

Theaterservice GmbH

Executive Summary

Inhaltliche Zusammenfassung
über die durchgeführte Effizienzanalyse

Juni 2011

Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.

 **ERNST & YOUNG**

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | AUFTRAG UND DURCHFÜHRUNG | 3 |
| 2 | DIE THEATERSERVICE GMBH | 3 |
| 3 | EFFIZIENZANALYSE DER THSG..... | 4 |
| 3.1 | DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG..... | 4 |
| 3.2 | KOSTÜMWERKSTÄTTEN..... | 5 |
| 3.3 | DEKORATIONSWERKSTÄTTEN | 5 |
| 3.4 | TRANSPORTE | 6 |
| 3.5 | LAGER..... | 6 |
| 3.6 | FUNDUS..... | 7 |
| 3.7 | KARTENVERTRIEB | 7 |
| 3.8 | IT-BEREICH | 8 |
| 3.9 | FACILITY MANAGEMENT / GEBÄUDETECHNIK..... | 8 |
| 3.10 | IMMOBILIENVERWALTUNG UND -ENTWICKLUNG | 10 |
| 4 | ERTRAGSANALYSE DER AUßERHALB DES KONZERNS ERBRACHTEN DIENSTLEISTUNGEN UND ANALYSE DER VERRECHNUNGSPREISE IM KONZERN. 11 | |

1 Auftrag und Durchführung

Mit Werkvertrag vom 12. Mai 2009 wurden wir vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur mit der Durchführung des Projektes „Evaluierung des Bundestheaterkonzerns“ beauftragt. Dieser Auftrag umfasste die Effizienzanalyse der Bundestheater Holding GmbH und der Theaterservice GmbH (ThSG).

Der Auftrag wurde im Zeitraum von **Mai bis September 2009** (Berichtszeitraum) in den Räumlichkeiten der Theaterservice GmbH sowie in unseren Büroräumlichkeiten durchgeführt. Für die Durchführung der gegenständlichen Studie wurden verschiedene Erhebungs- und Analysemethoden angewandt. Im Wesentlichen wurde eine umfassende Dokumentenanalyse durchgeführt sowie je nach Analysebereich Leitfadeninterviews mit den Verantwortlichen der jeweiligen Funktion abgehalten. Die Ergebnisse basieren demzufolge einerseits auf der Analyse der vorgelegten Dokumente, sowie auf zusätzlichen mündlichen Erläuterungen seitens der Ansprechpartner.

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

2 Die Theaterservice GmbH

Rechtsgrundlage für die Errichtung und die Aufgaben der ThSG bildet das Bundesgesetz über die Neuorganisation der Bundestheater (BThOG). Der Unternehmensgegenstand der Gesellschaft umfasst:

- ▶ Instandhaltungsarbeiten und Gebäudeverwaltung der im Fruchtgenuss oder Eigentum der Holding, der Staatsoper, des Burgtheaters und der Volksoper stehenden Liegenschaften und Gebäude
- ▶ Beistellung von Bühnenbildern, Kostümen und sonstigen Theaterrequisiten
- ▶ Leistungen des zentralen Kartenvertriebs im Auftrag der Staatsoper, des Burgtheaters und der Volksoper
- ▶ EDV-Dienstleistungen im Auftrag der Holding, der Staatsoper, des Burgtheaters und der Volksoper
- ▶ Lager- und Transportleistungen sowie die Führung des Betriebs des Fundus und die Abwicklung von Entlehnungen aus dem Fundus
- ▶ Instandhaltung der gemäß § 5 BThOG sowohl zur Gänze als auch anteilmäßig in das Eigentum der ThSG übertragenen Liegenschaften und Gebäude
- ▶ Instandhaltungsarbeiten an den bühnentechnischen Einrichtungen und den Sonderanlagen der Staatsoper, Volksoper und des Burgtheaters

Die Gesellschafter der ThSG stellen sich wie folgt dar:

Holding 51,1%

| | |
|-------------|--------|
| Burgtheater | 16,3% |
| Staatsoper | 16,3% |
| Volksoper | 16,3% |
| | <hr/> |
| | 100,0% |

Die Gesellschafter üben ihre Gesellschafterrechte in der Generalversammlung aus. Die Holding und die Bühnengesellschaften haben einen Syndikatsvertrag abgeschlossen, welcher den Einfluss der Bühnengesellschaften auf die ThSG gewährleisten soll.

Die ThSG hat einen Geschäftsführer, welcher gemäß Errichtungserklärung der Gesellschaft an die Beschlüsse der Gesellschafter gebunden ist. Die Geschäftsordnung sieht vor, dass generelle Weisungen an die Geschäftsführung erlassen werden können. Die ThSG muss sich grundsätzlich über die Verrechnung von Dienstleistungen finanzieren, da sie keine Basisabgeltung bekommt.

3 Effizienzanalyse der ThSG

3.1 Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist im Bereich der ThSG nach ihren funktionalen Bereichen gegliedert. So wird für die Bereiche Dekoration, Transport, Kulissenlager, Kostüm, Gebäudetechnik, Kartenvertrieb sowie Immobilien eine Analyse der Beiträge zur Deckung der Fixkosten vorgenommen.

Die inhaltliche Analyse der Deckungsbeiträge des Wirtschaftsjahres 07/08 zeigt, dass die ausgewiesenen Deckungsbeiträge (DB3) nicht die Vollkosten decken, da unternehmensfixe Kosten erst bei der Ermittlung des DB4 berücksichtigt werden.

Die Gegenüberstellung der Umsätze je Bereich zeigt einerseits eine unterschiedlich starke Nachfrage nach Leistungen seitens der Bühnengesellschaften und andererseits unterschiedlich hohe Deckungsbeiträge bei den einzelnen Bereichen.

Wie in den einzelnen Bereichen noch detailliert analysiert wird, gibt es Funktionen, die keine Vollkosten verrechnen können, sowie andererseits Bereiche, die diese Unterdeckung teilweise kompensieren. Übermäßig starke Beanspruchung von Leistungen mit hohen Deckungsbeiträgen kann Subventionierungseffekte auslösen. Inwieweit die Existenz unterschiedlich hoher Deckungsbeiträge mit den damit verbundenen teilweisen Unterdeckungen bei einzelnen Leistungen dem wirtschaftlichen „Grundsatz der Kostendeckung“ entspricht, hängt davon ab, ob der Begriff „Kostendeckung“ sich auf die einzelne Leistung oder auf die ThSG in Gesamtbeurteilung bezieht.

Zur Thematik der Kostendeckung liegt eine grundsätzlich unternehmenspolitische Entscheidung der Bundestheater-Holding vor. Diese besagt, dass zwar eine Gesamtkostendeckung vorzuliegen hat, jedoch in einzelnen Teilbereichen dem Grundsatz der Vollkostendeckung nicht voll entsprochen werden muss.

Nichtsdestotrotz empfehlen wir, eine laufende Kontrolle der tatsächlichen Vollkosten und auf Basis eines jährlichen Plan-Betriebsabrechnungsbogens die Verrechnung kostendeckender Preise für alle Teilbereiche anzustreben. Auch sollten weiterhin Maßnahmen zur Schaffung von Kostenwahrheit und Kostentransparenz gesetzt werden.

3.2 Kostümwerkstätten

In den Kostümwerkstätten der ThSG werden die Kostüme für die Produktionen der Bühnengesellschaften angefertigt. Die Kostümwerkstätten umfassen die Damenschneiderei, Herrenschneiderei, Weißnäherei, Modisterei, Schuhmacherei sowie Kostümmalerei. Pro Jahr werden ca. 50 - 55 Produktionen in den Kostümwerkstätten vorbereitet.

Die Qualität und vor allem die Flexibilität der Kostümwerkstätten in Bezug auf die Herstellung von Kostümen stellen eine Kernkompetenz der ThSG dar. Zwischen der ThSG und den Bühnengesellschaften wurden Rahmenvereinbarungen abgeschlossen, welche die Erbringung von Leistungen gemäß § 4 Abs 3 BThOG detailliert regeln. Hierin verpflichten sich die Bühnengesellschaften, pro Geschäftsjahr bestimmte Mindestabnahmen an Produktionsstunden der Kostümwerkstätten zu beauftragen.

Beim Verrechnungssatz im Bereich Kostümwerkstätten besteht Verbesserungspotenzial. Die geplanten Vollkosten, welche die Basis für die Verrechnungssätze bilden, werden als „Mischstundensatz“ pro Stunde/Mitarbeiter berechnet, ohne dass dabei eine qualitative Unterscheidung - beispielsweise auf Grundlage des Qualifikationsstandes (Meister, Facharbeiter oder Lehrling) - stattfindet. Dies impliziert, dass Produktionen, die einen überproportionalen Einsatz von höher qualifizierten Mitarbeitern erfordern, Mehrkosten verursachen, welche durch andere Produktionen ausgeglichen werden müssen. Aufgrund der bestehenden Bandbreite der Entlohnungsstrukturen erscheint jedoch aus administrativen Vereinfachungsgründen die Anwendung eines Mischsatzes vertretbar.

Die Planung der Mindestabnahmemengen sollte auf realistischen Annahmen basieren und in Folge möglichst eingehalten werden. Die Einhaltung und Überwachung der Mindestabnahmemengen stellt die Grundlage für eine konsistente Planung dar. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Auslastung der Kostümwerkstätten relativ hoch ist.

3.3 Dekorationswerkstätten

In den Dekorationswerkstätten der ThSG werden die Kulissen und Dekorationsstücke für die Produktionen der Bühnengesellschaften hergestellt. Der Bereich Dekorationswerkstätte umfasst die Schlosserei, Tischlerei, Bildhauerei, das technische Atelier sowie die Malerei. Pro Jahr werden ca. 50 - 55 Produktionen in den Werkstätten vorbereitet, wobei meistens an 4 - 7 Produktionen parallel gearbeitet wird. Qualität und vor allem Flexibilität der Dekorationswerkstätten in Bezug auf die Herstellung von Dekorationen stellen eine weitere Kernkompetenz der ThSG dar.

Beim Verrechnungssatz im Bereich Dekorationswerkstätten besteht Verbesserungspotenzial. Die geplanten Vollkosten, welche die Basis für die Verrechnungssätze bilden, werden als „Mischstundensatz“ pro Stunde/Mitarbeiter berechnet, ohne dass dabei eine qualitative Unterscheidung - beispielsweise auf Grundlage des Qualifikationsstandes (Meister, Facharbeiter oder Lehrling) - stattfindet. Dies impliziert, dass Produktionen, die einen überproportionalen Einsatz von höher qualifizierten Mitarbeitern erfordern, Mehrkosten verursachen, welche durch andere Produktionen ausgeglichen werden müssen. Aufgrund der bestehenden Bandbreite der Entlohnungsstrukturen erscheint jedoch aus administrativen Vereinfachungsgründen die Anwendung eines Mischsatzes vertretbar.

Die Planung der Mindestabnahmemengen sollte auf realistischen Annahmen basieren und in Folge möglichst eingehalten werden. Die Einhaltung und Überwachung der Mindestabnahmemengen stellt die Grundlage für eine konsistente Planung dar.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Auslastung der Dekorationswerkstätten relativ hoch, aber niedriger als bei den Kostümwerkstätten ist. Fertigungen für Dritte - welche zusätzliche Erträge bringen können - schwanken in den unterschiedlichen Wirtschaftsjahren.

3.4 Transporte

Der Bereich Transporte der ThSG führt Transporte im Auftrag der Bühnengesellschaften durch. Der Bereich Transporte verfügt über einen eigenen Fuhrpark. Pro Jahr werden ca. 10.000 Fahren im Auftrag der Bühnengesellschaften durchgeführt.

Der Verrechnungssatz für den Bereich Transport erzielt einen relativ hohen Deckungsbeitrag. Der Verrechnungssatz wird für vier Bereiche spezifisch ermittelt - auf Grundlage der geplanten Fahren (Kostenstelle LKW-Zug), der geplanten Stunden (Kostenstelle LKW), der Anzahl der gemieteten Paletten (Kostenstelle Palette Miete) und einem pauschalen jährlichen Fixbetrag (Kostenstelle Bus Klein), der den Bühnengesellschaften in Rechnung gestellt wird.

Die Dienstleistungen des Bereichs Transport werden von den Bühnengesellschaften in unterschiedlichem Ausmaß beansprucht.

Derzeitige Leerfahrten, die im Ausmaß von 5-10% sämtlicher Fahren vorkommen, sollten mittels einer detaillierten Analyse der Logistik weiter gesenkt werden.

3.5 Lager

Der Bereich Lager der ThSG erbringt Lagerungsleistungen für die Bühnengesellschaften (Kulissen und Dekorationsgegenständen). Dieser Bereich verfügt über zwei Lagerstätten, eine in den Räumlichkeiten des Arsenal (18.000m² - Hauptlager für Kulissen im Spielbetrieb) und eine in Haringsee (44.000m²).

Die von der ThSG zur Verfügung gestellten Lagerflächen sind nach Bühnengesellschaften aufgeteilt und werden je nach Bedarf durch diese für einen bestimmten Preis/m² angemietet. Zentrales Element der Lagerung ist das sog. „Palettensystem“. Grundsätzlich ist ein Palettenlagerungssystem zeitlich effizienter als das tra-

ditionelle Lagerungssystem, hat jedoch einen erhöhten Raumbedarf. Dekorationen können direkt vom Lager in die Bühne transportiert werden, wobei dadurch der Auf- und Abbau optimal erfolgen kann. Dadurch kann der Einsatz von Personal deutlich gesenkt werden und Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und das Risiko der Beschädigung während des Transports können reduziert werden. Durch die standardisierte Größe der Paletten kann die Lagerfläche optimal genutzt werden.

Der Verrechnungssatz für den Bereich Lager erzielt einen relativ hohen Deckungsbeitrag.

Die Dienstleistungen des Bereichs Lager werden von den Bühnengesellschaften in unterschiedlichem Ausmaß beansprucht.

3.6 Fundus

Die ThSG betreibt außerdem einen Fundus, in dem Kostüme gelagert werden. Die dort gelagerten Kostüme werden für Produktionen der Bühnengesellschaften herangezogen, können aber auch von externen Interessenten (Theater bzw. Privatpersonen) gemietet werden.

Solange Kostüme im Spielbetrieb der Bühnengesellschaften verwendet werden, wird die Vermietung der benutzten Lagerfläche verrechnet. Nach „Skartierung“ eines Stücks gehen die Kostüme in das Eigentum der ThSG über. Neben den Einnahmen aus der Vermietung der Lagerfläche und der Kostüme an Externe, erhält die ThSG einen jährlichen Fixbetrag von den Bühnengesellschaften für die Nutzung des Fundus.

Der Fundus wird mit den Einnahmen durch die Bühnengesellschaften nahezu kostendeckend geführt, jegliche Einnahmen durch externe Vermietungen können daher gewinnbringend verbucht werden. Wir empfehlen daher, externe Kostümentlehnung weiter zu forcieren.

3.7 Kartenvertrieb

Der Kartenvertrieb ist für den Kartenverkauf, die Pflege und Weiterentwicklung des Kartenvertriebssystems „Inhouse“, die Kartenvertriebskontrolle sowie für Kundenberatung und Information zuständig.

Die in Rahmenvereinbarungen festgelegten Leistungen werden den Bühnengesellschaften über Pauschalen, gemäß der Anzahl der zur Verfügung stehenden Sitzplätze je Haus, verrechnet. Eine alternative Aufschlüsselung der Pauschalen entsprechend der Anzahl der Besucher je Bühnengesellschaft wäre im Hinblick auf einen gerechteren Verteilungsschlüssel zu prüfen.

Die derzeitig vorhandenen organisatorischen Schnittstellen zwischen Bühnengesellschaften und ThSG können noch weiter verbessert werden.

So existiert derzeit etwa keine Schnittstelle, um die in elektronischer Form zur Verfügung stehenden Zahlungseingänge in das System einzuspielen und diese den Reservierungen zuzuordnen.

Hinsichtlich des geplanten CRM Systems sollte eine konzerneinheitliche Lösung von der Holding vorgegeben werden, die den fachlichen und technischen Anforderungen der Häuser und der ThSG entspricht.

3.8 IT-Bereich

Der Schwerpunkt des „EDV-Bereichs“ liegt vorwiegend in operativen Tätigkeiten, die in erster Linie auf die Betreuung des laufenden Betriebes gerichtet sind. Zusätzlich werden aktuelle IT-Projekte unterstützt. Es gibt zusätzlich in den Bühnengesellschaften noch EDV-Mitarbeiter für individuelle Aufgaben der Benutzerbetreuung.

Für die gesamte Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) existiert eine Aufgabenbeschreibung aus der die Tätigkeitschwerpunkte der zugeordneten Bereiche hervorgehen. Die geleisteten Arbeitszeiten sollten nach Aufgabenbereichen bzw. nach Leistungsempfängern erfasst werden.

Die Applikationslandschaft orientiert sich an den gesetzlichen und geschäftlichen Mindestanforderungen. Hinsichtlich der Standardapplikationen wie beispielsweise SAP oder „Le Salaire“, die auch im Bundestheaterkonzern eingesetzt werden, sind Einsparungsmöglichkeiten aufgrund der Lizenz- und Wartungskosten limitiert.

Für die betriebswirtschaftliche Erfassung der Leistungsströme sowie der Kapitalbewegungen des Bundestheaterkonzerns wird das ERP System SAP (Module FI, CO, AA, MM und SD) vom Bundesrechenzentrum eingesetzt. Ein Insourcing von SAP wird derzeit nicht angestrebt. Ein uns vorliegender Kostenvergleich des CIO der beiden Varianten Inhouse vs. Outsourcing ergibt keine wesentlichen Kostenunterschiede der beiden Varianten.

Die derzeitige Verrechnung der EDV-Kosten erfolgt pauschaliert. Als Verteilungsschlüssel wird die Zahl der angelegten Netzwerkuser pro Gesellschaft verwendet. Bei der Verrechnung im Bereich EDV besteht Verbesserungspotenzial. Dementsprechend sollten Services definiert werden, um verursachungsgerecht verrechnen zu können.

Im Helpdesk-Bereich existieren derzeit keine Tools, die eine systematische Erfassung und Auswertung von Benutzeranfragen sowie die laufende Evaluierung der Benutzerzufriedenheit unterstützen. Die Einführung eines Helpdesk-Tools könnte eine derartige Erfassung der Leistungen unterstützen.

Aufgrund von durchgeführten Benchmarks ergibt sich eine im Vergleich zur Gesamtmitarbeiteranzahl geringe Anzahl an IT-Mitarbeitern. Auch die IT-Kosten je Mitarbeiter liegen unter den Werten der Vergleichsgruppen.

Ein definierter Strategieentwicklungsprozess sowie ein strategischer IT-Plan sind derzeit nicht vorhanden. Wir empfehlen daher die Implementierung eines Strategieentwicklungsprozesses mit dem Ziel, eine auf die Geschäftsstrategie abgestimmte IT-Strategie zu entwickeln (Inhouse vs. IT-Outsourcing).

3.9 Facility Management / Gebäudetechnik

Das Facility Management ist für die Bereiche Betriebsfeuerwehr Staatsoper, die Telefonzentrale, den Störungsdienst, den Maschinenbau und Heizung, Klima, Lüf-

tung und Strom, Starkstrom und Betriebsdienst Staatsoper, Bauangelegenheiten sowie für Reinigung und Hausarbeiter zuständig. Schwerpunktmäßig wurde vor allem auf die Bereiche Telefonzentrale sowie Reinigung und Hausarbeiter eingegangen.

Telefonzentrale

Die ThSG betreut die Telefonzentrale für den gesamten Konzern, wobei sie mehrsprachig besetzt ist, sodass Anrufe in zahlreichen europäischen Sprachen beantwortet werden können. Die Mitarbeiter sind nicht für den Ticketverkauf bzw. die Beauskunftung über das Spielprogramm verantwortlich.

Neben dem Personal stellt die Gesellschaft auch die Hardware zu Verfügung. Die Kosten des Telefonproviders werden an die Gesellschaft für den gesamten Konzern verrechnet. Die Kosten für die ausgehenden Gespräche werden zu 100% an die verursachenden Gesellschaften im Konzern weiterverrechnet. Die Kosten der Angestellten sowie der Telefonanlage werden als Pauschalsätze, welche 2004 als Schlüssel festgelegt wurden, verrechnet. Die Pauschalsätze wurden indiziert, neben den dargestellten Kosten werden noch die Kosten für die PC-Overheads bzw. die ThSG-Overheads umgelegt.

Die Besetzung der Telefonzentrale durch meistens zwei Mitarbeiter erscheint für die Größe des Konzerns sinnvoll. Statistisch ist mit ca. 38 Anrufen pro Stunde an einem Normaltag zu rechnen. Da auch die Auskunft zum Tätigkeitsprofil der Mitarbeiter gehört, scheint eine Doppelbesetzung als zweckmäßig.

Reinigung und Hausarbeiter

Das Tätigkeitsprofil des Reinigungspersonals umfasst die Reinigung der Büros, der Küchen, der sanitären Anlagen sowie der Gänge und Stiegenhäuser des Hanschhofs sowie der neuen Kassenhalle.

Das Tätigkeitsprofil der Hausarbeiter umfasst neben der Müllentsorgung und sämtlichen Reinigungstätigkeiten auch die Grundreinigung der Fußböden (inkl. Teppichreinigung) sowie das Mähen und Pflegen der Grünflächen und die Werkzeug- und Maschinenwartung etc.

Die Anzahl der Reinigungskräfte scheint in Abhängigkeit zur Größe der Liegenschaft und dem Reinigungsintervall angemessen. Die Personalkosten liegen über dem Durchschnitt der üblichen Bruttogehälter für Reinigungskräfte. In Relation der zu tätigen Aufgaben sind die Kosten jedoch geringer als bei Durchführung durch einen externen Reinigungsanbieter, womit wir den Einsatz der Reinigungskräfte als effizient einstufen.

Die Kosten für die Hausarbeiter erscheinen, im Vergleich zu jenen des Reinigungspersonals hoch, was aus deren langjährigen Betriebszugehörigkeit resultiert.

Wir empfehlen eine Analyse der möglichen Synergiepotenziale im Bereich der Reinigungskräfte bzw. der Hausarbeiter.

3.10 Immobilienverwaltung und -entwicklung

In der Immobilienverwaltung wird zwischen Kompetenzen der Holding und der ThSG unterschieden. Die Holding ist für die historische Gebäudesubstanz verantwortlich, die ThSG für die Liegenschaften.

Die Liegenschaften wurden im Zuge der Ausgliederung der Bundestheater an die jeweiligen, damaligen Nutzer (Bühnengesellschaften) bzw. die übrigen Liegenschaften an die ThSG überschrieben.

Zum Zeitpunkt der Ausgliederung wurden die Liegenschaften Breitensee, Gersthof, der Hanuschhof sowie das Arsenal an die ThSG übertragen. Im Jahr 2001 wurde die Liegenschaft Gersthof wirtschaftlich effizient veräußert.

Es konnten nach der Ausgliederung 1999 Teile des Hanuschhofes renoviert und extern vermietet werden. Zusätzlich konnte im Jahr 2005 der ungenutzte Dachboden des Hanuschhofes ausgebaut und veräußert werden, um die Liegenschaft Haringsee, welche im Jahr 2003 erworben wurde, zu finanzieren. Positiv ist anzumerken, dass die Veräußerungspreise der Dachgeschosswohnungen über dem damaligen marktüblichen m² Preis lagen.

Das Arsenal vermietet, sofern Kapazitäten zur Verfügung stehen, Lager- und Veranstaltungsflächen an Dritte. Positiv ist anzumerken, dass sowohl die dauerhafte, als auch die tageweise Vermietung Preise über dem marktüblichen Preis erzielt. Die dauerhafte Vermietung der Kombihalle an Drittmietler ist aufgrund des Preises als sehr wirtschaftlich anzusehen.

Zur Wahrung der Aufgaben mietet die ThSG auch Liegenschaften von Dritten an. Neben der Anmietung der neuen Kassenhalle wird die Schlosserei / Montagehalle in Bratislava sowie ein Malersaal in Lichtenwörth angemietet. Den meisten Platzbedarf benötigt die ThSG für die Lagerung der Kulissen, die in der Vergangenheit überwiegend in angemieteten Hallen untergebracht wurden.

Durch den Ankauf der Liegenschaft Haringsee in 2003 und den Bau der Lagerhallen konnten die fremd angemieteten Hallen sukzessive abgebaut werden. Aufgrund von Vertragsbindungen wurden die teuersten, jederzeit kündbaren Lagerhallen als erstes aufgegeben. Durch die Fertigstellung von zwei weiteren Lagerhallen in Haringsee im Sommer 2009 können diese weiter reduziert werden.

Abschließend wird angeregt zu prüfen, wie mit Teilen des nicht betriebsnotwendigen Vermögens der ThSG in Zukunft konzernintern umgegangen werden soll (z.B. Erfassung in einem eigenen Rechnungskreis).

Prozess "Instandhaltungen / Baumaßnahmen"

Sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Einhaltung des Erscheinungsbildes der historische Gebäudesubstanz fallen in den Verantwortungsbereich der Holding. Für die operative Durchführung dieser Erhaltungsarbeiten wurde die ThSG beauftragt. Im Jahr 2004 ist der Kontrahierungszwang ausgelaufen, und es wurde durch die Holding das Leistungspaket für die Konzernbauangelegenheiten ausgeschrieben. Die Beauftragung der ThSG begründet sich in der Tatsache, dass die Servicegesellschaft als Bestbieter hervorgegangen ist.

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

4 Ertragsanalyse der außerhalb des Konzerns erbrachten Dienstleistungen und Analyse der Verrechnungspreise im Konzern

Es wurden eine Ertragsanalyse der außerhalb des Konzerns erbrachten Dienstleistungen und eine Analyse der Verrechnungspreise im Konzern durchgeführt. Die im Rahmen dieser Analysen erhobenen Daten und Kennzahlen dienen ausschließlich der betriebsinternen Steuerung.