

Privatisierung Museen, Theater

Die Ausgliederung der Österreichischen Bundestheater

Mit diesem Beitrag sollte belegt werden, dass die Ausgliederung der Österreichischen Bundestheater mit Recht als „Erfolgsmodell“ bezeichnet werden kann.

Dies ist grundlegend den zuständigen politischen Instanzen zu verdanken, die sich zu den Österreichischen Bundestheatern bekannt und nach gewissenhafter Prüfung für ein optimales Organisationsmodell entschieden haben. Sie haben jene Rahmenbedingungen geschaffen, unter denen – auch in zeitlicher Hinsicht – die Ausgliederung professionell vorbereitet und umgesetzt werden konnte.

Dies ist im Einzelnen – was die Vorbereitung, Umsetzung und Weiterführung der Ausgliederung anlangt – den Geschäftsführungen und allen MitarbeiterInnen der Österreichischen Bundestheater zu danken, die das Mögliche genutzt und mit ihrer Aufbruchstimmung in ein solides Geschäftsmodell transportiert haben.

Der größte Dank gilt aber unverändert den jährlich rund 1,3 Millionen BesucherInnen, die den Österreichischen Bundestheatern immer die Treue halten!

I. Der Weg zur selbstständigen Rechtsform

1. Historische Annäherung

Verwaltung, Generaldirektion, Generalintendanz, Verband ...: Die Liste der Bezeichnungen, ihrer Änderungen und nicht zuletzt der jeweiligen Kompetenzen der heutigen Bundestheater-Holding ist lang. Den historischen Grundstock dieses Verbundes bildeten die ehemaligen k.k.Hoftheater, also das Hofburgtheater und die Hofoper. Als Teil des hofärrarischen Vermögens dienten sie bis zum Ende der Monarchie der Hebung des Ansehens des regierenden Hauses und unterstanden einem vom Kaiser ernannten Generalintendanten.

Nach dem Zerfall der Monarchie übernahm die junge Republik Österreich die Verwaltung der einstigen Hoftheater und definierte sie als Nationaltheater. Unverändert blieb die grundsätzliche finanzielle Verantwortlichkeit des Souveräns, nunmehr der Republik, für Bestand, Erhaltung und Betrieb der Häuser.¹⁾

1922 erhielt das Burgtheater mit dem Akademietheater in der Lisztstraße eine zweite, kleinere Spielstätte, 1955 wurde die Volksoper am Währinger Gürtel den Österreichischen Bundestheatern eingegliedert.

In der Zwischenkriegszeit waren Kompetenzabgrenzungen auch gegenüber dem Theater stets ein heikles und schwieriges Thema, man schwankte oftmals zwischen herzustellendem Einvernehmen und einzuholender Genehmigung. So hatte etwa in puncto Repertoirebildung, Verträge oder Neuinszenierungen eine staatliche Bundestheaterbehörde das letzte Wort.

Doch schon bald begann man über eine bessere Organisationsform nachzudenken: Bereits in den 1920er Jahren wurde eine Ausgliederung und Unabhängigkeit der Bühnen angedacht und die Idee geboren, die Bundestheater als „selbstständigen Wirtschaftskörper“ zu führen sowie die Direktoren nicht nur mit künstlerischer, sondern auch mit wirtschaftlicher Verantwortung zu betrauen.

1 Vgl. Erkenntnis des VwGH aus 1923, VwSlgAF 13407 A, wonach die Bundestheater wegen des auffälligen Missverhältnisses zwischen Einnahmen und Betriebskosten auf dem Grundsatz der „Opferaufwand- und Defizitwirtschaft“ beruhen.

Erst im Jahre 1971 wurde jedoch die erste große Organisationsänderung vorgenommen: Mittels Erlass des Bundesministers für Unterricht und Kunst vom 10. Mai

1971 wurde die bis dahin bestehende Bundestheaterverwaltung in den Österreichischen Bundestheaterverband umgewandelt: Gemäß § 2 dieses Erlasses war der Zweck des Verbandes, „die Führung der österreichischen Bundestheater, nämlich des Burgtheaters, der Staatsoper und der Volksoper, so zu koordinieren, dass unter Berücksichtigung aller künstlerischen, wirtschaftlichen und technischen Voraussetzungen den Erfordernissen einer sparsamen und rationellen Gebarung bei optimalen künstlerischen Ergebnissen Rechnung getragen wird“.

Die Leitung des Verbandes wurde den Direktoren des Burgtheaters, der Staatsoper, der Volksoper, einem – praktisch kompetenzlosen – Direktor für kulturelle Angelegenheiten und dem Generalsekretär übertragen. Mit der Schaffung der Funktion des Generalsekretärs, dem die zusammenfassende Leitung der Bundestheater in kommerzieller, administrativer, personeller, technischer und organisatorischer Hinsicht oblag, sollte eine mit ganz wesentlichen Befugnissen ausgestattete, zentrale kaufmännische Direktion entstehen, um vermehrt betriebs- und privatwirtschaftliche Aspekte in die Führung der Bundestheater einzubringen.

Seit Mitte der 1980er Jahre wurde die Organisationsform der Bundestheater im Österreichische Bundestheaterverband zunehmend problematisiert: Zum einen wurde sie den Anforderungen der verschärften Wettbewerbssituation und der Öffnung der Märkte nicht mehr in der gewünschten Form gerecht, zum anderen wurde die zentrale Verwaltung des Budgets und des Personals insbesondere seitens der Direktoren der Bundestheater als unbefriedigend empfunden. Ein wesentliches Manko der damaligen Aufbauorganisation bestand auch darin, dass Kostenverantwortung und Ressourcendisposition, insbesondere was die Leistungen der Dekorations- und Kostümwerkstätten betraf, in die Zuständigkeit unterschiedlicher Verantwortungsträger fielen.

Nach immerhin 25 Jahren Bestand des Österreichischen Bundestheaterverbandes entschloss man sich daher auch auf politischer Ebene, eine erneute Anpassung des Organisationssystems in Form einer „Ausgliederung aus der öffentlichen Verwaltung“ vorzunehmen.

2. Die politischen Ziele der Neuorganisation

1996 wurde von SPÖ und ÖVP – unter Beiziehung einer Unternehmensberatungsfirma und nach Durchführung eines parlamentarischen Hearings mit Experten aus Kunst, Wirtschaft und Verwaltung – eine Strukturreform initiiert, in deren Mittelpunkt folgende Zielsetzungen standen:

- Sicherung der künstlerischen Wirkungskraft und der künstlerischen Freiheit unter sich weiter entwickelnden rechtlich-organisatorischen Rahmenbedingungen
- Schaffung einer von allen Beteiligten akzeptierten Organisationsform
- Bereitstellung und Inanspruchnahme von Ressourcen unter überschaubaren wirtschaftlichen Rahmenbedingungen
- Herstellung einer Deckungsgleichheit zwischen Ressourcendisposition und Budgetverantwortung
- keine Kostenerhöhungen durch die neue Organisationsform

Festzuhalten ist, dass seitens des damaligen Bundeskanzlers Mag. Viktor Klima ausdrücklich und wiederholt betont wurde, die Lukrierung von Einsparungen sei zwar – infolge des begleitenden Wegfalls der Bundestheaterpensionsansprüche – ein langfristiges, nicht jedoch das unmittelbare Ziel der Ausgliederung der Österreichischen Bundestheater.

3. Konstruktion des Bundestheaterkonzerns – keine Privatisierung der Bundestheater

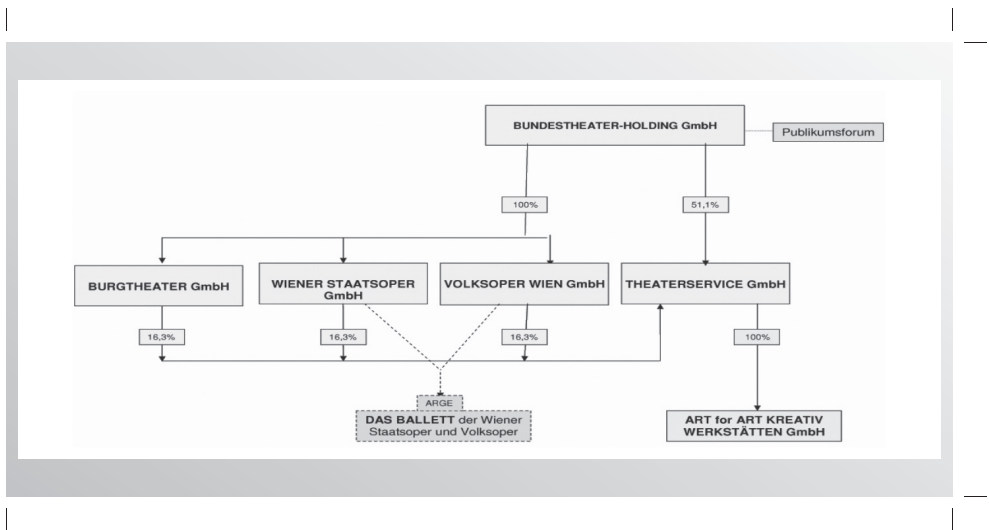
Diese Strukturreform mündete schließlich im Juli 1998 in eine erstmalige, umfassende gesetzliche Regelung der Organisation der Österreichischen Bundestheater – das Bundesgesetz über die Neuorganisation der Bundestheater, Bundestheaterorganisationsgesetz (BThOG), BGBl I Nr. 108/1998, das mit Zustimmung der beiden damaligen Regierungsparteien SPÖ und ÖVP beschlossen wurde.

Seit der damit erfolgten „Ausgliederung“ mit Wirksamkeit vom 1. September 1999 sind die Bundestheater als ein aus fünf eigenständigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung bestehendes Unternehmen organisiert: Bundestheater Holding GmbH, Burgtheater GmbH, Wiener Staatsoper GmbH, Volksoper Wien GmbH und Theaterservice GmbH.

Die Bundestheater-Holding GmbH steht zu 100 Prozent im Eigentum des Bundes und bildet mit ihren Tochtergesellschaften – Burgtheater GmbH, Wiener Staatsoper GmbH, Volksoper Wien GmbH und Theaterservice GmbH – den Bundestheaterkonzern. Sie ist Alleingesellschafterin der Tochtergesellschaften mit Ausnahme der Theaterservice GmbH, an der sie einen 51,1 Prozent Anteil hält. Die verbleibenden 48,9 Prozent befinden sich zu je 16,3 Prozent im Eigentum der Burgtheater GmbH, der Wiener Staatsoper GmbH und der Volksoper Wien GmbH (Bühnengesellschaften). Die Theaterservice GmbH ist zudem 100-Prozent-Eigentümerin einer Tochtergesellschaft, der Art for Art Kreativ-Werkstätten GmbH.

Damit ist der Bundestheaterkonzern der größte Theaterkonzern der Welt:

Der Bundestheaterkonzern



Als wesentlicher Punkt ist noch hervorzuheben, dass durch diese Reorganisationsmaßnahmen zwar eine Ausgliederung der Bundestheater aus der Bundesverwaltung erfolgt ist, im Hinblick auf die Eigentümerfunktion des Bundes gegenüber der Bundestheater-Holding und die finanzielle Absicherung des Konzerns durch Bundesmittel jedoch keine „Privatisierung“.

Entgegen allen im Zuge der Ausgliederung geäußerten Befürchtungen hat sich die Republik Österreich ganz klar zu ihrer unveränderten Verantwortung für die Österreichischen Bundestheater auch in ihrer neuen Organisationsform bekannt.

4. Was erwartet der Bund von seinen Theatern

Erstmals wurde versucht, die an die Bundestheater gerichteten Erwartungen des Bundes – und damit seiner politischen Entscheidungsträger – zu definieren und in dem im BThOG enthaltenen kulturpolitischen Auftrag festzulegen. Dieser Auftrag umfasst folgende Aufgaben:

- 4.1. Pflege der klassischen deutschsprachigen und internationalen Theaterkunst und Kultur
- 4.2. Förderung des zeitgenössischen und innovativer Entwicklungen unter besonderer Berücksichtigung österreichischen Kunstschaffens und dessen Stärkung im internationalen Vergleich
- 4.3. Gestaltung der Spielpläne in die Richtung, dass diese ein innovatives und pluralistisches Angebot in Form und Inhalt sowie auch künstlerisch risikoreiche Produktionen beinhalten und den Aspekt der Kunstvermittlung besonders bei Kindern und Jugendlichen berücksichtigen
- 4.4. Schaffung von Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten für das gesamtösterreichische Publikum auch durch den Einsatz von elektronischen und anderen Massenmedien unter Berücksichtigung neuer medialer Entwicklungen
- 4.5. Internationale Repräsentation österreichischer Bühnenkunst

5. Finanzielle Absicherung des Bundestheaterkonzerns

Eine ganz wesentliche Bestimmung des BThOG betrifft die finanzielle Stellung des Konzerns. In § 7 leg. cit. wird nämlich den Österreichischen Bun-

destheatern für die Aufwendungen, die den Bühnengesellschaften im Zusammenhang mit der Erfüllung des kulturpolitischen Auftrages und der Bundestheater-Holding im Zusammenhang mit der Wahrnehmung ihrer Aufgaben, insbesondere der Instandhaltung der historischen Theatergebäude entstehen, eine jährliche „Basisabgeltung“ in Höhe von 133,645 Millionen Euro zugesichert. Gleichzeitig sieht diese Bestimmung auch die Möglichkeit einer Erhöhung der Basisabgeltung unter der Voraussetzung vor, dass dies trotz wirtschaftlicher, sparsamer und zweckmäßiger Gebarung der Gesellschaften und unter Bedachtnahme auf Rationalisierungsmaßnahmen erforderlich sei.

Mit dieser Bestimmung hat der Bundesgesetzgeber auch in finanzieller Hinsicht ein klares Bekenntnis zu den Österreichischen Bundestheatern abgegeben. Nicht nur in Zeiten rigider Sparbudgets der öffentlichen Hand stellt die gesetzliche Verpflichtung zu einer fixen Höhe der Basisabgeltung zweifellos ein Privileg gegenüber praktisch allen anderen, öffentlich finanzierten Kunst- und Kultureinrichtungen dar. Diesem Privileg steht aber ebenso zweifelsfrei auch die Verpflichtung der Bundestheater gegenüber, als die repräsentativen Bühnen des Bundes stets Kunst auf höchstem Niveau bei gleichzeitig größter Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit zu bieten.

Wieweit beides im Rahmen der neuen Organisationsform auch tatsächlich gelungen ist, soll im Folgenden verdeutlicht werden.

II. Die Auswirkungen der Ausgliederung

1. Die künstlerische Seite

Ein erklärtes Ziel der Ausgliederung war die Sicherung des bestehenden, sich auf höchstem internationalem Standard befindenden künstlerischen Schaffens der Österreichischen Bundestheater. Nach sieben abgeschlossenen Spielzeiten bzw. Geschäftsjahren ist zunächst positiv festzustellen, dass die Ausgliederung als grundlegende Veränderung der Rechtsform – also als neuer Rahmen, innerhalb dessen „Kunst“ produziert wird – an der Wertigkeit und Qualität des künstlerischen Schaffens vollkommen spurlos vorbeigegangen ist. Dies bedeutet, dass die künstlerische Freiheit, die künstlerische Qualität und die künstlerische Quantität auch nach der Ausgliederung auf führendem internationalem Niveau erhalten, ja sogar weiter ausgebaut werden konnten.

Nimmt man – neben Soft Facts, wie nationale und internationale Rezensionen, kontinuierliche Auftritte von Weltstars, Produktionsleitung durch die anerkanntesten Leading Teams, in ihrer Vielzahl nicht erfüllbare Gastspielangebote, Koproduktionen mit ersten Häusern, wie Wiener Festwochen und Salzburger Festspiele, Royal Opera House Covent Garden oder Deutsche Oper Berlin etc. – die Zuschauerzahlen und damit die Auslastung der Theater, vor allem aber auch die Einnahmen aus dem Kartenverkauf, so ergibt sich seit der Ausgliederung folgendes Bild:

Tabelle 1: Zuschauerzahlen

	Burgtheater	Staatsoper	Volksooper	Gesamt
1999/2000	362.981	593.192	303.456	1.259.629
2000/01	379.562	607.501	297.227	1.284.290
2001/02	400.301	596.807	303.107	1.300.215
2002/03	395.891	599.352	285.019	1.280.262
2003/04	410.949	613.808	319.314	1.344.071
2004/05	416.393	616.158	293.695	1.326.246
2005/06	405.345	596.107	280.520	1.281.972

Tabelle 2: Auslastung

	Burgtheater	Staatsoper	Volksooper
1999/00	82,44 %	93,03 %	78,95 %
2000/01	81,46 %	93,89 %	77,29 %
2001/02	86,14 %	93,71 %	78,54 %
2002/03	84,09 %	94,86 %	71,97 %
2003/04	83,18 %	96,18 %	80,22 %
2004/05	85,75 %	95,86 %	75,41 %
2005/06	84,53 %	96,30 %	74,77 %

Tabelle 3: Karteneinnahmen

in 1.000 Euro	1999/ 2000	2000/ 2001	2001/ 2002	2002/ 2003	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006
BURG	4.739	5.268	5.357	5.621	5.568	5.575	6.210
STOP	25.915	27.122	26.730	26.617	27.152	27.446	28.771
VOP	7.020	6.788	6.803	6.462	7.666	6.696	7.045
gesamt	37.674	39.179	38.891	38.700	40.387	39.717	42.026

Damit können die Bundestheater sowohl im Musiktheaterbereich als auch im Sprechtheaterbereich Spitzenwerte ausweisen, die gerade im internationalen Vergleich von einer beispielhaft breiten Akzeptanz des künstlerischen Angebots zeugen. (Nur der Vollständigkeit halber sei festgehalten, dass in den vorstehenden Tabellen enthaltene Abweichungen marginalen Ausmaßes im Wesentlichen spielplan- bzw. repertoire- und besetzungsbedingt sind.)

2. Die wirtschaftliche Seite

Ein gänzlich anderes Bild ergibt eine Betrachtung der wirtschaftlichen Auswirkungen der Ausgliederung. Hier ist nämlich durch die Organisationsveränderungen im wahrsten Sinne des Wortes kein Stein auf dem anderen geblieben.

Dies kommt zunächst schon in der Anordnung des BThOG zum Ausdruck, dass jedem künstlerischen Geschäftsführer ein gleichberechtigter kaufmännischer Geschäftsführer zur Seite gestellt wird.

Anlässlich des Aufbaus des neuen Bundestheaterkonzerns wurde zudem die dem früheren Generalsekretär unterstehende zentrale kaufmännische Direktion vollständig aufgelöst. Die Bediensteten des Generalsekretariates wurden auf die einzelnen Gesellschaften aufgeteilt. Unter der strategischen Führung der Bundestheater-Holding wurde jeder Gesellschaft die alleinige Verantwortung für ihr Budget und – damit verbunden – die Ver-

antwortung für ihre Finanzbuchhaltung, ihr Controlling und ihre Personaladministration übertragen.

Die den Bundestheatern als „Basisabteilung“ zentral zur Verfügung gestellten Mittel wurden in einem äußerst diffizilen und mitunter auch kontroversiellen Aufteilungsprozess auf die einzelnen Gesellschaften aufgeteilt, mit Ausnahme der Theaterservicegesellschaft, in der die – bereits seit 1971 zentral geführten – Dekorations- und Kostümwerkstätten, aber auch der Kartenvertrieb und die Gebäudetechnik vereinigt sind. Sie erhielt keinen Anteil an der Basisabteilung, sondern vielmehr die Aufgabe, sich zur Gänze aus Aufträgen der Bühnengesellschaften sowie aus „Fremdaufträgen“ außenstehender Dritter zu finanzieren.

Insgesamt wurden damit folgende betriebswirtschaftliche Aspekte verwirklicht:

- Es gibt neben dem künstlerischen einen letztverantwortlichen kaufmännischen Geschäftsführer in jeder Gesellschaft (Vier-Augen-Prinzip).
- Jede Stelle ist für die von ihr in Anspruch genommenen Ressourcen auch finanziell voll verantwortlich.
- Es entsteht ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis zwischen Bühnengesellschaften und Theaterservicegesellschaft.
- Es besteht ein betriebswirtschaftliches Rechensystem mit klarem Kostenausweis und strenger Kostenkontrolle sowie einer für Theaterbetriebe einzigartigen, mehrstufigen Vollkostenrechnung.
- Es besteht ein einheitliches EDV-System mit einem einheitlichen buchhalterischen Kontenplan und – damit verbunden – ein zentrales Konzerncontrolling.

Diese neue Aufbau- und Ablauforganisation führte zu dem Ergebnis, dass der Bundestheaterkonzern mit der seit 1999 unveränderten und auf den Ausgabenansätzen des Jahres 1995 basierenden Basisabteilung, somit also mit einem seit mehr als zwölf Jahren unveränderten Zuschuss des Bundes bis zum Finanzjahr 2007 das Auslangen finden wird.

3. Die handelnden Personen

Die bisherigen Aussagen bedürfen noch einer wesentlichen Ergänzung: Auch noch so moderne Werkzeuge bewirken für sich alleine nichts, sie

müssen – mit allen immanenten Möglichkeiten – durch fachkundige Menschen entsprechend eingesetzt werden.

Für die Bundestheater bedeutete dies, dass es bereits anlässlich der Ausgliederung galt, auf der Ebene der Geschäftsführer, der Prokuristen und der leitenden Angestellten eine bestmögliche Mischung zu finden: Erfahrene, mit den Gegebenheiten der Bundestheater bestens vertraute Personen sollten mit neu eintretenden, neue Gedanken, Ideen und Geschäftsmodelle einbringenden MitarbeiterInnen konstruktiv zusammenarbeiten, um die Ziele der Ausgliederung zu erreichen.

Rückblickend kann gesagt werden, dass dies in bestmöglicher Weise gelungen ist – einerseits durch eine offensive Informationspolitik des Übergangsmagements gegenüber den MitarbeiterInnen in der Ausgliederungsphase, andererseits durch einen unter Führung der Bundestheater-Holding seit Beginn der Ausgliederung institutionalisierten Jour fixe der kaufmännischen Verantwortlichen.

Dadurch konnten zahlreiche betriebswirtschaftliche Maßnahmen gemeinsam erarbeitet, geprüft und sodann konzernweit umgesetzt werden, vor allem aber wurde auch ein übereinstimmendes Konzernbewusstsein auf kaufmännischer und allen übrigen betrieblichen Ebenen mit der Konsequenz eines fairen Interessenausgleichs für alle Beteiligten geschaffen.

Obwohl nicht verschwiegen werden soll, dass die Dezentralisierung der kaufmännischen Agenden zwangsläufig zu einer Erhöhung der Anzahl der kaufmännischen Mitarbeiter innerhalb des Bundestheaterkonzerns geführt hat, wurde durch die Ausgliederung sowohl konzernintern ein Wettstreit der Ideen ausgelöst als auch das Verhältnis der Bundestheater zu außenstehenden Dritten in wesentlichen Bereichen verändert.

4. Die psychologisch-soziologische Seite der Ausgliederung

4.1. Das Verhältnis zu den Kunden und zu den Medien

Was die Besucher der Bundestheater betrifft, so kann heute gesagt werden, dass der Großteil die Ausgliederung nicht bewusst wahrgenommen hat. Daher liegen zu diesem Thema grundsätzlich weder positive noch negative Reaktionen vor. Dass trotz massivster Organisationsveränderungen in den

Kundenbeziehungen also keine Irritationen eingetreten sind, ist sicherlich als Erfolg zu werten. Dennoch wird im Konzern bereits seit einiger Zeit an einer weiteren Intensivierung der Öffentlichkeitsbeziehungen und des Marketings gearbeitet, wobei das Schwergewicht vor allem auf Customer Relationship Management gelegt wird.

Was das Bewusstsein der Medien anlangt, so haben diese zwar ausführlich über die Ausgliederung der Bundestheater berichtet, sich letztendlich aber doch immer wieder auf die „Bundestheaterverwaltung“, den „Bundestheaterverband“ oder „unsere Staatstheater“ bezogen. Dies zeigt aber auch, dass die Bundestheater ganz unabhängig von ihrer jeweiligen Organisationsform immer Gegenstand eines „öffentlichen Besitzanspruches“ – sei es in der Berichterstattung, sei es in der Bevölkerung – geblieben sind.

4.2. Das Verhältnis zu den MitarbeiterInnen und den institutionellen Dienstnehmervertretungen

Im Rahmen des Ausgliederungsverfahrens wurden in allen Betriebsbereichen der Bundestheater durchaus verständliche Sorgen der MitarbeiterInnen über ihre möglicherweise ungewisse Zukunft geäußert. Reaktion darauf war eine aktive Informationspolitik über jeden beabsichtigten Schritt im Ausgliederungsverfahren.

Diese Vorgangsweise führte einerseits dazu, dass alle in der zentralen Verwaltung des ehemaligen Bundestheaterverbandes tätigen MitarbeiterInnen trotz Auflösung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Zuweisung zu den einzelnen Gesellschaften in – mitunter nächtelangen – Abschluss- und Verrechnungsarbeiten zur ordnungsgemäßen buchhalterischen Auflösung des Verbandes ganz wesentlich beigetragen haben. Andererseits konnte durch diese Informationspolitik in allen Gesellschaften und vor allem in den Bühnengesellschaften bereits von Beginn an eine positive Aufbruchstimmung erzeugt werden.

Dementsprechend war auch bei der ArbeitnehmerInnenvertretung, der Gewerkschaft Kunst, Medien, Sport, Freie Berufe, eine positive Grundstimmung zum Ausgliederungsprojekt festzustellen, dies umso mehr, als mit Schaffung der Bundestheater-Holding als Kollektivvertragspartner die von der Gewerkschaft gewünschte zentrale sozialpolitische Ansprechstelle eingerichtet wurde.

In diesem sozio-kulturellen Umfeld konnten die dringend notwendigen Änderungen der Kollektivverträge und Betriebsvereinbarungen der Bundestheater zügig verhandelt und damit den geänderten Erfordernissen des modernen Theaterbetriebs angepasst werden.

Zu erwähnen sind hier zunächst Veränderungen im Chor- und Ballettkollektivvertrag, die einerseits zu Kostenminimierungen, andererseits zu einer optimierten Einsetzbarkeit der KünstlerInnen geführt haben. Besonders hinzuweisen ist aber auf den Kollektivvertrag für das technische Personal, der für alle seit der Ausgliederung eingetretenen DienstnehmerInnen ein Jahresarbeitszeitmodell mit flexibler täglicher Dienstzeit vorsieht. Darüber hinaus wurde eine rechtliche Basis geschaffen, mit dem technischen Personal – über den Geltungsbereich des Kollektivvertrages hinaus – „Individualverträge“ abzuschließen, die im Gegenzug einerseits eine flexiblere Einsetzbarkeit, andererseits eine faire Entlohnung vorsehen.

Was die kollektive Rechtsgestaltung für das technische Personal insgesamt betrifft, so musste die Bundestheater-Holding die strategische Entscheidung treffen, entweder den bestehenden Kollektivvertrag aus dem Jahr 1972 für alle technischen MitarbeiterInnen zu verändern oder ein neues Kollektivvertragsrecht für ab der Ausgliederung Neueintretende zu schaffen. Ganz bewusst wurde der zweite Weg gewählt, da eine gravierende Veränderung der Rechtsposition von bestehenden – kündigungsgeschützten – Dienstverhältnissen nicht bzw. nur bis zu einem für die Dienstgeberseite unbefriedigenden Punkt zu erreichen gewesen wäre. Hingegen konnte ein neues Arbeitsrechtssystem nur für Neueintretende als das im Hinblick auf die gegebene Personalfluktuationsmodell jedenfalls zukunftssträchtigere Modell sehr wohl argumentiert werden. Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass die dadurch bewirkte „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ noch immer Spannungen in sich trägt, die vom Dienstgeber entsprechend auszugleichen sind.

Schließlich ist hier auch noch auf die jährlich mit der Gewerkschaft zu führenden Verhandlungen über die generellen Bezugserhöhungen für Bundestheaterbedienstete einzugehen. Während deren Gehälter bis zur Ausgliederung stets wie die Bezüge des öffentlichen Dienstes erhöht wurden, konnte die Bundestheater-Holding seit der Ausgliederung in harten, jedoch noch bis heute vom Verständnis der Arbeitnehmerseite getragenen Verhand-

lungen äußerst maßvolle Gehaltserhöhungen erzielen, die praktisch immer unter den Gehaltsabschlüssen des öffentlichen Dienstes lagen.

Die Bezüge der Bundestheaterbediensteten – ausgehend von einem Durchschnittsbezug von 2.500 Euro – haben sich dadurch bis einschließlich des Geschäftsjahres 2006/2007 aufgrund genereller Bezugserhöhungen um 12,2 Prozent erhöht. Rechnet man zu den generellen Bezugserhöhungen den durch Biennialvorrückungen entstehenden Struktureffekt von 1 Prozent pro Jahr, so sind die Bezüge seit der Ausgliederung um rund 20 Prozent gestiegen.

Ihre tatsächliche Entwicklung seit der Ausgliederung zeigt jedoch, dass die Personalkosten aufgrund zahlreicher, hier nur beispielhaft angeführter Maßnahmen tatsächlich nicht um die erwähnten 20 Prozent, sondern nur um 5,1 Prozent (!) gestiegen sind. Eine Steigerung, der – auch das sei hier ausdrücklich betont – eine kumulierte Inflationsrate von 12,1 Prozent im selben Zeitraum gegenübersteht:

Tabelle 4: Entwicklung der Personalkosten

	1999/ 2000	2000/ 2001	2001/ 2002	2002/ 2003	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006
Personalkosten in 1.000 Euro	142.205	143.435	143.637	142.762	140.712	145.380	149.444
Personalkosten in Prozent	100 %	100,9 %	101,0 %	100,4 %	99,0 %	102,2 %	105,1 %
Inflation kumuliert	100 %	102,9 %	104,9 %	106,3 %	108,0 %	110,5 %	112,1 %

Diese Zahlen belegen eine positive Entwicklung des Personalaufwands, noch unterstrichen durch die besonderen Bedingungen des Personaleinsatzes im Theater: Wie der US-Wissenschaftler William J. Baumol in seiner bereits 1966 gemeinsam mit William G. Bowen publizierten Studie „Performing Arts – The Economic Dilemma“ ausführt, können Theaterbe-

triebe steigende Personalkosten nicht durch Produktivitätsfortschritte auf-
fangen. Während nämlich in der Industrie die Inanspruchnahme personeller
Ressourcen durch technologische Innovationen minimiert werden kann,
ist dies im Theater deshalb nicht möglich, weil – vereinfacht gesagt – die
Aufführung eines Bühnenwerkes wohl nicht ohne die im Rollenverzeichnis
angeführte Anzahl von Darstellern bzw. die in der Partitur vorgesehene
Besetzungsstärke des Orchesters möglich ist.

4.3. *Sponsoring*

Die Übertragung der wirtschaftlichen Verantwortung auf die einzelnen Gesell-
schaften des Bundestheaterkonzerns hat sowohl auf Seiten der Geschäftsfüh-
rungen als auch auf Seiten der Wirtschaft eine gravierende Veränderung in
der Einstellung zu Sponsoringprojekten ausgelöst. Dies ist primär dadurch zu
erklären, dass die Bundestheater vor ihrer Ausgliederung Teil des kameralisti-
schen Systems und damit der Haushaltsverrechnung des Bundes unterworfen
waren, weshalb für Außenstehende praktisch nicht ersichtlich und nachvoll-
ziehbar war, wohin eigentlich von ihnen geleistete Mittel tatsächlich fließen.
Durch die geänderten Gesellschaftskonstruktionen hat sich dieses Bild völlig
gewandelt, da jeder Sponsor – subjektiv wie objektiv – von einer garantierten
Treffericherheit seines Mitteleinsatzes ausgehen kann.

Tabelle 5: Entwicklung der Sponsoringeinnahmen der Bundestheater

Sponsoring	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
HOLD	39.640	0	23.333	123.500	123.500
BURG	162.090	202.749	272.718	302.731	332.853
STOP	598.364	1.370.325	1.817.613	1.999.222	2.227.476
VOP	85.391	134.939	96.342	26.661	96.831
Konzern	885.485	1.708.013	2.210.006	2.452.114	2.780.660

Tabelle 6: Sponsoring kumuliert

Sponsoring	2004/2005	2005/2006	kumuliert
HOLD	151.900	153.333	615.206
BURG	559.707	862.523	2.695.371
STOP	2.548.011	2.505.698	13.066.709
VOP	145.933	222.774	808.871
Konzern	3.405.551	3.744.329	17.186.158

5. Sonderfall Theaterservicegesellschaft

Ziel der Errichtung der Theaterservicegesellschaft war die Schaffung einer organisatorischen Einheit, um Dienstleistungen für die Gesellschaften des Bundestheaterkonzerns unter marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu erbringen. Dies sollte innerhalb einer Übergangsfrist von fünf Jahren erreicht werden. Innerhalb dieses Zeitrahmens waren die anderen Konzerngesellschaften verpflichtet, die Leistungen der Theaterservicegesellschaft – insbesondere im Bereich Dekorationsbau, Kostümherstellung, Hochbau und Bühnentechnik sowie Kartenvertrieb und EDV-Dienstleistungen – zu kostendeckenden Preisen in Anspruch zu nehmen. Danach sollte es dieser Gesellschaft gelungen sein, ihre Leistungen am österreichischen Markt, aber auch international konkurrenzfähig anzubieten.

Eine der uneingeschränkt positiven Auswirkungen der Ausgliederung war zweifellos die Schaffung eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses zwischen der Theaterservicegesellschaft und den anderen Konzerngesellschaften. Dadurch wurde aber die Theaterservicegesellschaft von Beginn an einem überaus großen Preis- und vor allem Produktivitätsdruck ausgesetzt. Lagen bereits ab Beginn die – auf der Basis einer Vollkostenrechnung ermittelten – Stundenpreise größtenteils durchaus innerhalb des marktgängigen Spektrums, so war dennoch die Anzahl der aufgewendeten Stunden für die einzelnen Gewerke nicht befriedigend. Diese Problematik wurde durch fortgesetzte Rationalisierungsmaßnahmen und Produktivitätssteigerungen laufend reduziert. Hatte die Theaterservicegesellschaft am 1. September 1999 noch 574 MitarbeiterInnen, so ist der Personalstand heute auf 392 Personen gesunken.

Die Theaterservicegesellschaft steht derzeit jedoch vor einem grundlegenden Problem, das durch die geografische Lage noch verschärft wird und weder unternehmerisch noch politisch gelöst werden kann: Wie viele andere Gewerbebetriebe ist sie nämlich der Konkurrenz durch Firmen in Ost- und Südosteuropa ausgesetzt, die aufgrund wesentlich geringerer Arbeitskosten Vorteile gegenüber österreichischen Firmen besitzen. Dieses Kostengefälle lässt sich zwar durch organisatorische Maßnahmen, etwa die Errichtung ausländischer Zweigstellen oder Kooperationen mit ausländischen Partnerfirmen, in relativ geringem Maße ausgleichen, insgesamt jedoch selbst mittelfristig nicht entschärfen.

6. Brauchen wir eine Bundestheater-Holding?

Dass Organisationsformen und ihre Strukturen jederzeit in Diskussion und damit zur Disposition stehen, ist selbstverständlich. Dies gilt daher auch für die Österreichischen Bundestheater, einen hierarchisch gegliederten Konzern mit einer Holdinggesellschaft als Eigentümerin der anderen Konzerngesellschaften an der Spitze, die folgendermaßen aufgebaut ist:

Tabelle 7: Die Holding

Geschäftsführung				
Stellvertretung				
Sekretariat				
zentrale Angelegenheiten inklusive Rechts- und Pensionsangelegenheiten Amt der Bundestheater	Budget und Finanzen	Rechnungswesen und Controlling Gremien Marketing	Bauangelegenheiten von Burgtheater, Staats- und Volksoper Sekretariat	interne Revision
Sekretariat und Buchhaltung				

Die Bundestheater-Holding umfasst inklusive Geschäftsführung 14 MitarbeiterInnen. Ihr Anteil an der Basisabteilung der Österreichischen Bundestheater beträgt 3,67 Prozent, was einem Betrag von rund 4,9 Millionen Euro entspricht. Der Großteil dieses Budgets fließt in die der Bundestheater-Holding übertragene Aufgabe der Instandhaltung der Theatergebäude von Burgtheater, Akademietheater, Staatsoper und Volksoper. Berücksichtigt man noch, dass die Bundestheater-Holding neben der strategischen Führung des Konzerns und den genannten Bauangelegenheiten auch das Bundestheaterpensionengesetz für die MitarbeiterInnen in allen Konzerngesellschaften zu vollziehen hat und als Amt der Bundestheater für Dienstrechtsangelegenheiten der den Gesellschaften zur Dienstleistung zugewiesenen Beamten zuständig ist, so kann man zu Recht von einer äußerst schlanken und kostengünstigen Organisationsform der Konzernspitze sprechen.

6.1. Die betriebliche Seite

Jede Gesellschaft mit beschränkter Haftung benötigt zumindest einen Gesellschafter (Eigentümer). Da der Gesetzgeber – dem Rat der die Ausgliederung begleitenden Unternehmungsberatungsfirma Synthesis folgend – die einzelnen Theater und die Werkstätten im BThOG als derartige Kapitalgesellschaften vorgesehen hat, ist auch zwingend ein Organ erforderlich, das die Eigentümerrechte ausübt. Diese könnten natürlich auch von einer Organisationseinheit des zuständigen Bundesministeriums, einer Sektion, Gruppe oder Abteilung wahrgenommen werden. Will man jedoch eine strategische Führung der einzelnen Tochtergesellschaften (Bühnengesellschaften und Theaterservicegesellschaft), vor allem im Sinne einer unternehmenspolitischen Einheitlichkeit, einer zentralen Kostenkontrolle und eines möglichst schonenden, gesellschaftsübergreifenden Ressourceneinsatzes (zentrales Finanzclearing, einheitliche EDV-Systeme, Finanzbuchhaltungen etc.), so können diese umfassenden Aufgaben wohl nur durch eine in diesem System organisatorisch verankerte, EDV-mäßig und personell eingebundene Organisationseinheit wahrgenommen werden. Würden diese wesentlichen Aufgaben – soweit dies überhaupt möglich wäre – wieder innerhalb der Ministerialbürokratie angesiedelt werden, so würden dadurch die unbestrittenen wirtschaftlichen und organisatorischen Vorteile der Ausgliederung der Bun-

destheater aus der Bundesverwaltung in entscheidendem Ausmaß zurückgenommen werden.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die unterschiedliche finanzielle Situation der Bühnengesellschaften hinzuweisen. Nur durch die in einem Konzern möglichen Umschichtungen von Finanzmitteln der einzelnen Gesellschaften, vor allem der Bundestheater-Holding, war es möglich, über eine derart lange Zeitspanne – seit dem Finanzjahr 1995 – praktisch ohne Erhöhung der Basisabgeltung auszukommen.

Schließlich ist die Holding mit dem ihr zukommenden Anteil an der Basisabgeltung allein für die Instandhaltung der historischen Theatergebäude verantwortlich, eine Zuständigkeit, die vom Gesetzgeber ganz bewusst gewählt wurde, um die Erhaltung dieser im Eigentum des Bundes stehenden Gebäude sicherzustellen. Wären diese Geldmittel hingegen den Budgets der Bühnengesellschaften zugeschlagen, so könnten sie jederzeit bestimmungswidrig und tatsächlich unkontrollierbar in den künstlerischen Bereich fließen, was zu mitunter erst viel später ersichtlichen, gravierenden Bauschäden führen müsste.

6.2. Die sozialpartnerschaftliche Seite

Die Bundestheater-Holding ist der Verhandlungspartner der Gewerkschaft bezüglich der für die einzelnen Gruppen von Bundestheaterbediensteten geltenden Kollektivverträge, insbesondere aber auch für die jährlichen Kollektivverträge über generelle Bezugserhöhungen im Konzernbereich. Damit gewährleistet die Bundestheater-Holding nicht nur formell, sondern auch faktisch den – auch von der Gewerkschaft vehement geforderten – konzern einheitlichen Kollektivvertragspartner auf Dienstgeberseite und das dafür erforderliche inhaltliche Know-how.

6.3. Die politische Seite

Aufgabe der Bundestheater-Holding ist es, die politischen Entscheidungsträger von konzerninternen Problemen möglichst freizuhalten und – ohne Einschaltung politischer Instanzen – für einen fairen Interessenausgleich unter den einzelnen Konzerngesellschaften zu sorgen. Die Bundestheater-

Holding ist damit Verbindungsglied zur politischen Ebene und zentraler Ansprechpartner für den Bund als Eigentümer.

6.4. Resümee

Der Leitsatz des von ihrem Aufsichtsrat und damit auch von ihrem Eigentümer genehmigten Unternehmenskonzepts der Bundestheater-Holding lautet: *„Die Bundestheater-Holding GmbH als bestmögliche Form der Führung der Bundestheater verkörpert die Einheit des Konzerns in wirtschaftlicher und in unternehmenspolitischer Hinsicht, wobei die konsensuale Willensbildung zwischen den Konzerngesellschaften im Mittelpunkt steht.“*

7. Die finanzielle Zukunft der Bundestheater

Wie bereits ausgeführt, ist es trotz gravierenden Kostendrucks durch eine Vielzahl unterschiedlichster Maßnahmen im gesamten Konzernbereich gelungen, mit den seit zwölf Jahren praktisch unveränderten finanziellen Zuwendungen des Bundes das Auslangen zu finden. Obwohl Rationalisierungs- bzw. Optimierungsprozesse in jedem Unternehmen niemals als abgeschlossen gelten können, ist aber – gerade im Sinne des Baumol'schen Gesetzes – einmal das logische Ende dieses Weges erreicht. Dann nämlich, wenn die Steigerungen sowohl beim Personalaufwand (durch Bezugs erhöhungen in Verbindung mit Struktureffekten) als auch beim Sachaufwand (durch Indexsteigerungen) zu einer derart erheblichen realen Kürzung der öffentlichen Zuwendungen (Basisabgeltung) führen, dass die den Österreichischen Bundestheatern gesetzlich übertragenen Aufgaben nicht mehr erfüllt werden können!

Soll nämlich der bestehende kulturpolitische Auftrag im bisherigen – vom Bundestheaterorganisationsgesetz abstrakt vorgesehenen sowie von Eigentümer und Publikum konkret erwarteten und geforderten – Ausmaß sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht weiterhin erfüllt werden, so sind die Österreichischen Bundestheater an dem Punkt angelangt, wo sie dringend eine Erhöhung ihrer Basisabgeltung benötigen.