

Wiener Staatsoper 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 | EINFÜHRUNG..... | 3 |
| 3 | AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION..... | 4 |
| 4 | GESCHÄFTSBEREICHE | 5 |
| 4.1 | ADMINISTRATIVER BEREICH | 5 |
| 4.2 | KÜNSTLERISCHER BEREICH..... | 7 |
| 4.3 | TECHNISCHER BEREICH..... | 9 |
| 5 | DIENSTLEISTUNGEN | 10 |
| 6 | INVESTITIONEN..... | 10 |

1 Auftrag und Durchführung

Mit Werkvertrag vom 29. März 2010 wurden wir vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur mit der Durchführung des Projektes „Wirtschaftliche Effizienzanalyse“ beauftragt. Dieser Auftrag umfasste die Effizienzanalyse der Wiener Staatsoper GmbH, der Volksoper GmbH und der Burgtheater GmbH (kurz auch Bühnengesellschaften).

Für die Bühnengesellschaften sah der Auftrag eine Effizienzanalyse in folgenden Teilbereichen vor:

- ▶ Evaluierung der Einzelgesellschaften
- ▶ Querschnittsanalyse der Bühnengesellschaften
- ▶ Konzeption von Verbesserungsvorschlägen pro Gesellschaft

Für die Durchführung der gegenständlichen Analyse wurden verschiedene Erhebungs- und Analysemethoden angewandt. Im Wesentlichen wurde eine umfassende Analyse erhaltener Dokumente und Auswertungen durchgeführt sowie je nach Analysebereich Leitfadenterviews mit den Verantwortlichen der jeweiligen Funktion abgehalten.

Die Ergebnisse basieren demzufolge einerseits auf der Analyse der vorgelegten Dokumente sowie auf zusätzlichen Auskünften seitens der Ansprechpartner. Es wurde im Rahmen dieser Analyse jedoch keine Prüfung oder Prozessanalyse durchgeführt. Eine weitergehende Prüfung der erhaltenen Dokumente bzw. Auskünfte wurde nicht vorgenommen. Bei zahlenmäßigen Darstellungen wurden grundsätzlich jeweils die zum Erhebungszeitpunkt drei letzten abgeschlossenen Geschäftsjahre (2006/07 bis 2008/09) herangezogen.

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 Einführung

Die Analyse beinhaltet die Evaluierung der Einzelgesellschaft, eine Querschnittsanalyse der Bühnengesellschaften, sowie die einzelgesellschaftsspezifische Erarbeitung und Konzeption von Verbesserungsvorschlägen. Der vorliegende Bericht beschreibt die spezifischen Ergebnisse der Untersuchungen in der Staatsoper. Der Betrachtungszeitraum umfasst die Geschäftsjahre 2006/2007 bis 2008/2009.

Es wurden qualitative Beschreibungen der Aufbau- / Ablauforganisation und des Planungsprozesses auf Basis von Interviews, unternehmensinternen Daten sowie Informationen und Geschäftsberichten durchgeführt. Der Schwerpunkt lag auf quantitativen Analysen der Erträge bzw. Kosten, insbesondere der Kartenerträge und Personalkosten, sowie der Auslastung der diversen künstlerischen Gruppen.

Grundlage der Strukturen der Bühnengesellschaften ist das Bundestheaterorganisationsgesetz (BThOG), welches die Aufgaben der Gesellschaften, inklusive Organisation und Organe, sowie den kulturpolitischen Auftrag (§ 2) festlegt.

Der folgende Bericht wurde in Aufbau- und Ablauforganisation, sowie neben den Aufgaben der Geschäftsführung in die Bereiche Geschäftsführung und Administration, Kunst sowie

Technik gegliedert. Zusätzlich wurden interne Dienstleistungen und Investitionen gesondert betrachtet.

3 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation gliedert sich auf der ersten Hierarchieebene in einen künstlerischen Direktor und einen kaufmännischen Geschäftsführer. Auf der nächsten Hierarchieebene werden die drei Teilbereiche Geschäftsführung und Administration, Kunst sowie Technik unterschieden.

Der künstlerische Direktor ist alleinverantwortlich für den Geschäftsbereich Kunst, der kaufmännische Geschäftsführer für den Geschäftsbereich Administration. Der Geschäftsbereich Technik hat eine geteilte Führungsverantwortung, wobei die künstlerischen Anforderungen ausschlaggebend für die technische Ausgestaltung sind.

Die Ablauforganisation ist auf den kulturpolitischen Auftrag ausgerichtet. So muss beispielsweise ein fortlaufender Spielbetrieb, der maximale Betriebspausen von zwei Monaten vorsieht, gewährleistet sein. Weiters müssen die Häuser als Repertoiretheater geführt werden.

Kern der Ablauforganisation ist der Spielplanerstellungprozess, daher wurde der Fokus aus Effizienzgründen auf diesen Prozess gelegt. Die Hauptelemente dieses Prozesses sind:

- ▶ Premierenplanung
- ▶ Repertoireplanung
- ▶ Spielplanerstellung

Auf Basis des kulturpolitischen Auftrags wird ein strategisches Unternehmenskonzept entwickelt. Dieses bildet den Rahmen für die Erstellung des langfristigen Spielplans, dessen zentraler Punkt die Festlegung der Premieren ist. Die Premieren werden bis zu fünf Jahre im Voraus von der künstlerischen Geschäftsführung in Absprache mit der Disposition und der Dramaturgie festgelegt. Nach Bestellung einer neuen künstlerischen Leitung erstellt diese im Laufe der ersten sechs Monate seiner Direktion ein entsprechendes Konzept.

Parallel zur Disposition erfolgt eine kostenmäßige Beurteilung der Produktionen bzw. eine finanzielle Machbarkeitsanalyse (Kosten- und Einnahmenplanung) durch die kaufmännische Geschäftsführung, die mit dem künstlerischen Direktor besprochen wird. Der komplette Planungsprozess ist spätestens mit Erstellung des Spielplans für die Saison abgeschlossen.

Zwei Jahre im Voraus werden rund um die Premierentermine die Repertoirestücke geplant, wobei auf strategische Ausrichtung, das Abonnementsystem, die Vielfalt und auf einen abwechslungsreichen Spielplan geachtet wird.

Auf Basis der Premieren- und Repertoireplanung wird anschließend der Jahresspielplan erstellt, der bereits die Berücksichtigung dispositioneller Aspekte erfordert.

4 Geschäftsbereiche

Die Verantwortungsbereiche des jeweiligen Geschäftsführers können aus der Geschäftsordnung sowie aus dem Organigramm der Wiener Staatsoper entnommen werden. Für den technischen sowie einige künstlerische und administrative Bereiche teilen sich der künstlerische Direktor und der kaufmännische Geschäftsführer die Verantwortung. Der künstlerische Direktor hat ein Dirimierungsrecht. Im Falle fehlender Einigung mit dem kaufmännischen Geschäftsführer ist die Auffassung des künstlerischen Direktors entscheidend. Derartige Entscheidungen sind gemäß §12 Abs. 5 BThOG dem Aufsichtsrat zur Kenntnis zu bringen. Die Geschäftsführer sind an die Beschlüsse des Aufsichtsrates gebunden.

4.1 Administrativer Bereich

Die administrativen Bereiche wurden, gemäß der Aufbauorganisation, in Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit, Allgemeine Verwaltung / Rechtsabteilung und Administration unterteilt. Dem Bereich Administration sind die Personaladministration, das Rechnungswesen, der Kartenvertrieb, die EDV sowie die Schreibkräfte der Betriebsräte zugeordnet.

Im Folgenden wird näher auf die Bereiche Rechnungswesen und Marketing als Abteilungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit eingegangen. Unter dem Punkt Rechnungswesen wurden wesentliche Funktionen der Finanzbuchhaltung, des Controllings und der Budgetierungsprozess näher beschrieben. Beim Budgetierungsprozess ist anzumerken, dass derzeit kein standardisiertes Planungs- und Budgetierungstool verwendet wird, sondern grundsätzlich mit Excel-Sheets geplant wird. Die Plandaten werden anschließend manuell in das SAP-System eingegeben. Um einerseits eine verbesserte Vorgabe- und Kontrollfunktion ausüben zu können und andererseits eine konzernweit einheitliche Berechnungslogik zu gewährleisten, inklusive Reduktion von Schnittstellen und potentieller Fehlerquellen, sollte die Holding eine Kosten-/Nutzenanalyse bezüglich eines konzernweit einheitlichen Planungs- und Budgetierungstools durchführen.

Im Bereich des Kartenvertriebs wurden die Zahlungs- und Liefermodalitäten beleuchtet. Es wird empfohlen den Vertrieb über das Internet weiter zu forcieren und entsprechende Kosten-/Nutzenanalysen durchzuführen.

Die Wiener Staatsoper setzt im Marketing auf traditionelle (z.B. Wiener Opernball), aber auch verstärkt auf moderne Methoden. Beispielsweise wird eine LED-Wand einige Monate pro Saison vor der Oper aufgestellt, um die jeweiligen Vorstellungen live der Öffentlichkeit zu zeigen.

Die Analyse der Umsätze beinhaltet die differenzierte Betrachtung der verschiedenen Veranstaltungsarten (Oper & Operette, Ballett, Sonstige Veranstaltungen und Kinderzelt) der Staatsoper. Die Umsätze der Wiener Staatsoper GmbH betreffen Umsätze aus dem Kartenvertrieb (inkl. Abonnements), aus Produktionsverwertungen und sonstigen Erlösen.

Die Besucherauslastung konnte für Opernaufführungen auch im internationalen Vergleich auf hohem Niveau gehalten werden. Beim Ballett ist die Auslastung geringer. Der Anteil der Stehplätze am gesamten Platzangebot ist aber mit 25 % verhältnismäßig hoch.

Die durchschnittlichen Kartenerlöse pro Besucher und Aufführung sind im internationalen Vergleich im mittleren Bereich zu sehen. Dies gilt sowohl für die Opernaufführungen als auch für die Ballettaufführungen. Es sollte überprüft werden, ob eine jährliche Erhöhung

(z.B. durch eine VPI-Anpassung) realisiert werden kann. Es wäre darüber hinaus zu prüfen, ob eine Einteilung der Vorstellungen in fünf verschiedene Preiskategorien ausreichend ist. Das Preisniveau wird teilweise auch durch die soziale Preisgestaltung bestimmt. Die Analyse der Ist-Einnahmen im Vergleich von Premieren zu Nicht-Premieren zeigt erhöhtes Einnahmepotenzial von Premieren. Hier wäre zu prüfen ob eine Erhöhung der Premierenpreise (Preiskategorie P) umsetzbar ist. Die Vergabe und der Anteil an Dienst- und Pressekarten sowie der ermäßigten Karten sollte weiterhin in einem gemäßigten Rahmen erfolgen und entsprechend überwacht werden.

Die Sitzplatzauslastung sollte bei Ballettaufführungen durch Marketingmaßnahmen und durch Maßnahmen des Customer Relationship Managements erhöht werden.

Die sonstigen Erlöse zeigen als spezielles Merkmal insbesondere die jährlichen hohen Einnahmen durch den Opernball, sowie die höheren Einnahmen der Saison 2008/2009 durch ein Gastspiel in Japan. Dementsprechend sollte die Wirtschaftlichkeit von Gastspielen weiterhin überprüft und vor allem versucht werden, den Ausbau zu forcieren. Für die Saison 2012/13 wurde bereits ein weiteres Japan-Gastspiel vereinbart.

Der Wiener Opernball kann durch seine hohe Sichtbarkeit und Außenwirkung als Marketinginstrument angesehen werden und erwirtschaftet jährlich einen hohen Gewinn. Außerdem besuchen am Tag danach 7.000 Kinder in zwei Vorstellungen die „Kinderzauberflöte“ kostenlos. Aufgrund der bereits für den Opernball durchgeführten Umbauten ist diese große Anzahl an Tickets möglich. Der Opernball sollte wie bisher beibehalten werden. Die Gratisvorstellungen der Kinderzauberflöte als wesentliches Marketinginstrument sollten ebenfalls beibehalten werden.

Verbesserungspotenziale wurden im Bereich der Produktionsverwertungen festgestellt. Es wird empfohlen, insbesondere auch im Bereich neuer Medien, Produktionsverwertungen zu forcieren. In den sonstigen betrieblichen Erträgen stechen besonders die Sponsorenerträge hervor. Diese wurden von der Saison 2006/2007 bis zur Saison 2008/2009 signifikant erhöht. Dies wurde vor allem durch das Sponsoring von Produktionen erreicht. Um das Sponsoring noch weiter zu optimieren, ist eine Intensivierung des Marketings zu untersuchen. Hier wäre eine Besetzung der bisher noch offenen Planstelle zur Entlastung der Geschäftsführung grundsätzlich zu empfehlen. Eine entsprechende Kosten-Nutzen-Analyse sollte durchgeführt werden.

Auf der Kostenseite wurden die Personalkosten als größte Position näher analysiert. Dazu wurden die Personalaufwände der Bereiche Geschäftsführung und Administration, Kunst sowie Technik miteinander verglichen. Die Kosten pro Vollzeitäquivalent (FTE - Full Time Equivalent) wurden ermittelt. Aufgrund der Entlohnungsstrukturen sind die Kosten pro FTE im künstlerischen und administrativen Bereich höher als im Bereich Technik.

Um sowohl in der kaufmännischen Verwaltung als auch in den künstlerischen und technischen (inkl. sonstigen Dienstleistungen) Bereichen die Kosten weiter zu optimieren, wird angeregt, dass unter Leitung der kaufmännischen Direktion Kostenverbesserungsprogramme (KVP) initiiert werden.

Die Analyse der Materialkosten im kaufmännischen Bereich zeigt, dass diese lediglich 1,7% der gesamten betrieblichen Kosten ausmachten und keine wesentlichen Anmerkungen getroffen werden können.

Abschreibungen werden linear entsprechend der voraussichtlichen wirtschaftlichen Nutzungsdauer vorgenommen. Hier sind die Produktionen die größte Aufwandsposition, gefolgt von technischen Anlagen und Maschinen, wobei diese beiden Positionen auch den größten Abschreibungsgrad aufweisen (Produktionen 94,20%, bzw. technische Anlagen und Maschinen 72,48%). Bei den Produktionen lässt sich der hohe Abschreibungsgrad durch die Abschreibungsdauer von ein bis drei Jahren erklären. Die Analyse der sonstigen Aufwände zeigt als die höchsten Positionen die Instandhaltung von Anlagen sowie Werkverträge mit Unternehmen auf.

Der Erhaltungsaufwand für Gebäude erscheint nicht in der eigenen Kostenrechnung, sondern die Kosten werden über die Bundestheater-Holding GmbH abgerechnet.

Über eine Deckungsbeitragsrechnung der einzelnen Genres wird ersichtlich, dass die Deckungsbeiträge I und II bei der Oper, Operette und dem Ballett positive Zahlen aufweisen und lediglich der Deckungsbeitrag III negativ ist. Dies ist dadurch bedingt, dass die Subventionen bis zu dieser Stufe keinen Eingang finden.

Es wurde darüber hinaus untersucht, inwiefern eine mögliche Spielstättenperre die Kostensituation verbessern kann. Die einzige Möglichkeit diese Sparmaßnahme zu realisieren, wäre die Schließung des Kinderzelts. Dies widerspricht jedoch dem kulturpolitischen Auftrag, daher wird diese Maßnahme nicht empfohlen. Eine Kürzung der Sommerpause könnte zwar zu zusätzlichen Erlösen führen, steht aber in keiner Relation zu den zusätzlich anfallenden Kosten. Die Sommerpause wird gegenwärtig genutzt, um Restaurationen, Wartungs- und Reparaturarbeiten durchzuführen. Die Künstler sind in diesem Zeitraum zu meist auf Festivals engagiert. Eine Kürzung der Sommerpause führt daher zu Qualitätseinbußen, da das Ensemble, die künstlerischen Gruppen und das technische Personal nicht verfügbar sind und daher erhöhte Kosten anfallen würden. Weiter muss es zu Problemen führen, wenn die Wartungs-, Reparatur- und Restaurationszeiten beeinträchtigt werden.

Ein Umzug des Opernmuseums in das Theatermuseum würde durch Nutzung von Synergieeffekten und Effizienzsteigerungen ein erhebliches Einsparungspotenzial schaffen, dies sollte untersucht und gegebenenfalls umgesetzt werden.

4.2 Künstlerischer Bereich

Der Analyseschwerpunkt im künstlerischen Bereich liegt im Bereich des Repertoiresystems und in der Auslastungs- und Kostensituation der verschiedenen Bereiche. Diese sind im Einzelnen das Ensemble, die Gastdarsteller, das Staatsopern- und Bühnenorchester sowie der Chor. Darüber hinaus wurde die Auslastung des szenischen Dienstes sowie des Balletts analysiert.

Die Planungen der Repertoires erfolgen langfristig. Damit ist der Planungszeitraum für Neuproduktionen genügend lang, um den Probetrieb mit dem darauf basierenden Vorstellungsbetrieb wirtschaftlich zu optimieren. Der tägliche Vorstellungswechsel belastet die Kostensituation des Hauses.

Durch eine Reduktion der Anzahl der Repertoirestücke pro Saison könnten Einsparungspotenziale realisiert werden, dies entspricht jedoch nicht dem kulturpolitischen Auftrag. Eine Veränderung des Repertoirebetriebs (beispielsweise in Form eines Blocksystems) würde die Effizienz erhöhen, entspricht jedoch einerseits nicht dem kulturpolitischen Auftrag, und wird andererseits durch die Belastung der Sänger begrenzt.

Beim Ensemble wird die Auslastung durch die absolvierte Vorstellungszahl (durchschnittlich wurden 43 Vorstellungen pro Solist/In absolviert, wobei die Solisten durchschnittlich 47 und die Solistinnen 38 absolvierten) und die Cover-Tätigkeit ermittelt. Für jedes betrachtete Jahr wurde ein unteres Auslastungsdrittel ermittelt und als kumuliertes Ergebnis dargestellt. Es ist beachtenswert, dass lediglich vier von insgesamt 41 Ensemblemitgliedern über alle drei Jahre im unteren Auslastungsdrittel waren, bei denen in drei Fällen künstlerische Gründe ausschlaggebend waren, der vierte Fall war durch Krankheit bedingt.

Bei den Gastdarstellern zeigte die Analyse der durchschnittlichen Anzahl der Vorstellungen im Jahresverlauf für Dirigenten und Solisten und die nähere Betrachtung der Kosten (Honorare und Reisekosten), dass Solisten durchschnittlich leicht höhere Kosten als Dirigenten aufweisen.

Beim künstlerischen Ensemble sind Auslastungsunterschiede festzustellen. Die Auslastung des Ensembles sollte kontinuierlich gemessen werden, um so Unterauslastungen rechtzeitig erkennen zu können. Die Ursachen einer nachhaltigen Unterauslastung der Ensemblemitglieder sollten geprüft werden, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Das Engagement von Gästen ist eine künstlerische Entscheidung, und sollte in einem ausgewogenen Verhältnis zum Einsatz der Ensemblemitglieder stehen. Dies sollte weiterhin geprüft und forciert werden.

Das Staatsopernorchester wurde auf die Auslastung des Vertragslimits untersucht. Weiters wurde die Finanzierung der Substituten der Staatsoper näher untersucht. Grundsätzlich muss hier zwischen von der Staatsoper (Direktionssubstituten) und privat finanzierten Substituten unterschieden werden.

Um ein möglichst schlankes und effizientes Orchester zu haben und gleichzeitig alle Werke spielen zu können, sind Substituten unumgänglich. Diese werden engagiert, sofern Überdienste (Dienste, die über das vertragliche Limit hinausgehen) entstehen. Die Privatsubstituten sind einerseits Musiker, die von Orchestermitgliedern in Absprache mit der Orchesterinspektion bezahlt werden, und andererseits notwendige Substituten, die während der Reisetätigkeit der Wiener Philharmoniker von diesen bezahlt werden.

Das von der Wiener Staatsoper GmbH geführte Bühnenorchester wird nur von der Wiener Staatsoper GmbH und von der Volksoper Wien GmbH, nicht jedoch von der Burgtheater GmbH beschäftigt. Die Potenziale eines weiteren Einsatzes im Burgtheater wären - unter Berücksichtigung künstlerischer und darstellerischer Aspekte - zu überprüfen. Eine strukturelle Veränderung in Form von vermehrtem Zugriff auf externe Künstler „bei Bedarf“ anstelle eines stehenden Orchesters wird von der Staatsoper überprüft. Aufgrund der Notwendigkeit des Einsatzes des Bühnenorchesters als Hauptorchester im Kinderzelt und der Notwendigkeit einer qualifizierten Substitution von Mitgliedern des Staatsopernorchesters sollte dieses Orchester jedoch beibehalten werden.

Der Chor wurde in Damen- und Herrenchor unterteilt. Es wurde, wie auch beim Ensemble, die durchschnittliche Vorstellungszahl pro FTE analysiert, ein unteres Auslastungsdrittel über alle drei Jahre ermittelt. Auch wurden die Personalkosten pro FTE des Staatsopern-, Bühnenorchesters und des Chors für alle drei Jahre ermittelt.

Das Wiener Staatsballett ist eine der Volksoper und Staatsoper unterstellte ARGE. Die Ballettleitung erhält von den Bühnengesellschaften ein jährliches Ballett-Budget, über dessen

Verwendung die Ballettleitung autonom entscheidet. Das Ballettensemble verfügt über 103 FTE (Solisten, Halbsolisten, Corps de Ballet-Mitglieder), wovon ein Teil in abendfüllenden Ballettproduktionen und ein Teil vorwiegend Tanzeinlagen in Opern, Operetten und Musicals tanzt. Das Ensemble des Wiener Staatsballetts wird sowohl bei den Solisten als auch beim Corps de Ballett häufig mit extern ausgebildeten Tänzern besetzt. Der Einsatz von Absolventen der Ballettschule erfolgt nur in einem sehr geringen Ausmaß. Das künstlerische Planungsmanagement sollte auch durch ein verstärktes finanzielles Planungsmanagement unterstützt werden.

Die Besucherauslastung bei den Ballettaufführungen sollte durch Gestaltung des Repertoires, Customer Relationship Maßnahmen und unterstützendes Marketing erhöht werden. Die Auslastung des Corps de Ballett sollte durch Neustrukturierung verbessert werden. Die Kosten für das Ballett fallen ungleich an und entsprechen nicht den tatsächlich verrechneten Einsätzen. Die Einsätze der Ensemblemitglieder sollten mit der Volksoper Wien GmbH verstärkt abgestimmt werden. Das künstlerische Planungsmanagement sollte auch durch ein verstärktes finanzielles Planungsmanagement unterstützt werden.

4.3 Technischer Bereich

Im Detailbereich Technik wurden die vertraglichen Rahmenbedingungen der Mitarbeiter dargestellt und die Personalkosten bzw. die Krankenstandstage analysiert. Die Mitarbeiter im Bereich Technik sind nach Kollektivvertrag 1972, Kollektivvertrag 1999 und Individualverträgen angestellt. Es wurden die absoluten Personalkosten und die Kosten pro FTE nach Kollektivvertrag ermittelt. Zusätzlich wurden die unterschiedlichen Abteilungen miteinander verglichen.

Anschließend wurden die Bruttogehälter und Mehrdienstleistungen der einzelnen Abteilungen miteinander verglichen. Die Gruppen Orchesterwarte, Beleuchtung, Akustik und Direktionswarte weisen sowohl in absoluten Zahlen, als auch prozentual die höchsten Mehrdienstleistungen auf.

Die Analyse der Krankenstandstage wurde zunächst nach Verträgen und Abteilungen durchgeführt. Es ist anzumerken, dass zur besseren Erklärung hoher Krankenstandstage in einzelnen Abteilungen Mitarbeiter mit Langzeiterkrankungen gesondert angegeben wurden.

Der technische Bereich der Wiener Staatsoper GmbH umfasst u. a. die technische Leitung, Bühnentechnik, Beleuchtung, Akustik, Gebäudeverwaltung, Probebühnen, Garderobe, Maske. Der technische Betrieb ist durch differenzierte Entlohnungssysteme gekennzeichnet.

Das technische Personal unterliegt, außer dem Führungspersonal, den Bestimmungen der Kollektivverträge aus 1972 bzw. 1999. Die Zugehörigkeit zum Kollektivvertrag 1972 führt bei gleichem Einsatz zu höheren Personalkosten pro Kopf als die Zugehörigkeit zum Kollektivvertrag 1999.

Im technischen Bereich sollten alle Kostenstellen betreffend Organisations- und Ablaufanalysen aufgeteilt werden, um Optimierungspotential zu verwirklichen (siehe auch KVP). Um die Flexibilität des Einsatzes der technischen Mitarbeiter zu erhöhen, sollten so weit wie möglich Individualverträge abgeschlossen werden. Es ist zu prüfen, ob eine Reduktion der Personalkosten im technischen Bereich durch Optimierung der Abläufe und entspre-

chender Vertragsgestaltung bei neuen Verträgen realisierbar ist, wodurch gegebenenfalls ein Einsparungspotenzial verwirklicht werden könnte.

Der Probetrieb führt zu Schließtagen, die Einnahmeverluste verursachen. Es wurde geprüft, ob eine Verlegung von technischen Proben in die Nachtstunden zur Reduktion von Schließtagen vorteilhaft wäre. Eine Realisierung wäre mit erheblichen vertraglichen Änderungen und zusätzlichen Ressourcen belegt, und wird daher nicht empfohlen.

5 Dienstleistungen

Die internen Dienstleistungen werden in die Bereiche Publikumsdienst, Reinigung sowie Feuerwehr, E- und Klimazentrale unterteilt. Der Publikumsdienst ist ausgelagert. Hier sollte wieder eine stärkere konzernale Abstimmung erfolgen. Die Reinigungsdienstleistungen der Staatsoper sind zum Teil ausgelagert. Mit der ThSG gibt es bezüglich Feuerwehr, E- und Klimazentrale einen Pauschalvertrag.

Die Hausverwaltung und die Reinigung sind teilweise ausgelagert, teilweise werden sie durch Eigenpersonal wahrgenommen. Der Publikumsdienst ist ausgelagert. Die sonstigen Dienstleistungen wie Kartenvertrieb, Logistik und IT (siehe auch Querschnittsbereich) werden von der Theater Service GmbH durchgeführt.

Im Bereich interne Dienstleistungen sollten Kostenverbesserungsprogramme (KVP) durchgeführt werden. Beim Publikumsdienst sollte wieder eine stärkere konzernale Abstimmung erfolgen. Bei den sonstigen Dienstleistungen, welche von der Theater Service GmbH erbracht werden, sollte eine Inhouse / Outsourcing Vergleichsanalyse durchgeführt werden.

Es sollte untersucht werden, inwiefern Optimierungspotenziale durch interne Abstimmung der Theater für Feuerwehr, E-Zentrale und Klimazentrale, durch Vertragsgestaltungen von neuen Verträgen, sowie durch Personalbetreuungsmaßnahmen zur Reduktion des Krankenstands realisiert werden können. Weiterhin ist zu prüfen, inwiefern ein Insourcing Kostenvorteile enthält.

6 Investitionen

Im Bereich Investitionen wird zwischen Theaterbetrieb, Neben- und Probep Bühnen, Produktionen und Sonderinvestitionsbedarf unterschieden. Im Theaterbetrieb wurden die Investitionen in die Bühnentechnik untersucht, die die Bühnen-, Beleuchtungs- und Akustikanlagen inkludiert. Abschließend wurde ein exemplarischer Vergleich zwischen Produktionen und Koproduktionen durchgeführt.

Der Bereich Investitionen gliedert sich in die Teile Bühnentechnik, Haustechnik und den Teilbereich Produktionen. Die Investitionen im Bühnen- und Haustechnikbereich betreffen im Wesentlichen Instandhaltungen und Erneuerungen.

Grundsätzlich sollten bei hohen Investitionen in die Bühnen- oder Haustechnik einerseits eine längerfristige Planung vorgesehen und andererseits, sofern möglich und erforderlich, eine Investitionsrechnung durchgeführt werden.

Da die Kosten für Produktionen im Allgemeinen durch die Kosten der ThSG bestimmt werden, sollten Kostenvergleiche auch mit externen Anbietern angestellt werden.

Bei den Investitionen in Neuproduktionen werden primär die zu aktivierenden Produktionskosten berücksichtigt. Die Folgekosten für den Vorstellungsbetrieb und laufende Kosten im künstlerischen und technischen Bereich werden, soweit absehbar, berücksichtigt. Die Abschreibdauer der Produktionen wird mit einem Durchschnittsfaktor angesetzt. Die tatsächliche Nutzungsdauer vieler Produktionen liegt zum Teil erheblich über der für Abschreibungszwecke verwendeten Nutzungsdauer. Die Abschreibungsdauer sollte in vernünftiger Relation zur Nutzungsdauer stehen.

Es wird empfohlen, weiterhin nach Kooperationspartnern zu suchen und damit die Anzahl häuserübergreifender Zusammenarbeiten zu erhöhen und damit die durchschnittlichen Produktionskosten zu senken. Die Prodebühnen sollten auf zusätzliche Verwertungsmöglichkeiten geprüft werden.