich, Theaterholdings die Ausnahme

- In **Österreich** sind Theaterholdings und Zusammenschlüsse (inkl. solche zwischen Theatern und Orchestern) charakteristisch
- In **Deutschland** gab es in den 50er Jahren und insbesondere in Folge der Wiedervereinigung einige Zusammenschlüsse von Theatern – dies vor allem zwischen Städten – sowie von Theatern und Orchestern
- Mit Halle (2009) und Dresden (2013t) gibt es wieder aktuelle Beispiele für Zusammenschlüsse von Theatern in Städten
- Die Stiftung Opern Berlin (gegründet 2004) ist die einzige Holding im Bereich öffentlicher Theaterorganisationen in Deutschland
- In der **Schweiz** gibt es mit der Zusammenführung von Theater und Orchester in Bern in einer Stiftung nur ein jüngeres Beispiel

Europa und Übersee

www.integratedconsulting.de

24

Mit Wien vergleichbare Strukturen in den Zentren im Ausland nicht zu finden /1

• Europa

- Opern- und Schauspielhäuser sind oft eigenständige Organisationen, u. a.
 - London: Royal Opera House; u. a. Royal National Theatre
 - Paris: Opéra National de Paris (2 Häuser); u. a. Théâtre National de l'Odéon, Théâtre National de Chaillot u. a.
 - Rom: Teatro Dell'Opera (2 Häuser); u. a. Teatro Argentina
 - Amsterdam: De Nationale Opera; u. a. Koninklijk Theater Carré
 - Ausnahme Kopenhagen: Det Kongelige Teater (Oper, Ballet, Schauspiel)
- Es gibt viele Staatsbetriebe mit beschränkter Selbständigkeit, aber auch selbständigere Rechts- und Trägerschaftsformen
 - Staatsbetriebe sind z. B. die genannten Organisationen in Paris, Amsterdam, Kopenhagen
 - Die Opernhäuser in London und Rom sind Stiftungen, das Royal National Theatre in London eine Limited Gesellschaft (ähnlich GmbH)
- Außerdem gibt es das Modell der Theaterkompanien, die an verschiedenen Stellen Dauergast in festen Häusern sind
 - Z. B. Scottish Opera (die in Glasgow auch ein eigenes Haus hat)
- An der Spitze steht oft ein Generaldirektor o. ä., es gibt aber auch Mehrfachspitzen

Anmerkung: Beim Vergleich der Bundestheater mit Theatern im nicht deutschsprachigen Ausland ist auch zu berücksichtigen, dass der Repertoire-Spielbetrieb und die Bespielung historischer Spielstätten durch die Bundestheater Anforderungen an das Budget und die Organisation der Theater stellen, die in den ausländischen Theatern in der Regel in dieser Form nicht vorhanden sind.

www.integratedconsulting.de

25

Mit Wien vergleichbare Strukturen in den Zentren im Ausland nicht zu finden /2

- **Übersee**

- Auch hier sind Opern- und Schauspielhäuser oft eigenständige Organisationen, u. a.
 - New York: Metropolitan Opera; u. a. Lincoln Center Theatre
 - Los Angeles: Los Angeles Opera; mehrere größere Theater
 - Toronto: Canadian Opera Company; mehrere größere Theater
 - Sydney Opera; Sydney Theatre (Company)
- In USA, Kanada und Australien ist das Kompanie-Modell häufig
 - Opern-, Schauspiel-, Tanzkompanien, die an verschiedenen Stellen Dauergast in festen Häusern sind, oder auch eigene Spielstätten betreiben
 - In der Außendarstellung werden Theaterkompanien und Theatergebäude auch dann gerne für sich promotet, wenn eine Kompanie ein Haus betreibt
 - Das liegt u. a. daran, dass die Häuser auch häufig externe Kompanien bzw. Gastspiele präsentieren
- Bei den Rechtsformen gibt es keine besonderen Auffälligkeiten (Inc., Staatsbetriebe), häufig sind finanztechnische und steuerrechtliche Fragen entscheidend für die Wahl der Rechtsform
- Als Management sind unterhalb des jeweiligen Aufsichtsgremiums ein General Manager oder CEO mit weiteren Direktoren üblich
- Es gibt keinen mit den Bundestheatern annähernd vergleichbaren Repertoire-Betrieb, eher ist die En-suite-Bespielung die vorherrschende Bespielungsform

Konkrete Beispiele struktureller Kooperation zwischen Theatern oder der Zusammenführung von Theatern

Die Recherche hat eine Reihe von Zielen für gemeinsame strukturelle Lösungen ergeben

- Synergien in Strukturen und Prozessen
- Effizienzsteigerung
- Zentralisierung von Service- / Dienstleistungen
- Einsparung von Personal und Sachkosten
- Zukunftssicherung durch größere Organisation
- Erhöhung von Transparenz und Anreizen zum Wirtschaften
- Verbesserung der Steuerung
- Bündelung von Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen
- Steigerung der Leistungsfähigkeit
- Optimierung der Spielstättennutzung
- Vermeidung von Konkurrenzierung zwischen Betrieben
- Positive Effekte durch Dachmarketing
- Synergien im Besuchermanagement
- Generierung von Drittgeschäften
- Bessere Verhandlungsposition im Einkauf
- u.a.

www.integratedconsulting.de

28

Beispiele moderner Strukturmodelle

- Stiftung Opern Berlin (seit 2004)
- Sächsische Staatstheater (seit 2013)
- Bühnen Halle (seit 2009)
- Bühnen Graz (seit 2004)
- NÖ Kulturwirtschaft (NÖKU)

Quelle für das Beispiel Berlin ist das Gutachten der ARGE ICG Culturplan-Culture Concepts zu Kooperationsmöglichkeiten in nichtkünstlerischen Bereichen zwischen den Stadttheatern im Ruhrgebiet von 2011; Quellen für die anderen Beispiele sind verschiedene Informationen und Berichte im Internet

www.integratedconsulting.de

29

Beispiel Stiftung Oper Berlin



- Anders als bei den Bundestheatern (Dezentralisierung) erfolgte ausgehend von vormals getrennten Opernhäusern mit Gründung der Stiftung 2004 ein **Prozess der Zentralisierung**
- Die **Werkstätten** des Bühnenservice sind erst seit 2009 örtlich zentral (neuer Standort)
- Seit Gründung wurden rd. 130 Personalstellen reduziert: ca. 40 im künstlerischen Bereich durch Gründung des Staatsballett, ca. 90 im nichtkünstlerischen Bereich durch Gründung Bühnenservice

Quelle: www.oper-in-berlin.de und eigene Darstellung
www.integratedconsulting.de

30

Aufgabenwahrnehmung bei der Stiftung Oper Berlin 1/2

Aufgabenwahrnehmung	Bundestheater Wien	Opernstiftung Berlin
Gebäudemanagement: Leitung GM, Haustechnik mit allen zugehörigen Funktionen, Hausmeisterei, Reinigung, Pforte/Empfang/Zentrale, Post-/Botendienst, Transportdienst (im Rahmen des GM)	DEZENTRAL bei den Bühnengesellschaften	DEZENTRAL bei den künstlerischen Betrieben
Instandhaltung Liegenschaften/ Bauliche Unterhaltung der Gebäude	ZENTRAL – Steuerung über BT-Holding GmbH; Durchführung im Auftrag über Theaterservice GmbH (GB Hochbau)	DEZENTRAL beim Land Berlin
Marketing: Leitung, Marketing/PR/ÖA, Werbung, Grafik, Druckerei, Abo-Büro/Besucherservice, Billettkasse, EDV	DEZENTRAL bei den Bühnengesellschaften Theaterservice GmbH verfügt über ein eigenes Marketing	DEZENTRAL bei den künstlerischen Betrieben ZENTRAL Stiftungsdach verantwortlich für überregionales Marketing der Stiftung
Ankauf, Beratung, Logistik, Transport für: a) Technik b) Werkstätten	a) ZENTRAL/DEZENTRAL b) ZENTRAL	a) DEZENTRAL b) ZENTRAL

www.integratedconsulting.de

31

Aufgabenwahrnehmung bei der Stiftung Oper Berlin 2/2

Aufgabenwahrnehmung	Bundestheater Wien	Opernstiftung Berlin
Verwaltung: Verwaltungsleitung, Rechtsangelegenheiten, Controlling, EDV, Personalwesen, Rechnungswesen	DEZENTRAL bei den Bühnengesellschaften Steuerung über BT-Holding EDV Support durch Theaterservice GmbH	DEZENTRAL Verwaltung/kfm. GF, Controlling, EDV bei den künstlerischen Betrieben ZENTRAL Personal- und Rechnungswesen im Stiftungsdach
Werkstätten: Kostüm- und Dekorationswerkstätten sowie Fundus	ZENTRAL Theaterservice GmbH	ZENTRAL Bühnenservice Fundus noch dezentral Zentralisierung beabsichtigt

Beispiel Sächsische Staatstheater

- **Ziel und Lösung** der Zusammenführung von Staatsoper und Staatsschauspiel
 - „Die Sächsischen Staatstheater sind ein moderner Betrieb mit effizienten Strukturen aber weiterhin zwei künstlerisch eigenständigen Häusern.“ (Kunstministerin)*
 - "Wenn aus zwei bestehenden Staatsbetrieben künftig [2013] ein Staatsbetrieb wird, sind beide Häuser für die weitere Zukunft so gewappnet, dass sowohl ihre Wettbewerbsfähigkeit als auch ihre regionale und internationale Strahlkraft bewahrt und ausgebaut werden." (Intendant Staatsschauspiel)*
 - Den Sächsischen Staatstheatern stehen die beiden Intendanten und eine kfm. Geschäftsführung vor (derzeit GF in Personalunion mit komm. Intendant Staatsoper)
 - Der zusammengeführte Betrieb ist der drittgrößte in Deutschland nach Zahl der Mitarbeiter (Köpfe; Berechnung auf Basis Theaterstatistik 2012/13)
- **Zentrale Verbesserungsmaßnahmen**
 - **Zusammenlegung der nichtkünstlerischen Bereiche**
 - Dekorationswerkstätten (waren zuvor bereits gemeinsam genutzt)
 - Zentrale Dienste (Personal, Rechnungswesen, Controlling, interne Revision, Abteilung Recht, EDV-IT, Post- u. Botendienste)
 - perspektivisch die Logistik (mit gemeinsamem Logistikzentrum)
 - Geplant ist der Bau eines gemeinsamen Probebühnenzentrums
 - Markenführung und zugehörige Abteilungen bleiben autonom, eine engere Kooperationen im Besuchermanagement ist in Überlegung

*Quelle: Dresdner Neue Nachrichten vom 21.02.2012

Beispiel Bühnen Halle

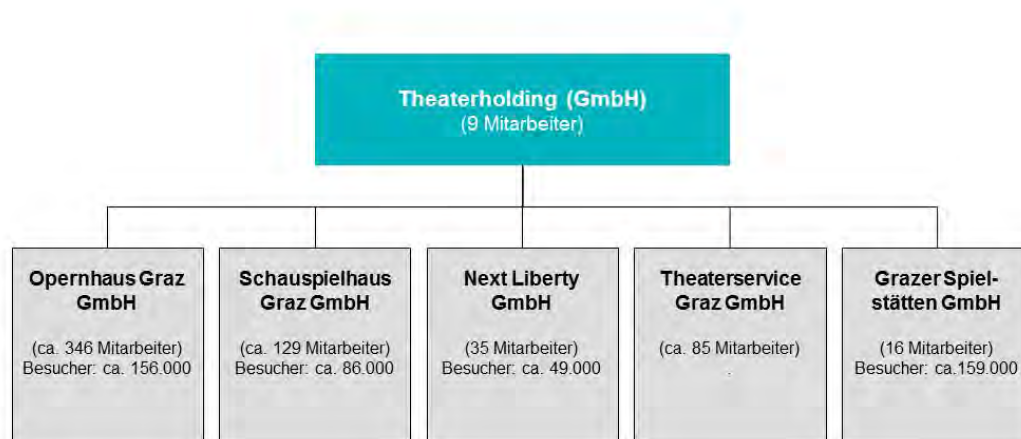
- **Ziel** der Stadt Halle war es, nach Umstrukturierung in den einzelnen Betrieben „weitere Wege zu gehen, die einerseits substantielle Einsparungen im nichtkünstlerischen Bereich der Kulturbetriebe bringen und die andererseits die Leistungskraft der Häuser optimieren [...]“*
- **Lösung** war die „Umwandlung der Kultureinrichtungen Verbund Oper Halle/Staatskapelle Halle, Kulturinsel und Thalia Theater in ein Mehrspartenhaus in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH [...]“ ab 2009, mit „adäquater Leitungsstruktur“ (Spitze: Kaufmännischer Geschäftsführer, darunter Spartenintendanten mit Spartenbudgets)*
- **Zentrale Verbesserungsmaßnahmen**
 - Erschließung von Zusammenlegungspotentialen in den kunstdienstleistenden und kunstunterstützenden Bereichen
 - Restrukturierung der Vorverkaufskasse zu einer Serviceeinrichtung innerhalb einer zentralen Dienstleistungseinheit
 - Einbindung der zentralen Werkstätten in die zentrale Dienstleistungseinheit mit Anschluss- und Benutzungszwang für alle Einrichtungen der GmbH
 - Optimierung der Spielstättennutzung

*Quelle: Beschlussvorlage vom 12.09.2007, Stadt Halle

www.integratedconsulting.de

34

Beispiel Bühnen Graz



Quelle: www.theaterholding.at und eigene Darstellung

www.integratedconsulting.de

35

Funktion und Aufgabenteilung bei den Bühnen Graz

- Holding war seit der Ausgliederung 2004 **ständiger Initiator und Motor für Reformen** und ein **nachhaltiges Change Management**
- **Steuerung** der Tochtergesellschaften durch **klare Richtlinien und Standards** (z. B. Rechnungswesen, Personal, IT) und durch ein von der Holding entwickeltes **umfangreiches Kennzahlen-System** (ähnlich Balanced Scorecard)
- Holding für die **Erhaltung der Gebäude** zuständig (Verwaltung des dafür erforderlichen Investitionsbudgets)
- Grundsätzlich **fixer Prozentschlüssel** für die Aufteilung der (valorisierten) **Basisabgeltung** mit eigenem Budgetanteil der Holdinggesellschaft
- Holding nimmt **Serviceaufgaben** nur in wenigen ausgewählten Bereichen wahr (z. B. Arbeitsrecht, Bauangelegenheiten)
- **Zentrale Dienstleistungen** (Rechnungswesen, Personalverrechnung, IT, Kartenvertrieb) werden von der **Servicegesellschaft mit Kontrahierungszwang** der Bühnengesellschaften **wahrgenommen** (vertragliche Vereinbarungen zwischen Servicegesellschaft und Bühnengesellschaften, regelmäßige Überprüfung der Effizienz durch Fremdvergleiche)
- **Kostümwerkstätte** und vor allem **Dekorationswerkstätte** stehen voll im **Wettbewerb** mit anderen konzernexternen Anbietern, vor allem die Dekorationen werden von den Bühnengesellschaften meist ausgeschrieben (Rahmenvereinbarung mit insgesamt 4 Anbietern wurde geschlossen)

www.integratedconsulting.de

34

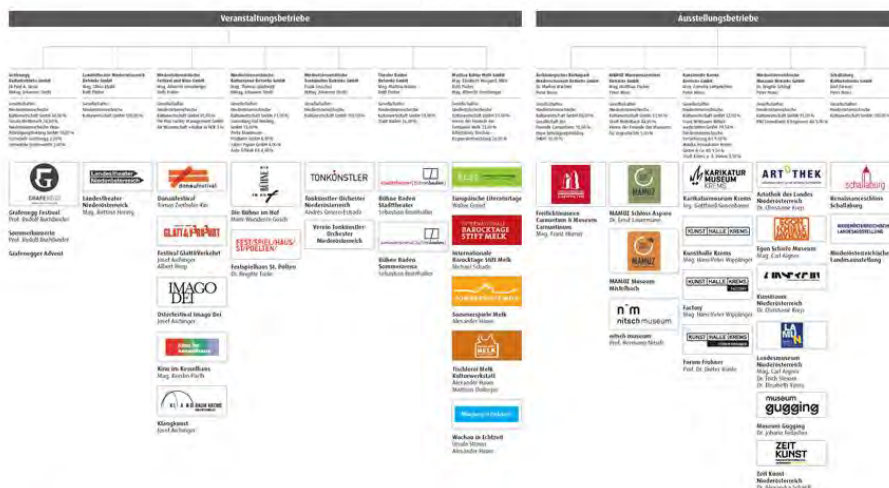
Beispiel NÖ Kulturwirtschaft GmbH (NÖKU)

NÖ Kulturwirtschaft GesmbH. 01.07.2014

Gesellschafter
 HBV Beteiligungs GmbH 40,52 %
 FM Plus Facility Management GmbH
 für Wirtschaft + Kultur in NÖ 12,20 %
 Niederösterreichische Versicherung AG 6,78 %
 Mierka Donauhafen Krems GmbH & Co. KG 6,78 %
 Niederösterreich-Werkstatt GmbH 6,78 %
 Profa Albatrossdruckerei GmbH 6,78 %
 Raiffeisen Holding Niederösterreich-Wien 6,78 %
 Sammlung Eysal Holding GmbH 6,78 %
 Wirtmann Industrietechnik GmbH 6,78 %

Aufsichtsrat
 Univ.-Prof. Dr. Manfred Wagner (Vorsitz)
 Gen.-Dir. Dr. Peter Hasold (Stv. Vors.)
 Wälder Hofrat Dr. Joachim Bösl (Stv. Vors.)
 Gen.-Dir. Mag. Klaus Bachleitner
 Vorst. Dr. Mag. Bettina Glatz-Kremers
 Gf. Dän. Heinz Hader-Wittmann
 Mag. Martina Hölzlhuber
 Gf. Christoph Kladi
 Gf. Mag. Michael Mennick
 Abg. z. H. Erhard Sacher
 Gen.-Dir. Dr. Hubert Schultes
 Präs. BR Konrad Söngs Zwart

Geschäftsführung
 Gf. Paul A. Gerd
 Mag. Peter Klingenstein



Quelle: www.noeku.at

www.integratedconsulting.de

37

Beispiel NÖ Kulturwirtschaft GmbH (NÖKU)

- NÖKU vereint 12 Tochtergesellschaften mit mehr als 30 Kunst- und Kulturmarken im Ausstellungs- und Veranstaltungsbereich in Niederösterreich
- NÖKU sieht sich als **Holdinggesellschaft und Kulturmanagement-Organisation**
- In den Gesellschaften gibt es jeweils eine **Doppelgeschäftsführung**, wobei die kaufmännischen Geschäftsführer der Gesellschaften Mitarbeiter des Holding-Controllings und gleichzeitig in den Gesellschaften tätig sind.
- Die **künstlerischen Leiter bzw. DirektorInnen sind nicht Teil der Geschäftsführung**.
- Die einzelnen **Kunst- und Kulturmarken** entwickeln ein **eigenständiges Profil** und werden dabei durch eine interne inhaltliche Koordination auf Basis eines künstlerisch-wissenschaftlichen Rahmenkonzeptes der NÖKU-Gruppe unterstützt
- Leitsatz der NÖKU: „Kultur braucht unternehmerisches Denken.“
„Unternehmerisches Denken braucht Kultur.“

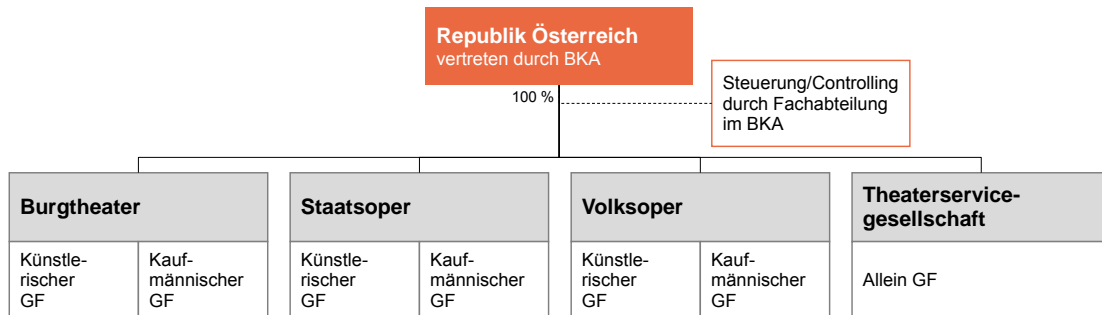
Rolle und Aufgaben der NÖKU-Zentrale

- Steuerungsfunktionen der Zentrale
 - Strategische Steuerung der NÖKU-Gruppe
 - Systematische Erarbeitung und Kommunikation von Standards und Richtlinien im Sinne eines gelebten Organisationshandbuchs
 - Systematische Erarbeitung von konkreten Aufbau- und Ablauforganisationen
 - Einnahme wichtiger Rollen in den Tochtergesellschaften (z. B. Co-Geschäftsführer)
- Wichtige Dienstleistungsaufgaben in der Zentrale (Holding)
 - Buchhaltung, Bilanzierung und Lohnverrechnung
 - Wissensmanagement und Heben von Synergien
 - Vergaberecht, Beschaffung und Projektmanagement
 - IT und Telekommunikation
 - Beratung
 - Risikomanagement, IKS und Interne Revision
 - Personalmanagement und Personalentwicklung
 - Controlling und Organisationsentwicklung
 - Ticketing und CRM Services



10 Anhang 2: Beschreibung der möglichen Organisationsmodelle

10.1 Vollständige Verselbständigung der drei Bundestheater



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

Grundkonzeption: Staatsoper, Volksoper und Burgtheater werden als rechtlich und wirtschaftlich selbstständige und voneinander grundsätzlich unabhängige Theater betrachtet. Kooperation und Koordination zwischen diesen Theatern findet auf „Selbstorganisationsbasis“ statt. Die Servicegesellschaft ist ebenfalls direkt dem Ministerium zugeordnet und erbringt – so wie bisher – bestimmte Serviceleistungen zentral für die drei Bundestheater. Die Servicegesellschaft kann aus wettbewerbs- und beihilferechtlichen Gründen allerdings nicht mehr für externe Kunden tätig werden. Mittelfristig könnten in dieser Variante auch einzelne Theater diese zentralen Serviceleistungen anders organisieren.

Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung: Es gibt jeweils eine Staatsoper, Volksoper und Burgtheater GmbH, die zu 100% im Eigentum der Republik Österreich sind. Es gibt auch weiter eine Theaterservicegesellschaft, die ebenfalls zu 100% im Eigentum der Republik ist.

Funktion und Rolle des für Kultur zuständigen Ressorts: Das BKA überwacht die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages, führt ein aussagekräftiges Controlling und steuert die drei Bundestheater und die Servicegesellschaft direkt durch die Vorgabe und Überwachung von strategischen und operativen Zielen. Ansprechpartner für das Ressort sind die jeweiligen Bühnengesellschaften und die Servicegesellschaft. Für die Wahrnehmung dieser Aufgabe werden im Ressort mindestens 3 bis 4 VZÄ mehr nötig sein als in den Varianten mit einer Holding.

Funktion und Rolle der Holding: Keine



Operative Aufgaben und Ressourcen in der Holding: Keine. Allerdings wird in dieser Variante ein Großteil der derzeit in der Holding wahrgenommenen Aufgaben, die nicht unmittelbar steuerungsrelevant sind und daher vom Ministerium wahrgenommen werden, von den Bühnengesellschaften oder von der Servicegesellschaft wahrgenommen werden müssen. Der überwiegende Teil des „Holding-Budgets“ wird auch in diesem Modell für bereits bisher wahrgenommene Aufgaben benötigt (z. B. Instandhaltung).

Funktion und Rolle der Bühnengesellschaften: Die Bühnengesellschaften sind grundsätzlich wie bisher organisiert, die Direktoren sind in künstlerischen Fragen weisungsfrei. Es sollte in diesem Modell allerdings kein Dirimierungsrecht geben, sondern eine völlig gleichberechtigte „2-er Geschäftsführung“, bestehend aus einem künstlerischen und einem kaufmännischen Geschäftsführer, da die wirtschaftliche Steuerung der Theater nur direkt in den Theatern erfolgen kann, was auch durch eine formale Aufwertung der Funktion kaufmännischen Geschäftsführung zum Ausdruck kommen sollte. Die Bühnengesellschaften planen ihre Programme und erstellen ihre mehrjährigen Budgets und müssen diese mit dem Ressort abstimmen bzw. endgültig verhandeln. Die Bühnengesellschaften entwickeln ihre langfristigen Strategien eigenständig, evtl. koordinieren sie Teilaspekte mit den anderen Gesellschaften auf freiwilliger Basis.

Funktion und Rolle der Theaterservicegesellschaft: Die Theaterservicegesellschaft erbringt bestimmte Leistungen zentral organisiert. Dabei handelt es sich um Leistungen, die entweder aus qualitativen Gründen oder wegen zu erwartender Kostenvorteile zentral organisiert erbracht werden sollen. Zunächst werden das jene Leistungen sein, die auch derzeit von der Theaterservicegesellschaft erbracht werden. Es ist aber in diesem Modell auch möglich, dass die Gesellschaften mittelfristig unterschiedliche Formen der Leistungsanspruchnahme wählen (z. B. 2 Gesellschaften nutzen gemeinsam die Leistungen der Dekorationswerkstätte, eine Gesellschaft gliedert diesen Bereich in ihr Unternehmen ein).

Aufgabenverteilung „nicht-künstlerisch relevanter Unternehmensfunktionen“ bei den Bundestheatern: Ausgangsbasis in diesem Modell ist die bisherige Aufgabenteilung. Erfahrungsgemäß wird mittelfristig zumindest bei einigen Aufgabenbereichen eine stärkere Dezentralisierung der Aufgaben eintreten.

Verteilung der Basisabgeltung: In diesem Modell sollte die Basisabgeltung je Gesellschaft gesetzlich geregelt werden. Allfällige – mittelfristig wirksame – Änderungen der Basisabgeltung werden vom zuständigen Ressort aufgrund der kulturpolitischen Strategie und der budgetären Möglichkeiten vorgeschlagen.

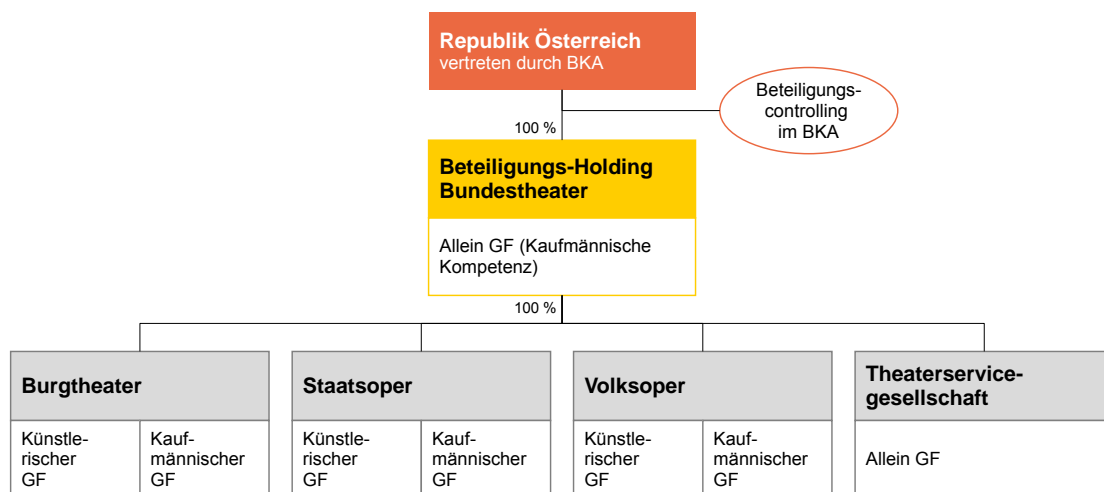
Bestellung der künstlerischen Direktoren der Bühnengesellschaften: Der Prozess für die Ausschreibung und Vorauswahl sollte durch das zuständige Ressort geleitet werden, wobei die Einsetzung einer unterstützenden Findungskommission sinnvoll erscheint. Die endgültige Auswahl und die Bestellung obliegen dem ressortzuständigen Minister.



Bestellung der (kaufmännischen) Geschäftsführungen der Gesellschaften: Der Prozess für die Ausschreibung und Vorauswahl der kaufmännischen Geschäftsführungen der Bühnengesellschaften und der Geschäftsführung der Servicegesellschaft sollte durch das zuständige Ressort geleitet werden. Die endgültige Auswahl und die Bestellung obliegen dem ressortzuständigen Minister.

Beispiele für ähnliche Organisationsmodelle aus dem Kulturbereich: Die Staatstheater in Bayern (z. B. Bayerische Staatsoper, Staatstheater am Gärtnerplatz, Residenztheater) sind in ähnlicher Form organisiert. Es gibt nur wenige Dienstleistungen, die für alle Staatstheater gemeinsam zentral organisiert werden (es gibt z. B. einen gemeinsamen Kartenverkaufsdienst der Bayerischen Staatstheater).

10.2 Beteiligungsholding Bundestheater



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

Grundkonzeption: Es gibt für Staatsoper, Volksooper und Burgtheater eine Beteiligungsholding, die grundsätzliche strategische Ziele vorgibt und die Erreichung dieser Ziele sowie die Einhaltung des kulturpolitischen Auftrags und der Budgets überwacht und natürlich auch die gesellschaftsrechtlichen Pflichten und Rechte wahrnimmt. Um Synergieeffekte und Kostenvorteile lukrieren zu können, nutzen die 3 Bundestheater auch gemeinsam bestimmte zentral organisierte Supportbereiche (z. B. Kostüm- und Dekorationswerkstätten, IT), wobei diese Bereiche wie bisher in einer eigenen Servicegesellschaft organisiert sind.



Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung: Es gibt wie bisher eine Holdinggesellschaft, die zu 100% im Eigentum der Republik Österreich ist. Diese Holdinggesellschaft ist 100%-Eigentümer der drei Bühnengesellschaften und der Theaterservicegesellschaft²⁴.

Funktion und Rolle des für Kultur zuständigen Ressorts: Das BKA überwacht die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages und führt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling. Ansprechpartner für das Ressort sind die Holding und die jeweiligen Bühnengesellschaften.

Funktion und Rolle der Holding: Die Holding hat die Aufgabe der Vermögensverwaltung und der Mittlerrolle zwischen ihren Tochtergesellschaften um deren Effektivität und Effizienz zu fördern. Die Holding übernimmt allerdings keine strategische Führungsrolle im Konzern sondern ist primär Koordinator. Selbstverständlich nimmt die Holding ihre Rechte und Pflichten als Gesellschafter wahr. Für die Geschäftsführung der Holding wird wie bisher das Modell einer Alleingeschäftsführung vorgeschlagen, wobei insbesondere hohe kaufmännische Kompetenz erforderlich ist.

Operative Aufgaben und Ressourcen in der Holding: Auch wenn es sich „nur“ um eine Beteiligungsholding handelt, muss im Konzern sichergestellt werden, dass die für eine Unternehmenssteuerung wesentlichen Supportprozesse (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IT) den Grundsätzen ordnungsgemäßer und wirtschaftlicher Unternehmensführung entsprechen. Die Aufgabe der Holding ist es dabei, die Aktivitäten der Tochtergesellschaften koordinierend zu unterstützen und aussagekräftige Berichte und Auswertungen zu erstellen, die zeigen, in welchem Ausmaß die strategischen und operativen Ziele erreicht werden. Daher ist in diesem Modell der Bereich Konzernrechnungswesen und Controlling in der Holding etwas zu verstärken. Da andere Aufgaben in der Holding in geringerem Umfang als bisher wahrgenommen werden können, ist insgesamt keine Veränderung der erforderlichen Personalressourcen in der Holding im Vergleich zum Status quo erforderlich.

Funktion und Rolle der Bühnengesellschaften: Die Bühnengesellschaften sind grundsätzlich wie bisher organisiert, die Direktoren sind in künstlerischen Fragen weisungsfrei und haben auch wie bisher ein Dirimierungsrecht gegenüber dem kaufmännischen Geschäftsführer (wodurch auch die wirtschaftliche Verantwortung der Direktoren verstärkt wird). Alternativ könnte das Dirimierungsrecht auch entfallen, was die Position der kaufmännischen Geschäftsführer stärken würde. Die Bühnengesellschaften planen ihre Programme und erstellen ihre mehrjährigen Budgets und stimmen diese mit der Holding ab. Die Bühnengesellschaften entwickeln ihre langfristigen Strategien eigenständig, koordinieren diese aber mit Unterstützung der Holding im Rahmen des Konzernverbundes.

²⁴ Die derzeitige Beteiligung der Bühnengesellschaften zu je 16,3% an der Theaterservicegesellschaft wird ab Umsetzung der neuen EU-Richtlinie zum Vergaberecht obsolet (dann kann eine „In-house-Vergabe“ auch von Schwestergesellschaften erfolgen), sodass die Holding wieder alleinige Eigentümerin der Theaterservicegesellschaft sein kann. Die Modellbeschreibung bezieht sich auf diesen Zeitpunkt.



Funktion und Rolle der Theaterservicegesellschaft: Die Theaterservicegesellschaft erbringt bestimmte Leistungen zentral organisiert. Dabei handelt es sich um Leistungen, die entweder aus qualitativen Gründen oder wegen zu erwartender Kostenvorteile zentral organisiert erbracht werden sollen. Zunächst werden das jene Leistungen sein, die auch derzeit von der Theaterservicegesellschaft erbracht werden. Sollte eine Bühnengesellschaft mittelfristig Teile dieser Leistungen nicht mehr von der Servicegesellschaft erbringen lassen wollen, so ist das grundsätzlich möglich, wenn dies aus Sicht der Holding keine Nachteile für den Gesamtkonzern mit sich bringt.

Aufgabenverteilung „nicht-künstlerisch relevanter Unternehmensfunktionen“ bei den Bundestheatern: Grundsätzlich bleibt die Aufgabenverteilung bei den Support- und Managementprozessen bei den Bundestheatern so wie bisher. In einigen Bereichen könnte die Wahrnehmung der Aufgaben noch besser koordiniert werden, z. B. im Einkauf könnten „lead buyer-Systeme“ für bestimmte Materialgruppen eingeführt werden. Solange die Bühnengesellschaften ihre Ziele erreichen, sind sie bei der Detailgestaltung der Zusammenarbeitsbeziehungen weitgehend frei.

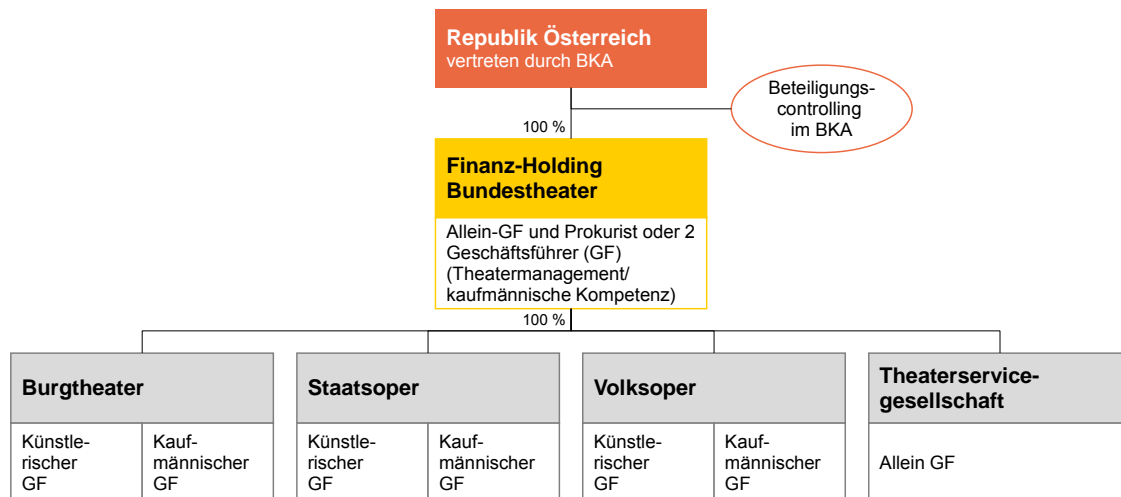
Verteilung der Basisabteilung: In diesem Modell sollte die Basisabteilung je Gesellschaft gesetzlich geregelt werden. Allfällige – mittelfristig wirksame – Änderungen der Basisabteilung werden vom zuständigen Ressort aufgrund der kulturpolitischen Strategie und der budgetären Möglichkeiten mit der Holding und den Bühnengesellschaften verhandelt.

Bestellung der künstlerischen Direktoren der Bühnengesellschaften: Der Prozess für die Ausschreibung und Vorauswahl sollte durch die Geschäftsführung der Holding geleitet werden, wobei die Einsetzung einer unterstützenden Findungskommission sinnvoll erscheint. Die endgültige Auswahl und die Bestellung obliegen dem ressortzuständigen Minister.

Bestellung der (kaufmännischen) Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften: Wie bisher sollte es in Bühnengesellschaften auch einen kaufmännischen Geschäftsführer geben. Die Auswahl dieser Funktionen obliegt der Geschäftsführung der Holding als Eigentümer der Gesellschaften, wobei der künstlerische Geschäftsführer vor der Bestellung anzuhören ist. Die Geschäftsführung der Servicegesellschaft wird ebenfalls von der Holding in ihrer Eigentümerfunktion bestellt.

Beispiele für ähnliche Organisationsmodelle aus dem Kulturbereich: Die Wien Holding GmbH nimmt in Bezug auf die Vereinigten Bühnen Wien GmbH eine Funktion wahr, die einer Beteiligungsholding sehr ähnlich ist.

10.3 Finanzholding Bundestheater



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

Grundkonzeption: Es gibt für Staatsoper, Volksoper und Burgtheater eine Finanzholding, die durch die Vorgabe von strategischen und finanziellen Zielen für die Tochtergesellschaften die Aufgabe der mittelbaren Steuerung der Tochtergesellschaften wahrnimmt. Die Finanzholding verteilt auch die Basisabteilung an die Tochtergesellschaften, wobei dies auf Basis von mehrjährigen Finanzplänen (mindestens 3 Jahre) erfolgt, um den Bühnengesellschaften eine höhere Planungssicherheit zu geben. Um Synergieeffekte und Kostenvorteile lukrieren zu können, nutzen diese 3 Bundestheater auch gemeinsam bestimmte zentral organisierte Supportbereiche (z. B. Kostüm- und Dekorationswerkstätten, IT), wobei diese Bereiche wie bisher in einer eigenen Servicegesellschaft organisiert sind.

Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung: Es gibt wie bisher eine Holdinggesellschaft, die zu 100% im Eigentum der Republik Österreich ist. Diese Holdinggesellschaft ist 100%-Eigentümer der drei Bühnengesellschaften und der Theaterservicegesellschaft²⁵.

Funktion und Rolle des für Kultur zuständigen Ressorts: Das BKA überwacht die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages und führt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling. Ansprechpartner für das Ressort sind die Holding und die jeweiligen Bühnengesellschaften.

²⁵ Die derzeitige Beteiligung der Bühnengesellschaften zu je 16,3% an der Theaterservicegesellschaft wird ab Umsetzung der neuen EU-Richtlinie zum Vergaberecht obsolet (dann kann eine „In-house-Vergabe“ auch von Schwestergesellschaften erfolgen), sodass die Holding wieder alleinige Eigentümerin der Theaterservicegesellschaft sein kann. Die Modellbeschreibung bezieht sich auf diesen Zeitpunkt.



Funktion und Rolle der Holding: Die Holding hat die Aufgabe der Vermögensverwaltung und der Mittlerrolle zwischen ihren Tochtergesellschaften. Im Unterschied zum Modell „Beteiligungsholding“ wird diese Koordinationsfunktion dadurch verstärkt, dass die Holding auch die Basisabgeltung an die Tochtergesellschaften verteilt und auch dadurch steuernde Anreize zur Förderung der Effektivität und Effizienz der Tochtergesellschaften geben kann. Diese umfassendere Koordinationsfunktion der Holding für den Bundestheaterkonzern ist auch bei der Besetzung und Auswahl der Geschäftsführung zu berücksichtigen. In dieser Variante könnte für die Unternehmensleitung in der Holding eine „Doppel-Geschäftsführung“ eingesetzt werden, um dadurch effektiver theaterbezogene und wirtschaftliche Kompetenzen bei der Koordination der Tochtergesellschaften berücksichtigen zu können. Als Alternative für die Geschäftsleitung der Holding ist aber auch wie bisher ein Allein-Geschäftsführer möglich, der durch einen Prokuristen unterstützt wird.

Operative Aufgaben und Ressourcen in der Holding: Es muss im Konzern sichergestellt werden, dass die für eine Unternehmenssteuerung wesentlichen Supportprozesse (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IT) den Grundsätzen ordnungsgemäßer und wirtschaftlicher Unternehmensführung entsprechen. Die Aufgabe der Holding ist es dabei, die Aktivitäten der Tochtergesellschaften koordinierend zu unterstützen und aussagekräftige Berichte und Auswertungen zu erstellen, die zeigen, in welchem Ausmaß die strategischen und operativen Ziele erreicht werden. Daher ist in diesem Modell der Bereich Konzernrechnungswesen und Controlling in der Holding zu verstärken, zumal die Holding auch die Basisabgeltung verteilen soll und daher auch aus diesem Grund, die Plan- und Istzahlen der Tochtergesellschaften kritisch beurteilen können muss. Da andere Aufgaben in der Holding in geringem Umfang als bisher wahrgenommen werden können, ist insgesamt nur eine geringe Erhöhung der erforderlichen Personalressourcen in der Holding im Vergleich zum Status quo erforderlich. (ca. plus 1-2 VZÄ)

Funktion und Rolle der Bühnengesellschaften: Die Bühnengesellschaften sind grundsätzlich wie bisher organisiert, die Direktoren sind in künstlerischen Fragen weisungsfrei und haben auch wie bisher ein Dirimierungsrecht gegenüber dem kaufmännischen Geschäftsführer (wodurch auch die wirtschaftliche Verantwortung der Direktoren verstärkt wird). Alternativ könnte das Dirimierungsrecht auch entfallen, was die Position der kaufmännischen Geschäftsführer stärken würde. In beiden Varianten würden aber derartige Meinungsverschiedenheiten in der Geschäftsführung der Bühnengesellschaften auch eine Abstimmung mit der Holding-Geschäftsführung erfordern (Informationspflicht an die Holding-Geschäftsführung bei Inanspruchnahme des Dirimierungsrechtes). Die Bühnengesellschaften planen ihre Programme und erstellen ihre mehrjährigen Budgets und stimmen diese mit der Holding ab. Die Bühnengesellschaften entwickeln ihre langfristigen Strategien eigenständig, koordinieren diese aber mit Unterstützung der Holding im Rahmen des Konzernverbundes.



Funktion und Rolle der Theaterservicegesellschaft: Die Theaterservicegesellschaft erbringt bestimmte, von den Bühnengesellschaften festgelegte Leistungen, für alle Bühnengesellschaften. Dabei handelt es sich um Leistungen, die entweder aus qualitativen Gründen oder wegen zu erwartender Kostenvorteile zentral organisiert erbracht werden sollen. Sollte eine Bühnengesellschaft mittelfristig Teile dieser Leistungen nicht mehr von der Servicegesellschaft erbringen lassen wollen, so ist das grundsätzlich möglich, wenn dies aus Sicht der Holding Vorteile für den Gesamtkonzern mit sich bringt.

Aufgabenverteilung „nicht-künstlerisch relevanter Unternehmensfunktionen“ bei den Bundestheatern: Grundsätzlich bleibt die Aufgabenverteilung bei den Support- und Managementprozessen bei den Bundestheatern so wie bisher. In einigen Bereichen könnte die Wahrnehmung der Aufgaben noch besser koordiniert werden, z. B. im Einkauf könnten „lead buyer-Systeme“ für bestimmte Materialgruppen eingeführt werden. Solange die Bühnengesellschaften ihre Ziele erreichen, sind sie bei der Detailgestaltung der Zusammenarbeitsbeziehungen weitgehend frei. Sollten die Bühnengesellschaften wichtige Ziele nicht erreichen, muss die Holding ihre Pflichten als Eigentümer wahrnehmen und Maßnahmen zur Zielerreichung bei den Tochtergesellschaften einfordern.

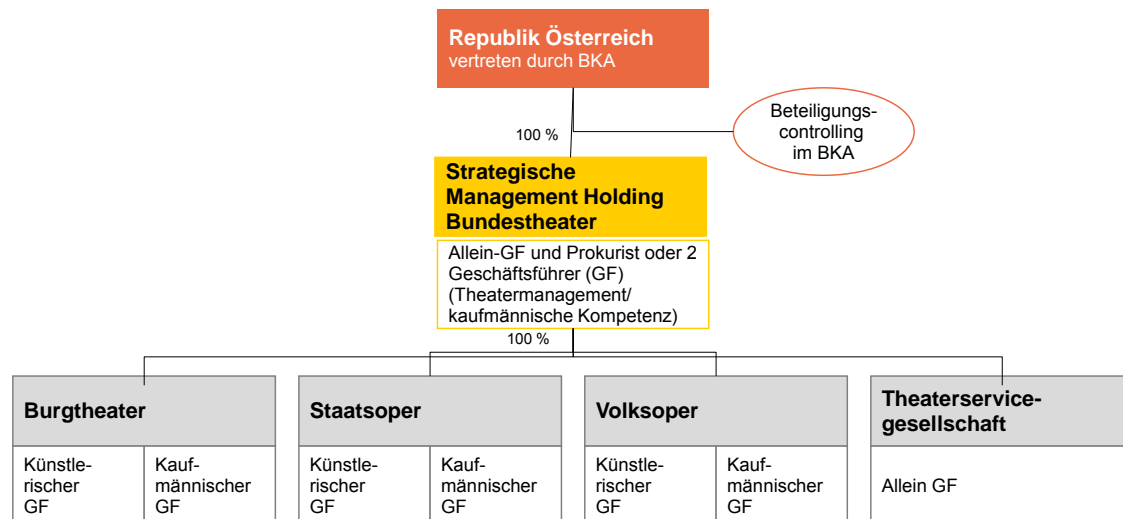
Verteilung der Basisabgeltung: Die Basisabgeltung wird für den Konzern insgesamt gesetzlich geregelt. In diesem Modell wird die Basisabgeltung von der Holding auf die Tochtergesellschaften aufgeteilt, wobei dies auf Basis von mehrjährigen Finanzplänen (mindestens 3 Jahre) erfolgt, um den Bühnengesellschaften eine höhere Planungssicherheit zu geben. Die Verteilung der Basisabgeltung muss selbstverständlich aufgrund eines von der Holding geleiteten, transparenten und nachvollziehbaren Kommunikations- und Planungsprozesses mit den Bühnengesellschaften unter Zugrundelegung möglichst objektiver Kriterien erfolgen.

Bestellung der künstlerischen Direktoren der Bühnengesellschaften: Der Prozess für die Ausschreibung und Vorauswahl sollte durch die Geschäftsführung der Holding geleitet werden, wobei die Einsetzung einer unterstützenden Findungskommission sinnvoll erscheint. Die endgültige Auswahl und die Bestellung obliegen dem ressortzuständigen Minister.

Bestellung der (kaufmännischen) Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften: Wie bisher sollte es in Bühnengesellschaften auch einen kaufmännischen Geschäftsführer geben. Die Auswahl dieser Funktionen obliegt der Geschäftsführung der Holding als Eigentümer der Gesellschaften, wobei der künstlerische Geschäftsführer vor der Bestellung anzuhören ist. Die Geschäftsführung der Servicegesellschaft wird ebenfalls von der Holding in ihrer Eigentümerfunktion bestellt.

Beispiele für ähnliche Organisationsmodelle aus dem Kulturbereich: ICG ist kein konkretes Beispiel für eine Finanzholding im Theaterbereich bekannt, wobei die Übergänge zwischen den Modellen einer Beteiligungsholding und einer Finanzholding in der Praxis fließend sind.

10.4 Strategische Managementholding



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett und die Tochtergesellschaften der Servicegesellschaft sind in der Grafik nicht dargestellt, diese können wie bisher organisiert werden

Grundkonzeption: Die Bundestheater werden als „zusammengehörende“ Gruppe von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Theatern betrachtet, die sich strategisch abstimmen und auch operativ zusammenarbeiten bzw. gemeinsam den gleichen zentralen Dienstleister in Anspruch nehmen, da dies für die Theatergruppe insgesamt wirtschaftlicher ist bzw. eine strategische Steuerung dieser Theatergruppe erleichtert.

Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung: Es gibt wie bisher eine Holdinggesellschaft, die zu 100% im Eigentum der Republik Österreich ist. Diese Holdinggesellschaft ist 100%-Eigentümer der drei Bühnengesellschaften und der Theaterservicegesellschaft²⁶.

Funktion und Rolle des für Kultur zuständigen Ressorts: Das BKA überwacht die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages und führt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling in Zusammenarbeit mit der Holding ein. Primärer Ansprechpartner für das Ressort ist die Holding.

Funktion und Rolle der Holding: Die Holding ist die Schnittstelle zwischen ihren Tochtergesellschaften und der Politik. Die Holding übernimmt die strategische Führungsrolle im Konzern und erstellt – in Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften – mehrjährige Finanzpläne und verhandelt die Basisabgeltung für den Konzern mit dem Ministerium. Die Führungsrolle der Holding wird durch Vorgabe von Richtlinien und Standards in für die Steuerung der Bundes-

²⁶ Die derzeitige Beteiligung der Bühnengesellschaften zu je 16,3% an der Theaterservicegesellschaft wird ab Umsetzung der neuen EU-Richtlinie zum Vergaberecht obsolet (dann kann eine „In-house-Vergabe“ auch von Schwestergesellschaften erfolgen), sodass die Holding wieder alleinige Eigentümerin der Theaterservicegesellschaft sein kann. Die Modellbeschreibung bezieht sich auf diesen Zeitpunkt.



theater essentiellen Bereichen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IKS, IT) und durch die Kontrolle der Einhaltung dieser Richtlinien sowie generell durch die Vereinbarung von Zielen mit den Tochtergesellschaften wahrgenommen. Die strategische Führungsrolle der Holding wird auch dadurch gestärkt, dass die Basisabgeltung durch die Holding auf die Gesellschaften verteilt wird, wobei dies auf Basis von mehrjährigen Finanzplänen (mindestens 3 Jahre) erfolgt, um den Bühnengesellschaften eine höhere Planungssicherheit zu geben. Die Holding könnte dabei einen kleinen Teil der Basisabgeltung (ca. 3 – 6 %) zunächst nicht fix auf die Gesellschaften aufteilen, sondern als „Reserveposition“ vorsehen, um auch kurzfristig monetäre Steuerungsanreize zu haben bzw. auf außergewöhnliche Entwicklungen oder Sonderprojekte kurzfristig reagieren zu können. In diesem Fall muss aber in allen Gesellschaften der normale operative (Spiel-)Betrieb durch den anderen (von vornherein zugeteilten) Teil der Basisabgeltung sichergestellt sein.

Die strategische Führungsrolle der Holding für den Bundestheaterkonzern ist auch bei der Besetzung und Auswahl der Geschäftsführung zu berücksichtigen. Die Unternehmensleitung der Holding muss zusätzlich zu den Aufgaben der wirtschaftlichen Steuerung des Konzerns (z.B. Gestaltung von Planungs- und Berichtsprozessen, Aufbau Konzernrechnungswesen und Konzerncontrolling) und allgemeinen Repräsentations- und Koordinationsaufgaben weitere wichtige Aufgaben wahrnehmen. Die Unternehmensleitung der Holding muss einerseits konzernübergreifend die Weiterentwicklung wichtiger Themen fördern (z.B. IT-Strategie, Personal- und Organisationsentwicklung, Entwicklung von funktionierenden „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ zwischen den Bühnengesellschaften und der Servicegesellschaft, etc.) und andererseits auch die Vermittlerfunktion bei Konflikten zwischen den Tochtergesellschaften übernehmen, Interessensausgleiche managen und bei Bedarf klare und konsequente Entscheidungen treffen können. Schließlich muss die Unternehmensleitung der Holding auch für alle Geschäftsführer der Tochtergesellschaften ein fachlich und sozial kompetenter Ansprechpartner sein, um die strategische Weiterentwicklung des Konzerns gemeinsam mit den Tochtergesellschaften gestalten zu können. Die Holding-Unternehmensleitung hat aber keine „Generalintendantzfunktion“.

Personell könnte die Holding-Unternehmensleitung entweder mit zwei Geschäftsführern oder auch durch einen „Allein-Geschäftsführer“ und einen Prokuristen besetzt werden. In beiden Varianten ist es möglich das „4-Augen-Prinzip“ auch in der Holding selbst gut umzusetzen.

Operative Aufgaben und Ressourcen in der Holding: Die Bereiche Konzernrechnungswesen und Controlling werden in der Holding qualitativ und quantitativ so ausgebaut, dass eine effektive Steuerung der Tochtergesellschaften möglich ist. Das Konzernrechnungswesen gibt in der Holding die Standards für die operativen Buchhaltungen in den Tochtergesellschaften vor. Im Konzerncontrolling bedeutet das, dass nicht nur standardisierte Berichte erstellt werden, sondern dass es institutionalisierte Analysen und Besprechungen der Controlling-Berichte gibt, woraus Maßnahmen generiert werden. Darüber hinaus werden in der Holding auch jene Funktionen und Qualifikationen gestärkt, die für die Gestaltung von Richtlinien in strategisch wichtigen



Supportbereichen erforderlich sind (z. B. IT, Organisations- und Personalentwicklung, interne Revision). Die Holding muss auch bei allfälligen Konflikten zwischen den Tochtergesellschaften die Vermittlerrolle übernehmen bzw. falls nötig auch Schiedsstelle sein. Insgesamt werden in der Holding 2 bis 3 VZÄ mehr erforderlich sein als derzeit (der Personalmehrbedarf kann teilweise auch durch Umschichtungen von derzeit in der Holding wahrgenommenen Aufgaben erfolgen).

Funktion und Rolle der Bühnengesellschaften: Die Bühnengesellschaften sind grundsätzlich wie bisher organisiert, die Direktoren sind in künstlerischen Fragen weisungsfrei und haben auch wie bisher ein Dirimierungsrecht gegenüber dem kaufmännischen Geschäftsführer (wodurch auch die wirtschaftliche Verantwortung der Direktoren verstärkt wird). Alternativ könnte das Dirimierungsrecht auch entfallen, was die Position der kaufmännischen Geschäftsführer stärken würde. In beiden Varianten würden aber derartige Meinungsverschiedenheiten in der Geschäftsführung der Bühnengesellschaften auch eine Abstimmung mit der Holding-Geschäftsführung erfordern (Informationspflicht an die Holding-Geschäftsführung bei Inanspruchnahme des Dirimierungsrechtes). Die Bühnengesellschaften planen eigenständig ihre Leistungsprogramme und ihre Budgets und stimmen diese mit der Holding ab, wobei anzumerken ist, dass die Bühnengesellschaften bei der Erstellung ihres künstlerischen Programmes uneingeschränkt frei sind, solange sie damit im Rahmen des kulturpolitischen Auftrages, des Budgetrahmens und der übrigen mit der Holding vereinbarten Ziele bzw. der vorgegebenen Standards und Richtlinien bleiben. Die Bühnengesellschaften sind der Holding gegenüber verantwortlich für die Erreichung der vereinbarten Ziele und die Einhaltung der Finanzpläne. Die Neustrukturierung hat kurzfristig keine Auswirkungen auf den Personalbedarf in den Bühnengesellschaften, mittelfristig sind durch die Einhaltung der Standards und Richtlinien evtl. auch Effizienzgewinne möglich.

Funktion und Rolle der Theaterservicegesellschaft: Die Theaterservicegesellschaft erbringt bestimmte, von der Holding festgelegte Leistungen, für alle Bühnengesellschaften. Dabei handelt es sich einerseits um Leistungen, die aus konzernstrategischen Gründen einheitlich erbracht werden sollen (z. B. IT, Gebäudeinstandhaltung) und andererseits um Leistungen, bei denen eine zentrale Organisationsform Kostenvorteile bewirken soll (z. B. Kostüm- und Dekorationswerkstätte). Hier ist es Aufgabe der Holding dafür zu sorgen, dass die Servicegesellschaft ihre Leistungen durch den Ausweis geeigneter Leistungskennzahlen, regelmäßiges Benchmarking und gegebenenfalls auch durch die Einholung fallweiser Vergleichsangebote nachweislich effizient erbringt²⁷.

Aufgabenverteilung „nicht-künstlerisch relevanter Unternehmensfunktionen“ bei den Bundestheatern: Es kommt zu keiner grundsätzlichen Neuverteilung der Aufgaben zwischen den Gesellschaften, sofern die Tochtergesellschaften künftig die Richtlinien der Holding einhal-

²⁷ Bei den derzeitigen Beteiligungsverhältnissen an der Servicegesellschaft und dem dazugehörigen Syndikatsvertrag ist das Durchgriffsrecht der Holding auf die Servicegesellschaft eigentlich nicht gegeben.



ten. In einigen Bereichen wird die Wahrnehmung der Aufgaben besser koordiniert werden, z. B. im Einkauf. Im Bereich „Gebäudeinstandhaltung“ werden die Schnittstellen der Aufgabenteilung überprüft. Beim Kartenvertrieb wird geprüft, welche Leistungen welche Bühnengesellschaft tatsächlich benötigt und danach entschieden, in welcher Form diese Leistung künftig erbracht werden soll. Das Rechnungswesen der Bundestheater muss qualitativ verbessert werden, was einerseits durch die Schaffung eines „starken“ Konzernrechnungswesens sowie durch eine konsequente Einhaltung der Rechnungswesen-Richtlinien der Holding erreicht werden soll und andererseits auch eine wesentlich aktuellere Verbuchung der Geschäftsfälle bedeutet.

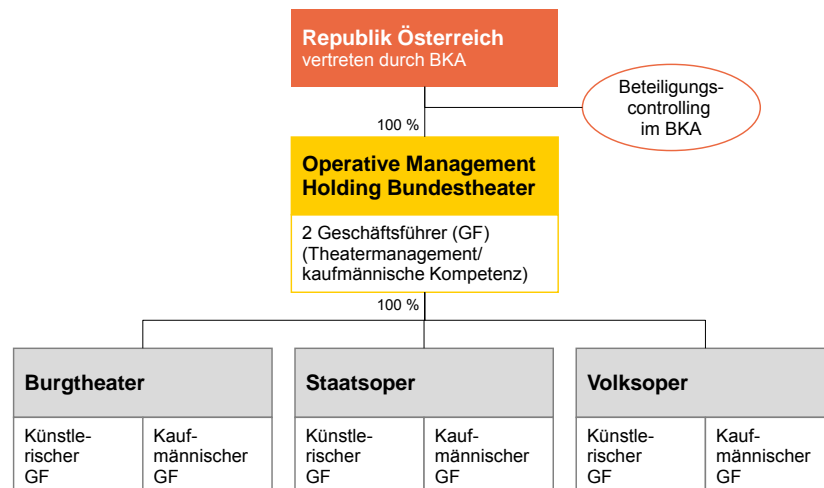
Verteilung der Basisabteilung: Die Basisabteilung wird für den Konzern insgesamt gesetzlich geregelt. In diesem Modell wird die Basisabteilung von der Holding auf die Tochtergesellschaften aufgeteilt, wobei dies auf Basis von mehrjährigen Finanzplänen (mindestens 3 Jahre) erfolgt, um den Bühnengesellschaften eine höhere Planungssicherheit zu geben.

Bestellung der künstlerischen Direktoren der Bühnengesellschaften: Der Prozess für die Ausschreibung und Vorauswahl sollte durch die Geschäftsführung der Holding geleitet werden, wobei die Einsetzung einer unterstützenden Findungskommission sinnvoll erscheint. Die endgültige Auswahl und die Bestellung obliegen dem ressortzuständigen Minister.

Bestellung der (kaufmännischen) Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften: Wie bisher sollte es in Bühnengesellschaften auch einen kaufmännischen Geschäftsführer und in der Servicegesellschaft einen Alleingeschäftsführer geben. Die Auswahl dieser Funktionen obliegt der Geschäftsführung der Holding als Eigentümer der Gesellschaften. Bei den Bühnengesellschaften sollen die künstlerischen Geschäftsführer in den Auswahlprozess einbezogen werden.

Beispiele für ähnliche Organisationsmodelle aus dem Kulturbereich: Vergleichbare Organisationsmodelle gibt es z. B. bei den Bühnen Graz oder der Opernstiftung Berlin.

10.5 Operative Managementholding



Anmerkung:

Alle Gesellschaften sind GmbH. Die ARGE Ballett ist in der Grafik nicht dargestellt, diese kann wie bisher organisiert werden

Grundkonzeption: Die Bundestheater sind rechtlich selbstständige und künstlerisch eigenständige Unternehmen, die wirtschaftlich in einen Konzernverbund integriert sind. Dieser Konzernverbund wird strategisch und operativ von einer Holding geleitet, die auch zentrale Serviceleistungen für die Tochtergesellschaften erbringt.

Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung: Es gibt wie bisher eine Holdinggesellschaft, die zu 100% im Eigentum der Republik Österreich ist. Diese Holdinggesellschaft ist 100%-Eigentümer der drei Bühnengesellschaften. Es gibt in diesem Modell keine eigene Theaterservicegesellschaft, da die bisher dort wahrgenommenen Aufgaben in die Holding integriert werden (z. B. mehrere Profit-Center in der Holding, z. B. Kostümwerkstätten, Dekorationswerkstätten).

Funktion und Rolle des für Kultur zuständigen Ressorts: Das BKA überwacht die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages und führt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling in Zusammenarbeit mit der Holding ein. Alleiniger Ansprechpartner für das Ressort ist die Holding. Gegenüber dem Ministerium ist die Holding verantwortlich für die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages und die Einhaltung der übrigen (primär wirtschaftlichen) Zielsetzungen.

Funktion und Rolle der Holding: Die Holding übernimmt die strategische und operative Führungsrolle im Konzern und erstellt – in Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften – mehrjährige Finanzpläne und verhandelt die Basisabgeltung mit dem Ministerium und teilt diese Basisabgeltung auf ihre Töchter auf. Die Führungsrolle der Holding wird durch Vorgabe von Richtlinien und Standards in für die Steuerung der Bundestheater essentiellen Bereichen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IKS, IT) und durch die Kontrolle der



Einhaltung dieser Richtlinien sowie generell durch die Vereinbarung von Zielen mit den Tochtergesellschaften wahrgenommen. Die Holding unterstützt die Tochtergesellschaften auch beim operativen Management und erstellt z. B. mit ihnen gemeinsam die Budgets. Aufgrund der starken Rolle der Holding wird für die Leitung eine „2er-Geschäftsführung“ vorgeschlagen, sodass sowohl kaufmännische Kompetenz wie auch „Theatermanagement-Kompetenz“ wie auch die Kompetenz zur direkten Steuerung der bisher von der Theaterservice wahrgenommenen Aufgaben in qualitativ höchster Weise in der Holding verfügbar sind. Die strategische Führungsrolle der Holding wird auch dadurch gestärkt, dass die Basisabgeltung durch die Holding auf die Gesellschaften verteilt wird, wobei dies auf Basis von mehrjährigen Finanzplänen (mindestens 3 Jahre) erfolgt, um den Bühnengesellschaften eine höhere Planungssicherheit zu geben. Die Holding könnte dabei einen kleinen Teil der Basisabgeltung (ca. 3 – 6 %) zunächst nicht fix auf die Gesellschaften aufteilen, sondern als „Reserveposition“ vorsehen, um auch kurzfristig monetäre Steuerungsanreize setzen zu können bzw. auf außergewöhnliche Entwicklungen oder Sonderprojekte kurzfristig reagieren zu können. In diesem Fall muss aber in allen Gesellschaften der normale operative (Spiel-)Betrieb durch den anderen (von vornherein zugeteilten) Teil der Basisabgeltung sichergestellt sein.

Operative Aufgaben und Ressourcen in der Holding: In dieser Variante übernimmt die Holding all jene strategischen Supportleistungen selbst, die für die Steuerung eines Konzerns besonders wichtig sind. So werden z. B. das Rechnungswesen und die Personalverrechnung weitgehend in der Holding zentralisiert, das Konzerncontrolling wird qualitativ und quantitativ ausgebaut. In die Holding werden auch die bisher von der Servicegesellschaft wahrgenommenen Aufgaben integriert. In der Holding selbst werden also deutlich mehr Personen als bisher beschäftigt sein (primär aufgrund der Integration der Servicegesellschaft), saldiert betrachtet werden im Konzern zumindest kurzfristig ca. 1 bis 2 VZÄ mehr erforderlich sein als derzeit. Mittelfristig sollte die Zentralisierung der Aufgaben eher Personaleinsparungen ermöglichen (in geringem Umfang).

Funktion und Rolle der Bühnengesellschaften: Die Bühnengesellschaften sind grundsätzlich wie bisher organisiert, die Direktoren sind in künstlerischen Fragen weisungsfrei. Das Dirimierungsrecht des Direktors ist in diesem Modell obsolet, da derartige Entscheidungskonflikte ohnehin im Zusammenspiel mit der Holding und gegebenenfalls mittels Weisung von dieser gelöst werden müssen. Die Bühnengesellschaften planen ihr Programm und erstellen ihre mehrjährigen Budgets gemeinsam mit der Holding. Die Bühnengesellschaften sind der Holding gegenüber verantwortlich für die Erreichung der vereinbarten Ziele und die Einhaltung der Finanzpläne. In diesem Zusammenhang ist auch festzuhalten, dass das Controlling in den Bühnengesellschaften auch in diesem Modell eine wichtige Funktion hat und personell im bisherigen Ausmaß vorhanden sein muss. Aufgrund der Neustrukturierung der Supportleistungen werden Personalressourcen von den Tochtergesellschaften zur Holding umgeschichtet.



Funktion und Rolle der Theaterservicegesellschaft: Die Theaterservicegesellschaft wird in die Holding „integriert“, d.h. von der Holding festgelegte Leistungen werden von Profit-Centern in der Holding für alle Bühnengesellschaften wahrgenommen. Dabei handelt es sich einerseits um Leistungen, die aus konzernstrategischen Gründen einheitlich erbracht werden sollen (z. B. IT, Gebäudeinstandhaltung) und andererseits um Leistungen, bei denen eine zentrale Organisationsform Kostenvorteile bewirken soll (z. B. Kostüm- und Dekorationswerkstätte). Auch in dieser Variante ist es die Aufgabe der Holding-Geschäftsführung dafür zu sorgen, dass die Profit-Center in der Holding ihre Leistungen durch den Ausweis geeigneter Leistungskennzahlen, regelmäßiges Benchmarking und gegebenenfalls auch durch die Einholung fallweiser Vergleichsangebote nachweislich effizient erbringen.

Aufgabenverteilung „nicht-künstlerisch relevanter Unternehmensfunktionen“ bei den Bundestheatern: Die Aufgabenverteilung wird mit der Zielsetzung „Effizienz- und/oder Qualitätsverbesserungen im Gesamtkonzern zu erreichen“ neu organisiert. Für die Steuerung relevante Supportbereiche (z. B. Rechnungswesen) werden ebenso in der Holding zentral organisiert wie diejenigen Aufgabenbereiche, die bisher von der Servicegesellschaft wahrgenommen worden sind. Im Bereich „Gebäudeinstandhaltung“ werden die Schnittstellen der Aufgabenteilung überprüft, grundsätzlich soll eine Aufgabenteilung gemäß dem Prinzip „Eigentümer und Mieter/Nutzer“ geschaffen werden. Beim Kartenvertrieb wird geprüft, welche Leistungen welche Bühnengesellschaft tatsächlich benötigt und danach entschieden, in welcher Form diese Leistung künftig erbracht werden soll.

Basisabgeltung: Die Basisabgeltung wird für den Konzern insgesamt gesetzlich geregelt. In diesem Modell wird die Basisabgeltung von der Holding auf die Tochtergesellschaften aufgeteilt, wobei dies auf Basis von mehrjährigen Finanzplänen (mindestens 3 Jahre) erfolgt, um den Bühnengesellschaften eine höhere Planungssicherheit zu geben.

Bestellung der künstlerischen Direktoren der Bühnengesellschaften: Der Prozess für die Ausschreibung und Vorauswahl sollte durch die Geschäftsführung der Holding geleitet werden, wobei die Einsetzung einer unterstützenden Findungskommission sinnvoll erscheint. Die endgültige Auswahl und die Bestellung obliegen dem ressortzuständigen Minister.

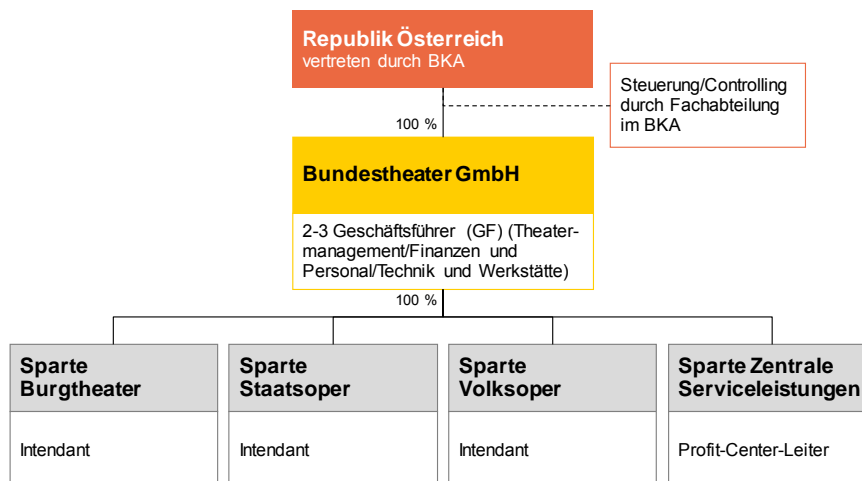
Bestellung der (kaufmännischen) Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften: Wie bisher sollte es in Bühnengesellschaften auch einen kaufmännischen Geschäftsführer geben. Die Auswahl dieser Funktionen obliegt der Geschäftsführung der Holding als Eigentümer der Gesellschaften. Bei den Bühnengesellschaften sollen die künstlerischen Geschäftsführer in den Auswahlprozess einbezogen werden.

Beispiele für ähnliche Organisationsmodelle aus dem Kulturbereich: Ein vergleichbares Organisationsmodell gibt es z. B. bei der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft GmbH, die 12 Tochtergesellschaften mit knapp mehr als 30 Kunst- und Kulturmarken vereint und bei denen



die Holdinggesellschaft zentrale Management- und Serviceaufgaben (wie z. B. Rechnungswesen, IT, Controlling, Ticketing und CRM, Personalmanagement) wahrnimmt.

10.6 EINE Bundestheater-GmbH



Grundkonzeption: Alle derzeit von den verschiedenen Gesellschaften der Bundestheater wahrgenommenen Aufgaben werden in EINER Organisation zusammengefasst. Die Bühnengesellschaften fungieren ähnlich wie ein eigenständiger Betrieb in dieser Organisation. Die strategische Steuerung dieser Organisation erfolgt durch das zuständige Ressort.

Gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung: Es gibt eine Bundestheater GmbH, die zu 100% im Eigentum der Republik Österreich ist.

Funktion und Rolle des für Kultur zuständigen Ressorts: Das BKA überwacht die Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages und führt ein aussagekräftiges Beteiligungscontrolling. Zudem gibt das Ressort den Bundestheatern auch strategische Ziele vor und überwacht deren Erreichung. Die Basisabgeltung wird vom Ressort aufgrund der Vorschläge und Finanzpläne der Bundestheater GmbH festgelegt. Für die Wahrnehmung dieser Aufgabe werden im Ressort mindestens 3 bis 4 VZÄ mehr nötig sein als in den Varianten mit einer Holding.

Organisation der Bundestheater GmbH: Die strategische Steuerung der Bundestheater obliegt dem Ministerium. Die Bundestheater GmbH selbst wird von einer 2-3 köpfigen Geschäftsführung - die vom zuständigen Minister zu bestellen ist – geleitet, die insbesondere die Kompetenzfelder Finanzen, Personal, Theatermanagement und Theatertechnik abdecken muss. Zusätzlich gibt es je Bühnenbetrieb einen Direktor, der die künstlerische Ausrichtung der jeweiligen Sparte vorgibt. In anderen Theatern mit einer Spartenorganisation gibt es auch Modelle einer kollegialen Geschäftsführung, bestehend aus einem oder mehreren Geschäftsführern (z.



B. kaufmännische oder technische Kompetenz) und den Direktoren der verschiedenen künstlerischen Sparten. Die Aufgabenbereiche der Servicegesellschaft werden in „Profit-Center“ gegliedert, die für die jeweiligen Sparten die zentralen internen Dienstleister sind. Die Zusammenarbeitsbeziehungen zwischen den Sparten und den jeweiligen Profit-Centern (z. B. Kostümwerkstätte, Dekorationswerkstätte) entsprechen grundsätzlich „Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ und sind daher dementsprechend zu regeln. Die Verantwortung für die Profit-Center liegt bei diesem Modell bei der Geschäftsführung (bzw. dem jeweils zuständigen Geschäftsführungsmitglied).

Verteilung der Basisabgeltung: In diesem Modell sollte die Basisabgeltung für die EINE Gesellschaft gesetzlich geregelt werden. Die Zuordnung der Mittel auf die einzelnen Sparten ist Aufgabe der Geschäftsführung der GmbH.

Bestellung der künstlerischen Direktoren der Bühnenbetriebe: Der Prozess für die Ausschreibung und Vorauswahl sollte durch die Geschäftsführung der GmbH geleitet werden, wobei die Einsetzung einer unterstützenden Findungskommission sinnvoll erscheint. Die endgültige Auswahl und die Bestellung obliegen dem ressortzuständigen Minister.

Bestellung der kaufmännischen Geschäftsführungen der Bühnenbetriebe: Es gibt zwar keine eigenständigen Bühnengesellschaften, die 3 Bühnenbetriebe sind im Sinne künstlerisch eigenständiger Sparten auch wirtschaftlich als „Profit-Center“ zu führen und brauchen daher auch im operativen Betrieb kaufmännische Kompetenz. Statt der kaufmännischen Geschäftsführer sind in diesem Modell kaufmännische Prokuristen vorgesehen, die den Direktor bei der Führung der Sparte wirtschaftlich unterstützen. Die Auswahl der Prokuristen erfolgt durch die Geschäftsführung unter Einbeziehung der künstlerischen Direktoren.

Beispiele für ähnliche Organisationsmodelle aus dem Kulturbereich: Die „Theater, Oper und Orchester Halle GmbH“ haben eine ähnliche Organisation, es gibt einen Geschäftsführer und darunter mehrere Spartenintendanten (5) in einem Unternehmen.

11 Anhang 3: Argumentebilanz

Kriterium	Vollständige Verselbständigung	Beteiligungsholding	Finanzholding	Strategische Managementholding	Operative Managementholding	EINE Bundestheater GmbH
Beurteilung der Auswirkungen auf das Leistungsangebot						
Künstlerische Freiheit und Eigenständigkeit des Profils der jeweiligen Bühne	Direktoren sind in künstlerischer Hinsicht weisungsfrei. Völlige Autonomie der Bühnen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrages und der Budgetvorgaben	Direktoren sind in künstlerischer Hinsicht weisungsfrei. Völlige Autonomie der Bühnen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrages und der Budgetvorgaben	Direktoren sind in künstlerischer Hinsicht weisungsfrei. Grundsätzliche Autonomie der Bühnen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrages und der Budgetvorgaben	Direktoren sind in künstlerischer Hinsicht weisungsfrei. Grundsätzliche Autonomie der Bühnen im Rahmen des kulturpolitischen Auftrages und der Budgetvorgaben; es erfolgt aber eine Abstimmung der individuellen Strategien über und durch die Holding	Direktoren sind in künstlerischer Hinsicht weisungsfrei. Bühnen erstellen gemeinsam mit der Holding einen Vorschlag für ihre strategische Ausrichtung	Direktoren sind in künstlerischer Hinsicht weisungsfrei und erstellen als Spartendirektoren einen Vorschlag für die strategische Ausrichtung der Bühne, die mit der Geschäftsführung der GmbH zu diskutieren und von ihr zu genehmigen ist
Ausrichtung nach Kundenbedürfnissen	Kann von jeder Gesellschaft individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung auf freiwilliger Basis möglich	Kann von jeder Gesellschaft individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung auf freiwilliger Basis möglich	Kann von jeder Gesellschaft individuell bestmöglich erfolgen; wechselseitige Abstimmung wird von Holding unterstützt	Unter der strategischen Führung und Koordination der Holding wird für jede Bühnengesellschaft die bestmögliche Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen erfolgen (im Sinne des Gesamtoptimums der Bundestheater)	Unter der strategischen und operativen Führung der Holding wird für jede Bühnengesellschaft die bestmögliche Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen erfolgen (im Sinne des Gesamtoptimums der Bundestheater)	In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung der GmbH wird für jede Bühne die bestmögliche Ausrichtung nach den Kundenbedürfnissen erfolgen (im Sinne des Gesamtoptimums der GmbH)
Qualität der (internen) Management- und Serviceleistungen	Jede Gesellschaft optimiert mittelfristig ihre Leistungserbringung individuell; kurzfristig ist von der bestehenden Aufgabenverteilung auszugehen	Jede Gesellschaft optimiert mittelfristig ihre Leistungserbringung individuell; Beteiligungsholding fordert Vereinheitlichung bei bestimmten Bereichen wie Rechnungswesen oder Controlling ein; primär gesetzliche/rechtliche Rahmenbedingungen als Orientierung	Jede Gesellschaft optimiert mittelfristig ihre Leistungserbringung individuell; Finanzholding fordert Vereinheitlichung bei bestimmten Bereichen wie Rechnungswesen oder Controlling ein; primär gesetzliche/rechtliche Rahmenbedingungen als Orientierung	Die Holding erstellt Richtlinien und Standards für die wichtigsten internen Serviceleistungen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IT), die von den Tochtergesellschaften umzusetzen sind, sodass eine Vereinheitlichung dieser Prozesse erreicht wird; die Umsetzung dieser Richtlinien führt auch zu einer höheren Qualität bei diesen Leistungen (z. B. aktuellere Buchungsstände)	Die Holding erstellt Richtlinien und Standards für die wichtigsten internen Serviceleistungen (z. B. Rechnungswesen, Controlling, Personalverrechnung, IT), die von den Tochtergesellschaften umzusetzen sind; überdies werden wichtige Serviceleistungen zentral in der Holding erbracht (z. B. Rechnungswesen, aber auch die bisher in der Servicegesellschaft erbrachten Leistungen),	Die Serviceleistungen werden im Unternehmen grundsätzlich zentral organisiert, wodurch in einigen Bereichen die Qualität der Leistungserbringung mittelfristig steigen kann (z.B. höher qualifiziertes Personal, besserer Know-how-Transfer zwischen den Mitarbeitern möglich). Die Schnittstellen zwischen diesen zentralen Servicebereichen und den Sparten müssen neu organisiert werden (z. B. für Control-

Kriterium	Vollständige Verselbständigung	Beteiligungsholding	Finanzholding	Strategische Managementholding	Operative Managementholding	EINE Bundestheater GmbH
					wodurch mittel- bis langfristig die Qualität der Leistungserbringung weiter gesteigert werden kann	ling, Personalverrechnung)
Beurteilung der Auswirkungen auf die Kosten der Leistungserbringung						
Kosten der Änderung der Organisationsform (Einmalkosten)	Gering, im Wesentlichen muss die Holding aufgelöst werden und die Aufgaben der Holding neu verteilt werden (andere Gesellschaften und Ministerium)	Keine	Keine	Keine	Einmalkosten anlässlich der Integration der Servicegesellschaft in die Holding und die Überführung der Rechnungswesenbereiche in ein Shared-Service-Center	Etwas höhere Kosten der Organisationsänderung, da die Aufgabenteilung in der gemeinsamen Organisation grundlegend neu gestaltet werden muss
(Betriebs-)Kosten und budgetäre Auswirkungen	Kurzfristig geringe Kostenreduktion bei den Bundestheatern durch den Wegfall einiger Mitarbeiter der Holding (saldiert ca. 3-4 VZÄ, da der überwiegende Teil der bisherigen Holdingaufgaben von anderen Bereichen übernommen werden muss; allerdings müssen im Ministerium diese ca. 3-4 zusätzlichen Dienstposten geschaffen werden); mittelfristig ist anzunehmen, dass die Effizienz einiger selbstständiger Bühnengesellschaften wieder geringer wird (da z. B. keine Koordination der Inanspruchnahme von Werkstatteleistungen und ähnliches) und diese Vari-	Kurzfristig keine Auswirkungen; mittelfristig ist anzunehmen, dass die Effizienz einiger selbstständiger Bühnengesellschaften wieder geringer wird (da z. B. keine Koordination der Inanspruchnahme von Werkstatteleistungen und ähnliches)	Kurzfristig geringfügig höhere Kosten aufgrund der Personalaufstockung in der Holding (saldiert ca. 1-2 VZÄ); mittelfristig sollte der Nutzen dieser personellen Maßnahme die Zusatzkosten kompensieren	Kurzfristig geringfügig höhere Kosten aufgrund der Personalaufstockung in der Holding (saldiert ca. 2-3 VZÄ); mittelfristig sollte der Nutzen dieser personellen Maßnahme die Zusatzkosten kompensieren	Kurzfristig geringfügig höhere Kosten aufgrund der Personalaufstockung in der Holding (saldiert ca. 1-2 VZÄ); mittelfristig sollte der Nutzen dieser personellen Maßnahme die Zusatzkosten kompensieren. Überdies sollten die Integration der Servicegesellschaft in die Holding und ein Shared-Service-Center für das Rechnungswesen zusätzlich die laufenden Kosten etwas reduzieren (in eher geringem Umfang)	Die Zusatzkosten für die neue Geschäftsführung der GmbH und die zusätzlichen Dienstposten im Ministerium (Aufbau Fachabteilung für die Steuerung der Bundestheater) werden durch geringere Kosten für die kfm. Prokuristen und evtl. mittelfristig erreichbaren Effizienzgewinne bei den zentralen Dienstleistungen kompensiert werden können, daher keine nennenswerten Auswirkungen auf den Budgetbedarf der Bundestheater

Kriterium	Vollständige Verselbständigung	Beteiligungsholding	Finanzholding	Strategische Managementholding	Operative Managementholding	EINE Bundestheater GmbH
	ante daher mittelfristig aufgrund des Wegfalls von Synergieeffekten die höchsten Betriebskosten verursacht					
Förderung von Synergieeffekten	Die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bühnengesellschaften erfolgt – abgesehen von der Inanspruchnahme der Servicegesellschaft – auf freiwilliger Basis, es gibt keine institutionellen Anreize	Die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bühnengesellschaften erfolgt – abgesehen von der Inanspruchnahme der Servicegesellschaft – auf freiwilliger Basis, es gibt keine institutionellen Anreize	Die Holding kann im Rahmen der Verteilung der Basisabteilung Anreize für die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bühnengesellschaften bei Verwaltung und Technik geben	Die Holding setzt im Rahmen der Verteilung der Basisabteilung aber auch durch Richtlinien und Zielvorgaben Anreize für die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bühnengesellschaften bei Verwaltung und Technik	Die Holding übernimmt zentrale Serviceleistungen selbst und setzt im Rahmen der Verteilung der Basisabteilung so wie auch durch Richtlinien und Zielvorgaben Anreize für die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Bühnengesellschaften bei Verwaltung und Technik	Mittel- und langfristig sollte dieses Modell die Realisierung von Synergieeffekten am besten unterstützen; in der Übergangsphase ist aber mit Anpassungsschwierigkeiten bei der Neuorganisation zu rechnen
Beurteilung der Auswirkungen auf Steuerbarkeit und sonstige Auswirkungen						
Strategische Steuerung/ Kontrolle Einsatz finanzieller Mittel	Strategische Steuerung und Kontrolle kann nur durch das Ressort erfolgen, diese Funktion muss im Ressort ausgebaut werden	Strategische Steuerung und Kontrolle erfolgt durch das Ressort (tlw. über die Holding, tlw. direkt mit Bühnengesellschaften) und durch die Holding	Strategische Steuerung und Kontrolle erfolgt durch das Ressort (tlw. über die Holding, tlw. direkt mit Bühnengesellschaften) und durch die Holding	Das Ressort steuert und kontrolliert die Bundestheater über die Holding. Die Holding ist Koordinator und Schnittstelle zwischen Politik und Bühnengesellschaften und übernimmt die strategische Führungsrolle im Konzern	Das Ressort steuert und kontrolliert die Bundestheater über die Holding. Die Holding übernimmt die strategische und operative Führungsrolle im Konzern und steuert die Tochtergesellschaften	Strategische Steuerung und Kontrolle kann nur durch das Ressort erfolgen, diese Funktion muss im Ressort ausgebaut werden
Managementverantwortung, Führung und organisatorische Flexibilität	Es gibt sehr klar zuordenbare Managementverantwortungen (jeweils die Geschäftsführungen der Gesellschaften)	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Holding, Bühnengesellschaften) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern sind wirtschaftlich die Holding und die Bühnengesellschaften verantwortlich	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Holding, Bühnengesellschaften) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern sind wirtschaftlich die Holding und die Bühnengesellschaften verantwortlich	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Holding, Bühnengesellschaften) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern ist wirtschaftlich die Holding verantwortlich	Die Verantwortungen sind grundsätzlich auf die jeweiligen Managementebenen (Holding, Bühnengesellschaften) gut zuordenbar; gegenüber den politischen Entscheidungsträgern ist wirtschaftlich die Holding verantwortlich	Gegenüber den politischen Entscheidungsträgern ist die Geschäftsführung der GmbH verantwortlich

Kriterium	Vollständige Verselbständigung	Beteiligungsholding	Finanzholding	Strategische Managementholding	Operative Managementholding	EINE Bundestheater GmbH
Formale Kontrollmöglichkeiten und politische Aspekte	Die Bühnengesellschaften unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten Gesellschaften des Bundes; die Vergleichbarkeit der Daten der selbstständigen Theater könnte mittelfristig schwieriger werden	Die Bundestheater unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten Gesellschaften des Bundes; über die Holding ist die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt	Die Bundestheater unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten Gesellschaften des Bundes; über die Holding ist die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt	Die Bundestheater unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten Gesellschaften des Bundes; über die Holding ist die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt	Die Bundestheater unterliegen allen Kontrollpflichten von ausgegliederten Gesellschaften des Bundes; über die Holding ist die Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt	Die Bundestheater GmbH unterliegt allen Kontrollpflichten von ausgegliederten Gesellschaften des Bundes; die Vergleichbarkeit der Daten der Sparten wird von der Geschäftsführung sichergestellt
Akzeptanz bei den Bundestheatergesellschaften	Bei den Bühnengesellschaften ist eine recht (teilweise sehr) hohe Akzeptanz zu erwarten, bei der Servicegesellschaft und bei der Holding eher eine geringe Akzeptanz	Bei den Bühnengesellschaften ist eine recht hohe Akzeptanz zu erwarten, bei der Servicegesellschaft und bei der Holding eher eine geringe Akzeptanz	Bei den Bühnengesellschaften ist überwiegend eine recht hohe Akzeptanz zu erwarten, bei der Servicegesellschaft und bei der Holding eher eine geringe Akzeptanz	Bei den Bühnengesellschaften ist tendenziell eine geringere Akzeptanz zu erwarten, bei der Servicegesellschaft und bei der Holding eher eine höhere Akzeptanz	Bei den Bühnengesellschaften und bei der Servicegesellschaft ist eine geringe Akzeptanz zu erwarten, bei der Holding eher eine höhere Akzeptanz	Bei den Bühnengesellschaften und bei der Servicegesellschaft ist eine sehr geringe Akzeptanz zu erwarten, bei der Holding tendenziell eine höhere Akzeptanz
Akzeptanz in der Öffentlichkeit	Wenn die Bühnengesellschaften die Servicegesellschaft weiter auslasten und das Ministerium eine schlagkräftige Controllingfunktion wahrnimmt, ist mit einer recht hohen Akzeptanz in der Öffentlichkeit zu rechnen	Eine hohe Akzeptanz in der Öffentlichkeit wird nur zu erreichen sein, wenn die künftige Leitung der Holding die „umfassende Wahrnehmung der Controllingaufgaben“ glaubwürdig vermitteln kann	Eine hohe Akzeptanz in der Öffentlichkeit wird nur zu erreichen sein, wenn die künftige Leitung der Holding die „umfassende Wahrnehmung der Controllingaufgaben“ glaubwürdig vermitteln kann	Bei einer nachweislich stärkeren Wahrnehmung der strategischen Führungsrolle durch die Holding sollte in der Öffentlichkeit eine hohe Akzeptanz erreicht werden können	Aufgrund des besonderen künstlerischen Stellenwertes, den die drei Bühnengesellschaften haben, könnte dieses Modell in der Öffentlichkeit weniger Akzeptanz finden	Aufgrund des besonderen künstlerischen Stellenwertes, den die drei Bühnengesellschaften haben, könnte dieses Modell in der Öffentlichkeit weniger Akzeptanz finden
Rechtliche Aspekte der Organisationsänderung	Die rechtlichen Konsequenzen der Holding- Auflösung sind noch zu klären und das BThOG ist anzupassen; sonst sind keine relevanten rechtlichen Konsequenzen zu berücksichtigen	Es sind keine relevanten rechtlichen Konsequenzen zu berücksichtigen, ausgenommen einzelne Änderungen im BThOG	Es sind keine relevanten rechtlichen Konsequenzen zu berücksichtigen, ausgenommen einzelne Änderungen im BThOG	Es sind keine relevanten rechtlichen Konsequenzen zu berücksichtigen, ausgenommen einzelne Änderungen im BThOG	Es sind keine relevanten rechtlichen Konsequenzen zu berücksichtigen, ausgenommen einzelne Änderungen im BThOG	Die rechtlichen Konsequenzen der Verschmelzung der Gesellschaften sind noch zu klären. Ansonsten sind keine relevanten rechtlichen Konsequenzen zu berücksichtigen, ausgenommen Anpassung des BThOG